



Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



Universidad de La Laguna

**TESIS DOCTORAL**

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO CÍVICO  
EN EL TRABAJO EN EL PERSONAL DE  
ENFERMERÍA**

*PATRICIA PALENZUELA LUIS*

*DIRECTORES:*

*JOSÉ ÁNGEL RODRÍGUEZ GÓMEZ*

*NAIRA DELGADO RODRÍGUEZ*

PROGRAMA DE CIENCIAS MÉDICAS

Facultad de Ciencias de la Salud.

Sección de Medicina, Enfermería y Fisioterapia

*Tenerife 2017*

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

El Dr. D. José Ángel Rodríguez Gómez, Profesor Titular de la Universidad de La Laguna.

**Certifica:**

Que la Tesis Doctoral Titulada “Estudio del Comportamiento Cívico en el Trabajo en el personal de Enfermería” presentada por Dña. Patricia Palenzuela Luis ha sido realizada bajo mi dirección y reúne las condiciones de calidad y rigor científico para que pueda ser presentada y defendida ante la comisión nombrada al efecto de optar al grado de Doctor por la Universidad de La Laguna.

Y para que así conste, se expide el presente.

San Cristóbal de La Laguna a 28 de junio de 2017

Fdo: Prof. Dr. José Ángel Rodríguez Gómez

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

La Dra. Dña. Naira Delgado Rodríguez, Profesora Ayudante Doctor de la Universidad de La Laguna.

**Certifica:**

Que la Tesis Doctoral Titulada “Estudio del Comportamiento Cívico en el Trabajo en el personal de Enfermería” presentada por Dña. Patricia Palenzuela Luis ha sido realizada bajo mi dirección y reúne las condiciones de calidad y rigor científico para que pueda ser presentada y defendida ante la comisión nombrada al efecto de optar al grado de Doctor por la Universidad de La Laguna.

Y para que así conste, se expide el presente.

San Cristóbal de La Laguna a 28 de junio de 2017

Fdo: Prof. Dra. Naira Delgado Rodríguez

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

“La observación indica cómo está el paciente;  
la reflexión indica qué hay que hacer;  
la destreza práctica indica cómo hay que hacerlo.  
La formación y la experiencia son necesarias  
para saber cómo observar y qué observar;  
cómo pensar y qué pensar”.

(*Florence Nightingale*)

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## Agradecimientos

Mi agradecimiento y gratitud a todos los que de alguna manera me han ayudado a realizar esta tesis doctoral.

En primer lugar, agradecer a mis Directores, Profesor Dr. Don José Ángel Rodríguez Gómez y Profesora Dra. Dña. Naira Delgado Rodríguez, por su apoyo y confianza en mí para dirigirme en esta tesis doctoral. Mi máxima gratitud a Naira, que sin su constancia, apoyo, esfuerzo, motivación y horas de trabajo junto a mí para que este proyecto saliera adelante, no hubiese sido lo mismo, muchas gracias.

A mi familia, hermana y padres, sobre todo a ellos que han sido mi brújula en la vida, que hoy estoy escribiendo estas letras gracias a su apoyo, educación y formación que han invertido en mi persona, para que hoy pueda llegar hasta donde me encuentro, orgullosa ante todo de ellos y de mí, no hay palabras en la vida para agradecerles todo lo que me han dado.

A ti, que te encontré para que me dieras luz en el camino y me apoyaras en todos y cada uno de los proyectos que quiero emprender, gracias por ser mi mitad, mi bastón y mi apoyo incondicional.

Gracias al Ilre. Colegio Oficial de Enfermería de Tenerife, por la ayuda prestada tras la "I Convocatoria de Ayudas a Proyectos de Investigación de Enfermería".

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Gracias al Hospital Universitario de Canarias por darme autorización para encuestar a sus trabajadores para la realización de esta tesis.

Gracias a todos y cada uno de los participantes que han colaborado para participar de una manera desinteresada en la realización de esta investigación.

A todas las personas que durante la realización de esta tesis, y a lo largo de mi vida, se han cruzado en mi camino para aportarme ayuda y contribuir en mi desarrollo personal, académico y profesional.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## Resumen

Dentro de la gestión sanitaria, en los últimos años ha cobrado especial importancia la formación y capacidad de los gestores de cuidados, en este caso supervisores o directores de enfermería, para dirigir a profesionales sanitarios que, por la propia naturaleza de su trabajo, se enfrentan a importantes riesgos psicosociales, entre los que destaca el síndrome de burnout. El cuidado y promoción de aspectos como la calidad de vida en el trabajo, la motivación laboral y el apoyo al trabajador que presta los servicios asistenciales, son factores que se espera que contribuyan al éxito de la organización y la mejora y calidad en la atención al paciente.

Esta investigación se centra en evaluar el desarrollo del Comportamiento Cívico en la Organización en el personal de enfermería, junto con otras variables relacionadas con el trabajo y que influyen en la salud de los trabajadores sanitarios. Para ello, se comparan las puntuaciones de dos grupos profesionales (enfermeros/as y auxiliares de enfermería), así como de cinco servicios hospitalarios (UVI, Urgencias, Medicina interna, Quirófano y Consultas externas).

El tipo de estudio realizado fue de tipo observacional, de corte transversal, y se llevó a cabo con una muestra total de 222 participantes de un hospital de tercer nivel. Todas las variables estudiadas fueron auto-informadas.

Los resultados obtenidos muestran que el desempeño cívico se relaciona estrechamente con las variables estudiadas, que existen diferencias estadísticamente significativas en el grado en el que los profesionales realizan conductas de ciudadanía

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



en el trabajo, dependiendo de su categoría profesional y del servicio en el que prestan servicio.

En conjunto, los resultados obtenidos tienen gran valor para el desarrollo de estrategias de gestión sanitaria que promuevan el comportamiento cívico en el contexto laboral, mejorando así la calidad de vida de los profesionales sanitarios e incentivando su implicación en el trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Comportamiento Cívico, Enfermería, Burnout, Gestión sanitaria, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## Abstract

In the last years, within health management has become particular importance, the training and capacity of the care managers, in this case supervisors or nursing directors, to direct health professionals who, due the very nature of their work, they face to important psychosocial risks, among which the burnout syndrome stands out. The care and promotion of aspects such as quality of working life, work motivation and the support to the worker who provides care services, are factors that are expected to contribute to the success of the organization and the improvement and quality of patient care.

This research focusses on evaluating the development of the Organizational Citizenship Behavior in the nursing staff, along with others variables related to work and that influence on the health of the health-care workers. For this, the scores of two professional groups are compared (nurses and nursing assistants), as well as, five hospital services (Intensive Cares Unit, Emergency Service, Operating Theater, Internal Medicine and External Health Office).

The type of study performed was observational, the cross-section, and was carried out with a total sample of 222 participants from a third level hospital. All variables studied were self-reported.

The results show that the Organizational Citizenship Behavior is closely related to the variables studied, that there are statistically significant differences in the degree

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

to which professionals perform citizenship behaviors at work, depending of their professional category and the unit they serve.

Overall, the results obtained have a great value for the development of health management strategies that promote citizenship behavior in the labor context, thus improving the life quality of the health-care professionals and encouraging their involvement at work.

**KEY WORDS:** Organizational Citizenship Behavior, Nursing, Burnout, Health Management, Perceived Organizational Support, Commitment.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# Contenidos

1. INTRODUCCIÓN .....	16
2. MARCO TEÓRICO .....	20
2.1. LOS PROFESIONALES SANITARIOS EN EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD.....	22
2.1.1. La salud y calidad de vida de los profesionales sanitarios .....	22
2.1.2. Dificultades para desempeñar la profesión sanitaria con calidad .....	27
2.1.3. ¿Qué pueden hacer las organizaciones sanitarias para cuidar a sus recursos humanos? .....	29
2.2. EL COMPORTAMIENTO CÍVICO EN EL TRABAJO .....	33
2.2.1. Definición .....	33
2.2.2. La multidimensionalidad del desempeño cívico .....	34
2.2.3. Aspectos negativos del desempeño cívico .....	38
2.2.4. El estudio del comportamiento cívico en los profesionales de la salud .....	39
2.3. DIMENSIONES RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO CÍVICO EN EL TRABAJO ....	43
2.3.1. Intercambio líder-miembros del grupo .....	43
2.3.2. Confianza en el supervisor .....	54
2.3.3. Apoyo organizacional percibido (POS) .....	61
2.3.4. Compromiso organizacional.....	68
2.3.5. El síndrome de burnout.....	73
3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	82
3.1. Objetivos .....	82
3.2. Hipótesis.....	83
4. MÉTODO .....	85
4.1. Diseño.....	85
4.2. Población, muestra y muestreo .....	85
4.3. Descripción de los servicios objeto de estudio .....	86
4.3.1. Urgencias.....	86
4.3.2. Unidad de Vigilancia Intensiva .....	87
4.3.3. Bloque quirúrgico (Quirófano) .....	89
4.3.4. Consultas externas especializadas .....	90
4.3.5. Medicina Interna .....	91
4.4. Instrumentos.....	93

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

4.5. Procedimiento .....	95
4.6. Análisis de datos.....	96
5. RESULTADOS .....	99
5.1. Descripción de la muestra.....	99
5.2. Análisis factorial de la escala de comportamiento cívico en el trabajo .....	104
5.3. Descriptivos de las variables estudiadas .....	105
5.3.1. Puntuaciones globales.....	105
5.3.2. Prevalencia del síndrome de burnout en la muestra.....	106
5.4. Análisis de correlaciones entre las dimensiones.....	109
5.5. Comparaciones por Servicio.....	112
5.6. Comparaciones por grupo profesional.....	115
5.7. Relación del desempeño cívico con las dimensiones organizacionales .....	117
6. DISCUSIÓN.....	120
6.1. Principales resultados obtenidos .....	120
6.2. Implicaciones y líneas de investigación futura.....	126
6.3. Limitaciones del estudio.....	129
7. CONCLUSIONES .....	132
8. BIBLIOGRAFÍA .....	136
9. ANEXOS .....	167
ANEXO 1 .....	167
ANEXO 2 .....	171
ANEXO 3 .....	175
ANEXO 4 .....	178
ANEXO 5 .....	183
ANEXO 6 .....	187

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Grado de planificación, sobrecarga, volumen de pacientes por profesional, grado de coordinación necesaria en el equipo y nivel de especialización de los servicios encuestados.....	93
<b>Tabla 2.</b> Porcentaje de participantes en función del sexo y profesión.....	100
<b>Tabla 3.</b> Porcentaje de participantes en función del sexo y servicio.....	100
<b>Tabla 4.</b> Porcentaje de participantes en función del sexo y turno.....	100
<b>Tabla 5.</b> Porcentaje de participantes en función de la profesión y turno.....	101
<b>Tabla 6.</b> Porcentaje de participantes en función de la profesión y servicio.....	102
<b>Tabla 7.</b> Media y desviación típica en edad (años) por servicio.....	102
<b>Tabla 8.</b> Media y desviación típica en tiempo de profesión (años) por servicio.....	103
<b>Tabla 9.</b> Media y desviación típica en antigüedad (años) por servicio.....	103
<b>Tabla 10.</b> Estructura factorial bidimensional de la escala de Desempeño Cívico.....	105
<b>Tabla 11.</b> Puntos de corte para los tres niveles establecidos en las dimensiones de burnout en el personal sanitario .....	107
<b>Tabla 12.</b> Porcentaje de frecuencia alta de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal obtenidos en total y en cada servicio.....	108
<b>Tabla 13.</b> Puntuaciones medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las dimensiones del estudio.....	111
<b>Tabla 14.</b> Medias y desviaciones típicas de cada variable del estudio por servicio.....	116
<b>Tabla 15.</b> Modelo de regresión 01. Variable criterio: OCB-Cumplimiento.....	117
<b>Tabla 16.</b> Modelo de regresión 02. Variable criterio: OCB-Altruismo.....	118

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# INTRODUCCIÓN

---

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos en el ámbito hospitalario es un tema de gran importancia. Una gestión eficaz facilitará que los profesionales de la salud, que son los que hacen posible que día a día se preste asistencia sanitaria, trabajen en un ambiente de cooperación y orientado a la mejora continua, con todos los medios posibles a su alcance. Las direcciones de enfermería y los mandos intermedios son grandes gestores de recursos humanos, ya que el 60% de las plantillas de los centros sanitarios dependen de la división de enfermería, constituyendo el núcleo mayoritario de profesionales en los hospitales, y gestionan el 55% del presupuesto en el capítulo de personal, teniendo por tanto un gran impacto sobre la economía de los centros (Serrano, 2013). Por ello, en esta tesis doctoral se ha focalizado en el personal de enfermería, puesto que estos profesionales son los que ocupan el mayor volumen de trabajadores en los hospitales y son de los pocos que presentan servicios las 24 horas del día en el ámbito hospitalario.

En los últimos años, se ha incrementado la conciencia de la importancia que tiene que los gestores sanitarios estén formados para dirigir eficazmente a un gran equipo de trabajo, como los que se forman en los hospitales o centros adscritos. El personal encargado de gestión debe estar formado para realizar una correcta distribución del personal, valorar en qué servicios se necesita más o menos trabajadores, distribuir adecuadamente los medios materiales, siempre teniendo en cuenta al paciente como eje central en la toma de decisiones. Pero además es preciso que los gestores apoyen y valoren al trabajador que presta los servicios asistenciales, de modo que se promueva la satisfacción profesional y se intenten minimizar los casos de trabajadores con altos niveles de estrés en la organización.

[16]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



Esta investigación nace fruto de esta inquietud por mejorar la gestión de los recursos humanos en el entorno hospitalario. En ella, se analiza un concepto novedoso, estrechamente vinculado a las tareas de cooperación, apoyo y lealtad institucional que no se encuentran recogidas formalmente en la descripción de funciones de cualquier profesional sanitario, pero que son fundamentales para conseguir que el trabajo salga adelante y los pacientes reciban la mejor asistencia sanitaria. Nos referimos al comportamiento cívico en el trabajo. Además, en la presente investigación se analizan otros factores psicosociales relacionados con el desempeño profesional. Concretamente, factores relacionados con la supervisión (intercambio líder-miembro, y confianza en el supervisor), factores relacionados con la interacción con la organización (compromiso, y apoyo organizacional percibido), y factores relacionados con la salud en el trabajo (burnout).

Aunque se han desarrollado algunos estudios sobre el comportamiento cívico en el personal de enfermería, hasta el momento no nos consta la existencia de ningún estudio en el que se comparen los niveles de comportamiento cívico del personal, atendiendo al servicio en el que se encuentra adscrito. Desde nuestro punto de vista, es importante conocer en qué medida se producen diferencias entre los servicios, no sólo en la realización de comportamiento cívico en el trabajo, sino en el resto de dimensiones objeto de estudio. Las diferencias entre servicios pueden dar lugar a necesidad de cambios a nivel organizativo, relacionados con la planificación del trabajo, la distribución de tareas, o de promoción de comportamientos de cooperación en servicios en los que ésta no se produce al mismo nivel que en otros servicios.

La presente tesis doctoral se estructura en cinco grandes capítulos. En primer lugar, el marco teórico recoge las investigaciones previas que se han desarrollado en este campo, las conclusiones a que han dado lugar, y los aspectos que aún quedan por explorar. En segundo

[17]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

lugar, se describen los objetivos e hipótesis del estudio llevado a cabo, así como la metodología que se ha seguido. En tercer lugar, se exponen los resultados encontrados. En cuarto lugar, se realiza una discusión de las implicaciones que tienen los resultados obtenidos, limitaciones del estudio realizado y líneas de investigación futuras. Y por último, se han expuesto las conclusiones principales del estudio.

[18]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# MARCO TEÓRICO

---

[19]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 2. MARCO TEÓRICO

La Sanidad es uno de los principales indicadores de la fortaleza del estado de bienestar de las sociedades. Tanto desde el ámbito público como desde el privado, la evolución del sector sanitario y el papel de sus gestores tienen una enorme repercusión en la sociedad. España, en este sentido, cuenta con un modelo sanitario de prestigio internacional. Sin embargo, es tarea de todos los implicados en el sector, contribuir de forma constante a la búsqueda de mecanismos más eficientes que sean garantes de la sostenibilidad del sistema y, por ende, de la consolidación del estado de bienestar. Mecanismos que, con el foco puesto en todo momento en el ciudadano, van desde la propia financiación hasta la mejora de la calidad del sistema a través de la formación de sus profesionales o de la inversión, entre otros aspectos.

En todo el mundo, la falta de enfermeras/os en el ámbito asistencial se ha convertido en una gran preocupación (Simoens, Villeneuve y Hurst, 2005). Las demandas de empleo han seguido aumentando debido al envejecimiento de la población, la rápida evolución de las tecnologías médicas y las mayores expectativas de vida de los pacientes. Además, la excelencia en la prestación de servicios es una cuestión de primera necesidad en un entorno de salud cada vez más competitivo, caracterizado por recursos limitados (Merkouris, Papastavrou, Efstahiou y Tsangari, 2003). Como proveedores críticos de atención, las enfermeras colegiadas en España y auxiliares de enfermería, son vitales para el éxito de cualquier organización de salud. Por lo tanto, no es sorprendente que en las últimas décadas el desempeño profesional de la enfermera haya atraído una creciente atención en todo el mundo.

[20]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Uno de los principales desafíos que afrontan las organizaciones actualmente consiste en transformar las políticas oficiales de la organización en iniciativas individuales descentralizadas y emergentes (Lamm, Carter, Stedman y Lamm, 2014). De lo contrario, los programas de trabajo corren el riesgo de encontrarse mal integrados, las innovaciones se pueden perder, la tecnología puede quedar infrautilizada y los problemas no se resolverán oportunamente y con eficacia. A través de sus acciones discrecionales, los empleados son, por lo tanto, imprescindibles para alcanzar el correcto desempeño de las empresas (Raineri y Paillé, 2016). Dicho de otra manera, los comportamientos voluntarios y colaborativos de los empleados también determinan, de forma agregada y en el tiempo, la forma y la trayectoria del proceso de crecimiento organizacional (Gattiker, Carter, Walley y Stubbs, 2000).

En el ámbito hospitalario, existe la necesidad de humanizar el entorno de trabajo, prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de la calidad de vida (Salvador, 2004; Segurado y Agulló, 2002). Tal es así que el empleado se convierte en una pieza fundamental dentro de la organización (Peiró, 1993), pues de él depende la supervivencia y estabilidad institucional. Dada la relevancia del papel de los empleados, no resulta sorprendente que surjan diversos intentos para entender qué variables psicológicas y sociales influyen favorablemente en los trabajadores (Salvador, Boadas, González y Mañas-Rodríguez, 2007).

El objetivo de esta tesis doctoral es determinar, definir y comparar las variables psicosociales que intervienen en el desempeño cívico de los profesionales de la salud. Concretamente, nos hemos centrado en las enfermeras y auxiliares de enfermería, ya que son los trabajadores que más tiempo pasan con los pacientes. Las dimensiones objeto de estudio son el comportamiento cívico en la organización, el intercambio supervisor-

[21]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

subordinado, la confianza en el supervisor, el apoyo organizacional percibido, el compromiso y el burnout, y se pretende determinar la relación existente entre las mismas y cómo influyen a su vez entre ellas, para poder servir de guía en futuras investigaciones y generar estrategias que permitan optimizar el rendimiento laboral en los profesionales sanitarios.

## 2.1. LOS PROFESIONALES SANITARIOS EN EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

### 2.1.1. La salud y calidad de vida de los profesionales sanitarios

Los recursos humanos de un sistema de salud son vitales para el buen funcionamiento de las organizaciones, y para conseguir que éstas ofrezcan una buena calidad del servicio. Desde el año 2000, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda especialmente cuidar los recursos humanos de las organizaciones de salud, pues si estos no se cuidan, ni se invierte en su mantenimiento, se deterioran rápidamente. Según la OMS, los trabajadores son el recurso más importante que posee un sistema de salud para lograr su eficacia, porque ésta depende de los conocimientos, de las destrezas, y de la motivación de los profesionales que trabajan en ese sistema.

Por otra parte, las actitudes que desarrollan los profesionales hacia los usuarios de la organización y el servicio que ofrecen se encuentran asociadas a los riesgos laborales de su entorno. En el sector sanitario, cobran especial relevancia los riesgos laborales de origen psicosocial, debido a que los profesionales trabajan en continua interacción con personas (Gil-Monte, 2001). Prueba de ello lo encontramos en el impacto que factores como el estrés o el burnout producen en el rendimiento laboral de los profesionales sanitarios.

[22]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

La calidad de vida laboral puede definirse como el grado en que la actividad laboral que una persona realiza está organizada para contribuir a su más completo desarrollo como ser humano. Hay que tener en cuenta que ese grado es resultado de una evaluación que, en último extremo, debe hacer la propia persona (Rodríguez-Marín y Neipp, 2008; Rodríguez-Marín, 2010).

Podemos, pues, hablar de dos dimensiones que componen el constructo “calidad de vida laboral”: una objetiva y otra subjetiva. La dimensión *objetiva* está referida a realidades presentes en el hábitat laboral (físico y social) de la persona, e incluye condiciones ambientales del trabajo (condiciones físicas, y características del puesto de trabajo, horarios, retribución, medio ambiente laboral, beneficios y servicios obtenidos, y posibilidades de carrera profesional), condiciones organizacionales del trabajo, estatus laboral (nivel y seguridad en el empleo más retribución), estatus social y relaciones sociales (apoyo social), y el estatus de salud (salud objetiva). Estas realidades implican el conjunto de oportunidades que pueden permitir a la persona satisfacer sus necesidades de bienestar, productividad y satisfacción personal, promocionando su desarrollo como ser humano. Estos elementos condicionan finalmente la evaluación de su propia vida laboral, lo que constituye la dimensión *subjetiva*: un estado de ánimo resultado de la medida en que la persona cree que ha alcanzado un determinado grado en su desarrollo como ser humano, que ha alcanzado un equilibrio o ajuste vital (Rodríguez-Marín y Neipp, 2008; Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002; Rodríguez-Marín, 2010).

A esos factores se les ha denominado “factores psicosociales de riesgo laboral”, que, según establece la Comisión Europea (2000) son las condiciones de trabajo relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, que pueden generar un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento que

[23]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

determinan un estado caracterizado por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer nada frente a la situación. Factores, pues, que pueden alterar el ajuste de la persona a su entorno laboral, y afectar su salud (física, psíquica o social), el desarrollo del trabajo, y su rendimiento, constituyendo, por tanto, estresores laborales (Rodríguez-Marín, 2010).

En el ámbito de los servicios sanitarios podemos identificar los siguientes factores más estrechamente relacionados con la calidad de vida laboral (Rodríguez-Marín, 2010):

1. *Entorno físico*: en el marco sanitario se dan riesgos físicos (radiaciones, ruidos, etc.), químicos (gases anestésicos, etc.), biológicos (infecciones víricas y bacterianas), riesgos posturales, falta de espacio físico o inadecuación del mismo, iluminación inadecuada, etc. Todos ellos influyen considerablemente en la salud de los profesionales sanitarios.

2. *Demandas del trabajo*: el trabajo por turnos y trabajo nocturno, la sobrecarga de trabajo, y la exposición a riesgos y peligros son frecuentes en el medio sanitario. Además, en este entorno, la frustración relativa puede ser muy alta. Los sentimientos de desilusión de los profesionales sanitarios, sobre todo en los primeros años de su ejercicio profesional, son el resultado de la experiencia de fracasos repetidos unidos a expectativas poco realistas, que generan frustración y un alto nivel de tensión emocional. Por otro lado, la atención a un número elevado de pacientes en tiempos cortos genera efectos negativos: cuanto más número de pacientes tiene que atender el profesional sanitario, más tiende a concentrarse en sus problemas médicos exclusivamente. En consecuencia, al existir poco tiempo para dedicar al paciente y concentrarse en los problemas biológicamente más graves y urgentes, se dejan sin atender otros aspectos muy relevantes. Y ello conduce inexorablemente a un conocimiento incompleto de su paciente.

[24]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



3. *Contenido del trabajo*: en el medio sanitario es frecuente la falta de oportunidad para el control y despliegue de las habilidades, la monotonía de las tareas, la falta de feedback de la propia tarea, y la complejidad del trabajo, determinadas muchas veces por la propia naturaleza de la enfermedad contra la que se lucha. Con frecuencia en los contextos sanitarios, en muchas ocasiones no existen los conocimientos o la tecnología suficientes o necesarios para controlar la enfermedad, o, lo que es peor, aun existiendo, el profesional no puede controlar los resultados del tratamiento, al encontrar un paciente que no cumple las prescripciones.

4. *Elementos económicos y contractuales*: el salario satisfactorio y la estabilidad del puesto de trabajo son algunos de los aspectos más importantes en el trabajo, y tienen una relación positiva con la satisfacción laboral y con el compromiso con la organización y una relación negativa con la ansiedad, depresión, irritación, quejas somáticas, úlceras, así como con insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc.

5. *Desempeño de rol*: Se produce fundamentalmente conflicto de rol y ambigüedad de rol. El conflicto de rol, en su sentido más estricto, es la incompatibilidad entre expectativas comportamentales emitidas sobre el profesional sanitario por parte de otros actores del sistema, y se ha revelado como uno de los factores de estrés ocupacional más significativos, sobre todo en el personal de enfermería. Por su parte, la ambigüedad de rol tiene efectos directos positivos sobre la tensión laboral. En el marco sanitario, la ambigüedad de rol es frecuente. Aunque la tradicional distinción entre los profesionales sanitarios establece, por ejemplo, que el rol del médico se centra en la “cura” del paciente, mientras que el rol del personal de enfermería se centra en el “cuidado” del mismo, la observación del trabajo cotidiano de ambos grupos profesionales indica que esa distinción

[25]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

es más teórica que real. La importancia de la ambigüedad de rol en la génesis del estrés ocupacional en personal de enfermería ha sido puesta de relieve (Gil-Monte, Peiró, Valcárcel, 1995).

6. *Nuevas tecnologías de la información y comunicación:* en el marco de los servicios sanitarios cada día se plantean más demandas en relación con el uso habitual de las nuevas tecnologías, unidas a una invasión de la privacidad, reducción de los contactos sociales e interacción social, y falta de sistemas de apoyo para aprendizaje y actualización de nuevos sistemas y programas.

7. *Dificultades en las relaciones interpersonales:* se trata de problemas generados por presencia y densidad social en los lugares de trabajo, falta de calidad de las relaciones, relaciones con los superiores (tratamiento desconsiderado, favoritismo, estilo crítico, falta de consideración, etc.), relaciones con los compañeros, pero, sobre todo, las relaciones con usuarios. El trato con pacientes, y sus familias, la comunicación con ellos, es una fuente de tensión emocional. Dar malas noticias es uno de los ejemplos más frecuentes. Estos problemas favorecen los errores diagnósticos, deterioran la salud del propio profesional y están asociados a absentismo, bajas por enfermedad, la insatisfacción de los pacientes, etc. Por otro lado, en el contexto a que hacemos referencia es necesaria la cooperación horizontal dentro de la institución, dada la alta interdependencia en el desarrollo de los procesos asistenciales, por lo que el funcionamiento fluido de los equipos asistenciales es un factor relevante.

8. *Desarrollo de la carrera profesional:* las oportunidades de promoción y ascenso a lo largo de la carrera profesional, así como las facilidades para la formación constituyen importantes factores motivacionales, por cuanto permiten un mayor desarrollo de la persona, un aumento de la autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más

[26]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

interesantes y significativas. En los servicios sanitarios la posibilidad de compatibilizar el trabajo asistencial con la investigación clínica constituye también un importante estímulo para los profesionales.

9. *Las características de la propia organización sanitaria:* como la estructura organizacional (centralización de la organización en la toma de decisiones, complejidad vertical, nivel jerárquico de la posición de un trabajador, formalización de operaciones y procedimientos, el que existan canales para la participación de los empleados en la marcha de la empresa, así como la percepción del grupo de estar integrado en la institución, la posibilidad de participación de implicación en la toma de decisiones, la supervisión adecuada, la autonomía del trabajo), permiten a los trabajadores tomar conciencia de que son parte importante de la organización; permiten clarificar expectativas, aumentar la autoconfianza de los trabajadores y reducir el estrés. A la inversa, su ausencia implicará una mala calidad de vida laboral.

10. *Factores extra-organizacionales* (fundamentalmente referidos a la relación trabajo-familia): conflictos entre el rol laboral y el familiar, sobrecarga de rol al sumarse las demandas laborales y familiares, acontecimientos en el ámbito familiar cuya experiencia desborda ese ámbito y alcanza el ámbito laboral. La esfera privada y el desempeño de la actividad laboral se influyen mutuamente. En el caso de los profesionales sanitarios la incidencia de estos factores es muy frecuente e importante. (Rodríguez-Marín, 2010)

### 2.1.2. Dificultades para desempeñar la profesión sanitaria con calidad

Atendiendo a la importancia central de los factores psicosociales en el desarrollo del trabajo, aparece la necesidad de investigar cómo diferentes actuaciones e interacciones con

[27]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

otros profesionales en el ambiente de trabajo repercuten en el modo en que las personas desarrollan su actividad laboral, así como en los resultados de la misma.

La motivación y la retención de enfermeras se ha convertido en una preocupación importante para los proveedores de servicios de salud y los responsables políticos (Wagner, Weyhersmüller, Blauth, Schuhmann, Heckmann, Krohne y Samakovlis, 2010; Gellatly, Bower, McMillan, Roberts, Byford, Bee, Gilbody, Arundel, Hardy, Barkham, Reynolds, Gega, Mottram, Lidbetter, Pedley, Peckham, Connell, Molle, O'Leary y Lovell, 2014). Las tareas cotidianas de enfermería son física y emocionalmente exigentes (Demerouti, Bakker y Bulters, 2004; McQueen, 2004), y dependen no tanto de normas estandarizadas, sino de requisitos situacionales. La naturaleza del trabajo en las organizaciones sanitarias implica que las enfermeras estén profundamente comprometidas en su trabajo y que vayan de manera voluntaria más allá de lo estrictamente establecido por contrato (Salanova, Lorente, Chambel y Martínez, 2011). Es por ello que se debe promover en los trabajadores la mayor implicación en el trabajo posible, en pro de la institución, pero sobre todo de los pacientes, que son el objetivo primordial de los profesionales de la salud. De aquí nace una de las variables principales del estudio, el comportamiento cívico en la organización, el cual desarrollamos más adelante, pero que brevemente podemos definir como el conjunto de comportamientos laborales que van más allá de las tareas pautadas dentro del puesto que se desempeña, para mejorar o favorecer a la organización en la que se trabaja.

El compromiso de las enfermeras y los comportamientos de ciudadanía han sido reconocidos como habilidades críticas para mejorar la calidad de la atención y el bienestar de los pacientes (Abdelhadi y Drach-Zahavy, 2012; Bailey, Priego Moreno y Gambus, 2015; Bolino, Hsiung, Harvey y LePine, 2015).

[28]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

### 2.1.3. ¿Qué pueden hacer las organizaciones sanitarias para cuidar a sus recursos humanos?

En los últimos años se ha producido un importante avance en la comprensión de la importancia de la calidad de vida en el trabajo. Si bien la perspectiva tradicional ha estado centrada en el lado negativo de las relaciones profesionales, en los últimos años se ha consolidado la perspectiva de la Psicología Positiva, que trata de catalizar un cambio de enfoque, pasando de la exclusiva preocupación por solucionar los aspectos que van mal en la vida, a construir cualidades positivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Y siguiendo este enfoque surge la Psicología Ocupacional Positiva (POP), cuyo objetivo consiste en describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Así pues, la POP busca descubrir las características de la “buena vida organizacional” o “vida organizacional positiva” (Salanova, Cifre, Grau, Llorens y Martínez, 2005). Desde esta perspectiva, las organizaciones saludables son aquellas que, además de preocuparse por mejorar el desempeño organizacional, se interesan por incrementar la calidad de vida laboral y organizacional mejorando la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de sus empleados. Los resultados obtenidos en investigaciones previas sugieren que las organizaciones que consiguen comprometer a sus empleados obtienen mayor estabilidad de éstos en los servicios (Figueiredo, Grau, Gil-Monte y García, 2012), beneficiándose de todos los aspectos positivos que supone contar con plantillas estables.

Lamentablemente, las políticas de gestión hospitalaria no siempre consiguen unir las metas organizacionales con la propia satisfacción del trabajador cuando pretende alcanzar unos determinados estándares de calidad del servicio. Por ello, con esta investigación se pretende analizar qué relación existe entre una serie de factores relacionados con la interacción individuo - organización y una de las facetas más importantes del desempeño laboral: el comportamiento cívico en el trabajo. Asimismo, se pretende conocer si estas

[29]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

variables y el desempeño cívico tienen capacidad protectora frente a la aparición de burnout en los profesionales sanitarios.

Existen numerosas acciones o alternativas que la organización en sí, o los supervisores de las unidades de cuidados en particular, pueden llevar a cabo para mejorar la salud de los profesionales sanitarios, como pueden ser algunas de las que a continuación detallamos:

- (a) Organizar y mantener espacios sistemáticos, como reuniones de presentación y discusión de casos, supervisión de casos y/o supervisión de equipo, reuniones técnicas, diseños y trabajo por programas... El establecimiento de este tipo de recursos permite instaurar y compartir modelos ideológicos, técnicos, conceptuales o de otro tipo; que establecen las bases que orientan y afianzan la actuación profesional sobre criterios compartidos; así como la vertebración y evolución del equipo a través de intercambios diversos: ideas, conocimientos, enfoques, etc. Son espacios a su vez favorecedores para canalizar las actitudes negativas y comportamientos *tóxicos* entre pares.
- (b) Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones muchas veces complicada, que debe asumir cada miembro del equipo en tanto puedan poner en riesgo la vida, autonomía o integridad de los usuarios o de terceros con ellos relacionados. La responsabilidad compartida en la toma de esas decisiones aminora el desgaste que implican por cuanto de ellas pueden devenir desenlaces, tal vez de consecuencias no buscadas, pasando a ser referentes compartidos.
- (c) Cuidar el establecimiento de condiciones de protección en el trabajo de los miembros del equipo, especialmente en trabajos con población que pueda resultar peligrosa, estableciendo normas y protocolos de actuación.

[30]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- (d) Favorecer, en el marco de la cultura del equipo, el establecimiento del clima que promueva el desarrollo de las capacidades y autonomía de sus miembros para decidir sobre las intervenciones de las que son responsables, de manera que, en su caso, incorporen la necesaria complementariedad interprofesionales.
- (e) Los rituales en cada equipo, tales como los de incorporación o de despedida, le dotan de identidad singularizada, ayudan a entender la cultura establecida, y abren espacio para la incorporación e integración de los nuevos miembros. Se favorece así el desarrollo, la singularización y la identidad colectiva, y ésta resulta ser un elemento vertebrador y de apoyo.
- (f) Potenciar un liderazgo en los equipos capaz de generar ambientes protectores, proveer los recursos necesarios para el trabajo, tener y mostrar interés por el trabajo del equipo, explicitar los aspectos positivos y saber dar retroalimentación negativa, generar confianza en el profesional, comunicar claramente sus proyectos y expectativas, ajustar las tareas al nivel de cada profesional, dar ayuda técnica y tener disponibilidad cuando se necesita, generar los espacios suficientes para el equipo y su relación vertebrada. Los espacios protectores y protegidos deben favorecer la expresión de diferencias, el afrontamiento de los conflictos de manera constructiva, el consenso y la negociación.
- (g) El equipo ha de mejorar sus aptitudes y competencias, utilizando recursos formales e informales, como pueden ser las iniciativas propuestas por sus miembros.
- (h) La existencia de una cultura organizacional, con marcos teóricos o ideológicos básicamente compartidos por los miembros de la institución, favorece el establecimiento de guías para las acciones y procesos de toma de decisiones, reduciendo así la ambigüedad, el conflicto de rol y la vertebración de las actuaciones.

[31]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- (i) La institución, a través de los diferentes responsables de servicio, debería promover la puesta en marcha, y mantenimiento de redes de servicios y profesionales cualificados y especializados. Y ello, tanto a un nivel de coordinación organizativa general, que establezca con claridad su permanencia, los modos de actuación, protocolos, etc., como la que se refiere a los casos concretos en que deben intervenir diferentes equipos y diferentes redes de servicios.
- (j) Los responsables de cada servicio deben estar en condiciones institucionales de percibir y de solicitar en su caso ayuda externa (consultores o supervisores de equipo) en situaciones de crisis y/o que supongan abordar temas que sobrepasan los recursos del equipo y empiezan a afectarle.
- (k) Los profesionales y los equipos no deben quedar considerados como receptores pasivos de las decisiones que les afectan, hay que articular su participación. La pasividad produce efectos adversos y estresantes y resulta contraria al mantenimiento de la identidad en las organizaciones.

En definitiva, la institución ha de favorecer con su gestión los espacios antes mencionados y los estilos de funcionamiento que generan responsabilidad compartida. Sin duda, debe generar dos espacios singulares donde la participación de los equipos resulta central: la supervisión y la formación continuada, que resultan altamente protectores ante y frente a la mala salud que se puede generar mediante los cuidados, a los profesionales sanitarios (Olabarría y Masilla, 2007).

[32]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



## 2.2. EL COMPORTAMIENTO CÍVICO EN EL TRABAJO

### 2.2.1. Definición

Tradicionalmente, el desempeño laboral ha estado ligado al estudio de la ejecución de las tareas asignadas a un trabajador. Sin embargo, en los últimos años se ha desarrollado una nueva línea de investigación que incorpora a la medida tradicional de desempeño laboral un nuevo concepto: el comportamiento cívico en el trabajo.

La principal preocupación que dio origen a este campo de estudio fue determinar las razones por las cuales algunos empleados realizan actividades que no forman parte de la descripción de su puesto de trabajo, y que sin embargo tienen un gran valor para su organización, mientras que otros trabajadores se ciñen estrictamente al desempeño de las funciones descritas en el contrato de trabajo. Este tipo de comportamiento se denomina "comportamiento cívico en el trabajo (OCB)", "comportamientos de ciudadanía" o "ciudadanía organizacional" (Menezes, Menezes, Lozado y Bittencourt, 2016).

El comportamiento cívico en el trabajo puede definirse como la expresión de comportamientos benévolos y voluntarios hacia la organización, que se sitúan más allá de las obligaciones formales del trabajador y que no son reconocidos directamente por la organización en la que trabaja (Organ, 1988).

Ya en 1938, Barnard se refirió a la necesidad de la cooperación entre miembros de la organización en el intercambio de información, para hacer que la organización funcione sin problemas. Katz (1964) hizo hincapié en cooperar y ayudar a los demás para el buen funcionamiento de la organización. Más recientemente, se introdujo el concepto de Comportamiento Cívico en la organización (Smith, Organ y Near, 1983) y se definió como un comportamiento discrecional que va más allá de la función oficial en el trabajo, cuya

[33]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

intención es ayudar a otras personas en la organización, y apoyar la consecución de las metas organizacionales (Borman, 2004). Este constructo ha sufrido múltiples variaciones en los últimos 20 años, existiendo aún el debate de la diferenciación entre el trabajo requerido y el comportamiento cívico (Hoffman, Blair, Meriac y Woehr, 2007). Borman y Motowidlo (1993, 1997) se centraron en separar los constructos de desempeño de tarea y comportamiento cívico en el trabajo. El comportamiento cívico incluye algunas actividades como ayudar a los otros en su trabajo, apoyar a la organización y participar voluntariamente en responsabilidades adicionales del trabajo, mientras que el desempeño de tarea recoge el modo en que se lleva a cabo el conjunto de tareas establecidas para cada puesto de trabajo. Además, se producen otras diferencias importantes entre los dos conceptos. En primer lugar, las conductas relacionadas con las tareas varían entre los puestos de trabajo, mientras que las conductas de ciudadanía organizacional son más similares entre puestos. En segundo lugar, las tareas tienden a estar más explícita y formalmente establecidas en los requerimientos del puesto que las actividades cívicas. Finalmente, los antecedentes del desempeño de tarea parecen implicar en mayor medida habilidades y destrezas, mientras que los antecedentes del desempeño contextual son, en mayor grado, rasgos de personalidad (Díaz-Vilela, Díaz-Cabrera, Isla-Díaz, Hernández-Fernaud y Rosales-Fernández, 2012).

### 2.2.2. La multidimensionalidad del desempeño cívico

Las dimensiones que componen el desempeño cívico en el trabajo han sido objeto de numerosa investigación. En algunos estudios se reporta sólo una dimensión (Bateman y Organ, 1983; Hoffman, Blair, Meriac y Woehr, 2007; LePine, Erez y Johnson, 2002), mientras

[34]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

que en otros se incluyen hasta cinco dimensiones (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Ramasamy y Hamaraiselvan, 2011). Borman y Motowidlo (1993) propusieron un modelo de cinco dimensiones para definir el comportamiento cívico en el trabajo: 1) persistir con entusiasmo y el esfuerzo necesario para completar las actividades propias con éxito, 2) participar como voluntario para llevar a cabo actividades que no forman parte del propio trabajo, 3) ayudar y cooperar con los demás, 4) seguir las normas y los procedimientos de la organización, y 5) apoyar y defender los objetivos de la organización (Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001). También señalan que los individuos contribuyen a la eficacia organizativa al hacer cosas que no se encuentran definidas dentro de sus funciones principales, pero que son importantes porque dan forma a los objetivos de la organización y al contexto social que apoya las actividades.

Con el fin de sistematizar el conocimiento sobre las dimensiones del desempeño cívico y de estructurarlo en menos dimensiones, se han realizado diversas y exhaustivas revisiones bibliográficas de diferentes medidas validadas, como es el caso del trabajo de William y Anderson (1991; citado en Hoffman, Blair, Meriac y Woehr, 2007). En este trabajo, los autores presentan un modelo de dos factores para reducir las dimensiones propuestas con anterioridad. El primer factor se denomina *altruismo y cortesía*, y se representa como OCB-I, y recoge comportamientos dirigidos directamente hacia los individuos. El segundo factor se denomina *deportividad, virtud cívica y concienciación*, representado como OCB-O. Incluye comportamientos dirigidos directamente hacia la organización.

Borman y Motowidlo (1997) presentaron una taxonomía integradora de la amplia diversidad de definiciones encontradas sobre desempeño contextual. Concretamente, establecieron cinco dimensiones:

[35]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

1. Persistencia con el entusiasmo y el esfuerzo extra necesario para completar las propias actividades y tareas satisfactoriamente.
2. Voluntariedad
3. Ayuda y cooperación con otros
4. Seguir las normas, reglas y procedimientos organizacionales
5. Aprobar, apoyar y defender los objetivos organizacionales

Tras revisar la literatura previa, Coleman y Borman (2000) elaboraron un listado de 27 comportamientos asociados al desempeño de ciudadanía (Citizenship Performance Behaviors). Tras realizar un análisis factorial con los datos recogidos, extrajeron 4 factores:

1. Ayudar y cooperar con otros
2. Aprobar, apoyar y defender los objetivos organizacionales
3. Seguir las reglas y procedimientos organizacionales
4. Persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para completar su tarea

En síntesis, aunque hasta la fecha se han documentado hasta treinta factores diferentes y más de 280 descriptores en la literatura, son comunes cuatro dimensiones macrométricas del comportamiento cívico en la organización (Menezes, Menezes, Lozado y Bittencourt, 2016).

El primero es el *voluntarismo*, que incluye: las acciones voluntarias hacia un compañero de trabajo cuando tiene problemas relacionados con el mismo, la capacidad de tratar conflictos interpersonales para mantener un ambiente de trabajo pacífico, el estímulo y el refuerzo positivo de los compañeros de trabajo, y, finalmente, acciones que conducen a la aversión de problemas, tales como la planificación y la prevención.

La segunda macro-dimensión, *iniciativa individual*, incluye: comunicación en el entorno de trabajo, acciones para mejorar el desempeño individual y grupal, participación política en

[36]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

la organización, expresar opiniones y alentar a los compañeros a hacer las mismas acciones voluntarias de creatividad, y la innovación, que van desde pequeñas acciones hasta intervenciones significativas.

*Compromiso extra* es la tercera macro-dimensión y describe el compromiso de los empleados y la dedicación a la organización. Incluye: trabajar turnos extras, trabajar más que las horas requeridas, participar en eventos considerados relevantes cuando no hay una obligación clara de hacerlo, pasar tiempo estudiando temas que pueden mejorar su propio desempeño en el trabajo y leer las cartas informativas de la organización (Pearce y Gregersen, 1991), la participación funcional (Van, Graham y Dienesch, 1994), la dedicación al trabajo (Van Scotter y Motowidlo, 1996), la industria personal (Moorman y Blakely, 1995) y la conciencia (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990).

La cuarta macro-dimensión es la *defensa organizacional* o *virtud física*. Este factor define: acciones como la promoción voluntaria de la imagen de la organización fuera del entorno de trabajo, la defensa de la organización frente a las amenazas externas y la mejora de la reputación de la organización. La defensa organizacional está estrechamente relacionada con las dimensiones de la protección de los recursos de la organización (Moorman y Blakely, 1995) y el apoyo leal (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Las cuatro macro-dimensiones mencionadas constituirían un modelo más acertado y conciso del concepto, lo que contribuiría a reducir la fragmentación conceptual y la falta de una definición clara del comportamiento cívico en el trabajo.

[37]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

### 2.2.3. Aspectos negativos del desempeño cívico.

Los comportamientos que se recogen dentro del concepto de desempeño cívico se consideran generalmente actos de altruismo o de ayuda, que pueden dirigirse a organizaciones o a personas dentro de las organizaciones (McNeely y Meglino, 1994). También se consideran generalmente comportamientos positivos, que son el subproducto de las buenas relaciones entre el empleado y la organización, tal como se refleja en las percepciones de los empleados de un trato justo y de actitudes positivas (Smith, Organ y Near, 1983; Spector, 2013).

Sin embargo, en los últimos años, se ha desarrollado una línea de estudio centrada en los efectos negativos del desempeño cívico en el trabajo (Bolino, Klotz, Turnley y Harvey, 2013). El planteamiento central de esta novedosa aproximación teórica es que el desempeño cívico puede acarrear algunos costes personales y profesionales para quienes lo ejercen, así como ocultar motivos egoístas, vinculados al manejo de la imagen y a conductas contraproductivas.

Bolino, Turnley y Niehoff (2004), desafiaron las opiniones mantenidas hasta ese momento sobre el desempeño cívico en el trabajo de tres maneras. En primer lugar, sugirieron que los comportamientos que se producen no son necesariamente prosociales, ya que pueden provenir de motivaciones egoístas (gestión de las buenas impresiones, transgresiones e insatisfacción con la vida personal). En segundo lugar, postularon que los comportamientos de ciudadanía podrían tener efectos insignificantes o incluso negativos en el desempeño organizacional, particularmente cuando estas conductas son de baja calidad o se realizan en lugar de las tareas propias del rol profesional. Finalmente, argumentaron que los empleados que desarrollan conductas cívicas pueden experimentar una mayor ambigüedad de rol, sobrecarga de trabajo, estrés en el trabajo y conflictos entre el trabajo y

[38]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

la familia, particularmente si se sienten presionados a participar en tales comportamientos. Por todo ello, estos autores sugieren que las conductas propias del comportamiento cívico en el trabajo pueden tener consecuencias negativas para los empleados, cuando se producen con excesiva frecuencia en el lugar de trabajo.

Aunque atractivas, muchas de estas ideas se basaron más en la especulación que en la evidencia. Sin embargo, en los últimos años, distintos investigadores han publicado una serie de documentos conceptuales y estudios empíricos que indican que el desempeño cívico no siempre tiene consecuencias positivas. Hasta la fecha, sin embargo, esta investigación no ha sido revisada de manera sistemática. Aunque no discuten la idea de que el desempeño cívico tiene muchas cualidades positivas, al resaltar los aspectos más negativos del concepto, se espera ofrecer una visión más equilibrada de este tipo de comportamientos (Fineman, 2006), y alentar futuras investigaciones que podrían considerar la posibilidad de que las conductas cívicas en el trabajo puedan tener implicaciones potencialmente negativas para los individuos y las organizaciones (Bolino, Klotz, Turnley y Harvey, 2013).

Esta perspectiva invita a incorporar en los estudios centrados en el desempeño cívico en el trabajo medidas relacionadas con la calidad de vida laboral y con la salud de los profesionales. De este modo, se podrá identificar qué dimensiones del desempeño cívico se encuentran asociadas a peores condiciones de salud, y bajo qué circunstancias.

#### 2.2.4. El estudio del comportamiento cívico en los profesionales de la salud

A pesar de que la relación entre el comportamiento cívico en el trabajo y el apoyo organizacional percibido ha recibido considerable atención en la literatura (Rich, LePine y

[39]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Crawford, 2010; Bolino et al., 2015), en el ámbito de las profesiones sanitarias existe mucha menos investigación (Gupta, Agarwal y Khatri, 2016).

En términos generales, la investigación ha puesto de manifiesto que la percepción que mantienen los empleados del grado en que la organización les brinda apoyo, atención, y valora sus contribuciones genera actitudes y comportamientos positivos en el trabajo (Rhoades y Eisenberger, 2002; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart y Adis, 2015). Se han realizado numerosos estudios con el objetivo de encontrar relaciones entre diferentes factores de tipo personal y organizacional con el desempeño cívico en el trabajo.

Entre los factores personales que influyen en el comportamiento cívico, se encuentran factores actitudinales y factores de personalidad (Organ y Ryan, 1995; Podsakoff, Ahearne y MacKenzie, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bzchrach, 2000).

La investigación en este campo ha mostrado que los factores actitudinales y cognitivos, tales como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, la justicia organizacional percibida y el apoyo organizacional percibido, son variables clave que influyen en el desempeño cívico en el trabajo (Chang, Jia, Takeuchi, Cai, Kozlowski y Chen, 2014).

Las organizaciones de salud se enfrentan cada vez más al aumento de la presión para proporcionar una excelente atención al menor costo posible, como resultado de los rápidos avances y la creciente competencia. La calidad del cuidado enfermero tiene un fuerte efecto en las organizaciones. Por lo tanto, cada vez se demandan más enfermeras altamente cualificadas que estén dispuestas a trabajar en pro de las metas de la organización, y para las organizaciones de salud es crucial la provisión de las mejores condiciones de trabajo adecuadas para las enfermeras con el objetivo de generar actitudes laborales positivas.

[40]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



Desde este planteamiento, el papel de los supervisores de enfermería y de las organizaciones de salud es determinante, de cara a transformar el nivel de compromiso de las enfermeras y las actitudes relacionadas con la organización (McGuire y Kennerly, 2006).

Zohar (1980), propuso que las acciones de la administración influyen directamente en la percepción que los empleados tienen sobre la seguridad que le brindan sus organizaciones. En un hospital, la importancia de la seguridad para los pacientes y los empleados no se puede subestimar. El establecimiento de condiciones de trabajo seguras requiere de un alto nivel de compromiso por parte de la gestión hospitalaria.

Las conductas cívicas en el trabajo se consideran habilidades críticas para incrementar la calidad de los cuidados al paciente y su bienestar (Abdelhadi y Drach-Zahavy, 2012; Hyde et al., 2013). Gupta, Agarwal y Khatron (2016), analizaron la relación entre el desempeño cívico y variables como el compromiso afectivo y el apoyo organizacional percibido en una muestra de 475 enfermeras. Sus resultados mostraron que el compromiso con la organización está estrechamente relacionado con el apoyo organizacional percibido, y ambos influyen considerablemente en la realización de conductas de ciudadanía organizacional. Con una muestra de 386 enfermeras, Chang (2014) encontró que la percepción de apoyo organizacional de las enfermeras se relacionaba con mayores niveles de desempeño organizacional. Otros autores (Trybou, Gemmel, Pauwels, Henninck y Clays, 2014), en una muestra de 153 participantes, encontraron que la identificación con la profesión y la organización modera la relación entre apoyo organizacional percibido y conductas extra-rol, muchas veces relacionadas con el desempeño cívico.

Estos estudios recientes muestran que existe un creciente interés por investigar la influencia positiva de los comportamientos de ciudadanía organizacional en instituciones sanitarias, puesto que generan comportamientos voluntarios que favorecen el trabajo en

[41]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

equipo, la productividad y mejoran la calidad del cuidado hacia los pacientes. Existe un gran desconocimiento entre el personal sanitario sobre el concepto de comportamiento cívico en la organización, puesto que muchas veces se genera pero no nos damos cuenta de ello. Es importante que se conozca esta dimensión, que se entienda y se desarrolle en el contexto sanitario. En esta investigación se pretende dar más claridad al constructo y desarrollar su influencia.

[42]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 2.3. DIMENSIONES RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO CÍVICO EN EL TRABAJO

Para llevar a cabo la presente investigación, se han seleccionado las siguientes dimensiones relacionadas con el comportamiento cívico en el trabajo: el intercambio líder – miembros del grupo, la confianza en el supervisor, el apoyo organizacional percibido, el compromiso con la organización, y el síndrome de burnout. Las dos primeras dimensiones se encuentran relacionadas con la forma en que se lleva a cabo la supervisión dentro de los equipos de trabajo. El apoyo organizacional percibido y el compromiso con la organización son variables vinculadas a la relación del trabajador con la organización. Por último, se incorpora una dimensión de salud laboral, el síndrome de burnout, con alta incidencia en el sector hospitalario.

### 2.3.1. Intercambio líder-miembros del grupo.

#### 2.3.1.1. Definición.

En términos del proceso de intercambio social, el liderazgo se caracteriza por la relación entre el binomio formado por un supervisor y su subordinado (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki y McNamara, 2005). Dienesch y Liden (1986) sostienen que el papel de un miembro de una organización se determina por la relación de intercambio que se establece con ese miembro y su supervisor.

El liderazgo ha sido identificado durante mucho tiempo como un factor clave en el logro de objetivos de los grupos y las organizaciones. Definido como la capacidad de influir en otros (Yukl, 1998), el liderazgo ha sido objeto de estudios sistemáticos desde

[43]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

la década de 1930 (House y Aditya, 1997). Entre las teorías que han tenido más éxito en la explicación de cómo influyen los líderes en sus colaboradores, la teoría del intercambio de líderes y los miembros del grupo (LMX) ocupa un lugar único (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Scandura, 1987).

La teoría del intercambio líder-miembro (leader-member exchange "LMX"), sugiere que los líderes no utilizan el mismo estilo en el trato con todos los subordinados, sino que desarrollan un tipo diferente de relación o intercambio con cada colaborador (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975; Liden y Graen, 1980; Graen, Novak y Sommerkamp, 1982; Graen y Scandura, 1987). Estas relaciones varían desde aquellas que se basan estrictamente en los contratos de trabajo (es decir, bajo LMX, o "fuera del grupo"), a aquellas que se caracterizan por la confianza mutua, el respeto, cariño e influencia recíproca (es decir, alta LMX o "dentro del grupo"; Dansereau et al., 1975).

Examinar la calidad de esta relación es la clave para entender cómo los líderes influyen y son influenciados por sus subordinados.

En el lugar de trabajo, las organizaciones y los empleados típicamente forman relaciones de intercambio, de manera que los empleados intercambian tiempo dedicado a tareas organizacionales y relacionadas con el trabajo a cambio de recompensas organizacionales formales, tales como salario y beneficios que demuestran su valor para la organización.

El desarrollo del intercambio líder-miembro (LMX) se ve afectado por sentimientos de lealtad, implicación y contribución con los esfuerzos personales a los

[44]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

objetivos organizacionales. Una buena relación está basada en la confianza, el aprecio mutuo y el respeto (Wat y Shaffer, 2005).

Con el fin de obtener el reconocimiento, la recompensa y la confianza del supervisor, el trabajador ajusta su comportamiento de acuerdo con las expectativas de su líder. Del mismo modo, para ganarse la lealtad, el entusiasmo y la contribución de los trabajadores, el supervisor los trata con el mismo grado de afecto. Cuando existe una buena relación de intercambio, los subordinados tendrán un mayor nivel de confianza en sus supervisores, y éstos a su vez también considerarán activamente el desarrollo profesional de los subordinados (Chen, Lam y Zhong, 2007).

Los líderes motivan a los subordinados con altos niveles de recompensas formales, tales como oportunidades de promoción, autonomía de trabajo y bonificaciones (Dienesch y Liden, 1986). Por otra parte, la lealtad, el afecto y el respeto mutuos activan la inversión emocional de los subordinados en el líder (Liden y Maslyn, 1998). El deseo de intimidad e interdependencia, o la necesidad de relación motivan a los subordinados a invertir emocionalmente en el líder para construir relaciones de apoyo y amistad (Huang, Wang y Xie, 2014). En un contexto altamente orientado a las relaciones, un individuo que tiene una visión interdependiente de sí mismo y de los demás asignará más importancia a los demás que a sí mismo (Markus y Kitayama, 1991).

Como se mencionó anteriormente, la voluntad de participar personalmente en los roles de trabajo es una función de las percepciones de los empleados de sus contextos de trabajo. Dada la importancia de los líderes en la vida organizacional de los empleados, las relaciones que los empleados construyen con sus líderes desempeñan

[45]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

un papel crítico en la formación del rol del empleado (Li y Tan, 2013). Graen y Scandura (1987) proporcionaron un modelo descriptivo del proceso a través del cual los empleados y sus supervisores negocian sus respectivos roles. Esto ocurre porque la vida organizacional es tan compleja que una gran proporción del trabajo de los empleados escapa a los contratos de trabajo formales y a las descripciones de los puestos de trabajo. A través de tres fases consecutivas (es decir, la toma de roles, la creación de roles y la rotación de roles), supervisores y subordinados establecen una comprensión mutua de las responsabilidades, expectativas y protocolos de comportamiento de cada uno. Por lo tanto, la interacción entre un empleado y su líder es crucial para la formación de percepciones de roles de trabajo. Kahn (1990) teorizó que tres facetas de la percepción de roles, la significación del rol, la disponibilidad de rol y la seguridad del rol, modelan el grado en que los empleados participan emocional, cognitiva y físicamente en comportamientos laborales. La *significación del rol* hace referencia a los elementos que generan incentivos para el trabajo. La *disponibilidad de rol* se asocia con la disponibilidad de recursos relacionados con el trabajo con los que participar en el desempeño de roles. Por último, la *seguridad de rol* recoge los componentes de los sistemas sociales que crean niveles variables de seguridad (o la falta de amenazas) para cumplir las obligaciones de cada uno.

Los líderes prueban a los subordinados con varias asignaciones de trabajo en una serie de episodios de formulación de roles (Liden, Wayne y Stilwell, 1993). La calidad establecida de intercambio líder-miembro, determina en qué medida los líderes retribuyen con recompensas que son instrumentales para satisfacer las necesidades intrínsecas y extrínsecas de los empleados, a cambio de su esfuerzo personal y energía. Por lo tanto, los empleados que disfrutan de un LMX de alta calidad

[46]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

percibirán un mayor significado del rol. En segundo lugar, puesto que los líderes están a cargo de muchos recursos importantes de la organización, los empleados con niveles más altos de LMX están más seguros de que obtendrán los recursos necesarios para cumplir funciones de trabajo y, por lo tanto, perciben una mayor disponibilidad de rol y están más dispuestos a asumir diferentes tareas. En tercer lugar, en la teoría de Kahn (1990), el riesgo interpersonal es la principal amenaza para la seguridad del rol. Aunque todas las relaciones interpersonales importan en la configuración de la seguridad de los roles, la relación con los líderes es particularmente importante debido al poder formal de los líderes. Como beneficio de niveles altos de LMX, uno confía en su líder. Por lo tanto, el LMX de alta calidad no sólo ayuda a neutralizar la incertidumbre social inherente a las relaciones entre líderes, sino que también proporciona la seguridad de que el subordinado está protegido por una persona poderosa. En consecuencia, el subordinado percibirá un nivel más alto de seguridad del rol. En conjunto, el establecimiento de un LMX de alta calidad responde simultáneamente a las necesidades de los empleados con respecto a la significación, la disponibilidad y la seguridad, facilitando así un compromiso global positivo (Ning y Liao, 2014).

Además de las teorías mencionadas con anterioridad, la teoría del intercambio social también permite comprender la relación del líder-subordinado. Sostiene que en un intercambio de alta calidad, las partes proporcionan bienes valiosos entre sí (Blau, 1964). Dado que los líderes difieren en lo que pueden proporcionar a sus subordinados, la capacidad diferencial de los líderes para suministrar valiosos recursos y experiencias positivas a los miembros, debe ser considerado como parte de los elementos que aportan satisfacción laboral. Algunos intercambios pueden

[47]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

proporcionar solamente beneficios intangibles, tales como comprensión y amistad. Estos beneficios intangibles tienden a ser una parte de la mayoría de los intercambios líder-subordinados. Incluso en ausencia de beneficios tangibles, una relación de alta calidad es valiosa y está relacionada con el bienestar de los empleados. Sin embargo, en otros intercambios, el líder tiene oportunidades de proporcionar beneficios tangibles, como defender con éxito al empleado hacia los superiores, proteger al empleado de la injusticia, movilizar recursos organizacionales para el empleado o exponer al empleado a tareas especiales. En estos tipos de intercambios, los líderes tienen el potencial de crear un ambiente muy positivo para los miembros del grupo, fortaleciendo la relación entre satisfacción laboral y el intercambio líder-miembros (Erdogan y Enders, 2007).

El estudio del intercambio líder-miembros ha mostrado asociaciones significativas con numerosas e importantes variables en los resultados del trabajo. Por ejemplo, LMX se relaciona negativamente con cargas de trabajo (Graen, Liden y Hoel, 1982) y la intención de abandono de la organización (Vecchio y Gobdel, 1984), y mantiene una relación positiva con el compromiso organizacional (Duchon, Green y Taber, 1986), satisfacción con la supervisión, buenas calificaciones de los supervisores en el rendimiento en el trabajo (Duarte, Goodson y Klich, 1994; Graen, Novak y Sommerkamp, 1982), la autonomía en el puesto (Scandura, Graen y Novak, 1986) y la satisfacción con el trabajo (Vecchio y Gobdel, 1984). Tangirala, Green y Ramanujam (2007), investigaron el efecto de LMX sobre las actitudes hacia el trabajo en profesionales de enfermería y encontraron que un buen intercambio líder-miembro se encuentra asociado a mejores actitudes en el trabajo.

[48]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



Por otra parte, Basu y Green (1995) sostienen que los supervisores y sus organizaciones se beneficiarán de esta relación, ya que los empleados dedicados a la empresa a menudo demuestran creatividad en el lugar de trabajo e incrementan la autoestima y la lealtad a su supervisor y organización. Las relaciones supervisor-subordinado de alta calidad alientan a los supervisores a delegar en la toma de decisiones. Por el contrario, las relaciones de baja calidad dan lugar a que los empleados tiendan a mostrar bajos niveles de intercambio de información y participación en la toma de decisiones y, a su vez, menores niveles de implicación percibida (Wayne, Shore y Linden, 1997; Yrie, Hartman y Galle, 2003).

La teoría del intercambio líder-miembro sugiere que la situación ideal es que todos los empleados experimenten una alta calidad en "intercambios sociales". En anteriores estudios realizados con enfermeras, se ha demostrado que las relaciones en el trabajo son especialmente importantes para las mujeres (Shacklock, Brunetto y Nelson, 2009), y de manera significativa, la importancia de las relaciones aumenta con la edad de las enfermeras (Moseley, Jeffers y Paterson, 2008). Algunos investigadores han identificado la relación supervisor-subordinado como el factor más relevante para mejorar el compromiso con la organización (Brunetto, Farr-Wharton y Shacklock, 2010) y disminuir los deseos de abandono (Taunton, Boyle, Woods, Hansen y Bott, 1997; Cohen, 2006).

Uno de los hallazgos más consistentes es que el intercambio líder-subordinado está positivamente relacionado con la satisfacción en el trabajo (Gerstner y Day, 1997). Esto se debe a que las altas relaciones de LMX proporcionan beneficios intangibles y tangibles a los miembros. Los beneficios intangibles incluyen la comunicación con los

[49]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

líderes y tener una relación basada en la confianza. Los beneficios tangibles incluyen la influencia de la decisión, el empoderamiento, el progreso profesional. Según la teoría del intercambio social, cuando los miembros observan que reciben apoyo, confianza y otros beneficios tangibles e intangibles de sus líderes, desarrollan la obligación de corresponder (Gouldner, 1960). Por lo tanto, los empleados con un alto LMX tienden a demostrar un mayor rendimiento para corresponder sus obligaciones con el líder (Erdogan y Enders, 2007).

### *2.3.1.2. La relación entre intercambio líder-miembro y desempeño cívico.*

Durante las últimas tres décadas, la teoría del intercambio de líderes-miembros (LMX) ha surgido como uno de los enfoques más importantes para entender la efectividad del liderazgo (Erdogan, Liden y Kraimer, 2006). De acuerdo con esta teoría, los líderes desarrollan diferentes tipos de relaciones de intercambio con sus seguidores, y cuanto mayor es la calidad de estas relaciones, más seguidores se sienten obligados a corresponder (Sparrowe y Liden, 1997). Aunque investigaciones previas han proporcionado evidencia empírica de que el LMX está significativamente relacionado con el comportamiento cívico en el trabajo, la explicación de los mecanismos por los cuales estos efectos se realizan en última instancia se ha basado en gran medida en la teoría del intercambio social (Ilies, Nahrgang y Morgeson, 2007). Para las décadas de intercambio de alta calidad, los supervisores proporcionan a sus subordinados incentivos valiosos, que incluyen recompensas que van más allá de lo que se especifica en la descripción formal del trabajo (Liden y Graen, 1980). Por lo tanto, para mantener una relación de intercambio equilibrada o equitativa, es

[50]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

probable que los subordinados vayan más allá de los deberes formales del trabajo y se involucren en comportamientos de ciudadanía (Wayne, Shore, Bommer y Tetrick, 2002).

Sluss y Ashforth (2007) sugirieron que los seguidores pueden llegar a identificarse con el colectivo que encarna y sostiene la relación de roles debido a la generalización de la identificación relacional. A medida que el líder representa la organización, la identificación de los seguidores con el líder se extenderá para incluir la identificación organizacional (Shamir, Zakay, Brainin y Poppe, 2000; Sluss, Ployhart, Cobb y Ashforth, 2012). Una fuerte identificación organizacional estimula a los seguidores a involucrarse en comportamientos cívicos, porque probablemente consideren aquellos comportamientos que benefician a la organización como una forma de beneficiarse a sí mismos (Van Dick, Grojean, Christ y Wieseke, 2006). Sobre la base de la discusión anterior, se cree que los seguidores que se identifican con el líder van más allá del papel prescrito y participan más activamente en promover el comportamiento cívico en la organización. Por tanto, los estudios previos sostienen que las relaciones LMX de alta calidad activan la identificación de los seguidores con el líder, y que la generalización de la identificación relacional motiva a los seguidores a participar en comportamientos cívicos en el trabajo (Huang, Wang y Xie, 2014).

Teniendo esto en cuenta, desde la dirección de las organizaciones se debe mejorar la identificación de los subordinados mediante el desarrollo de relaciones de intercambio líder-miembro de alta calidad. Con el fin de motivar a los seguidores a participar en comportamientos cívicos, es importante desarrollar primero la

[51]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

identificación personal de los seguidores a través de la construcción de relaciones de alta calidad (Huang, Wang y Xie, 2014).

En los entornos de atención de salud, los supervisores de enfermería desempeñan un papel central ayudando al personal a hacer frente a sus necesidades cotidianas con los principales desafíos del trabajo, proporcionando la oportunidad de participar en las asignaciones de trabajo y brindando a las enfermeras un mayor control sobre el trabajo. De acuerdo con Skakon, Nielsen, Borg y Guzman, 2010, la relación entre el líder y los empleados tiene un impacto significativo en las actitudes y comportamientos del trabajo, así como en el compromiso organizacional, burnout y carga de trabajo. Tourangeau, Cummings, Cranley, Ferron y Harvey (2010), demostraron que cuando la relación entre enfermeras y supervisores se basa en intercambios de alta calidad, las primeras exhibirán una intención más fuerte de permanecer en la organización. Ballinger, Lehman y Schoorman, (2010), sostienen que en la teoría de intercambio líder-miembro, la alta calidad de la relación líder-miembro es la principal condición para generar beneficios psicológicos para los miembros del grupo de trabajo. Además, cuando los líderes y trabajadores desarrollan una relación de alta calidad, los últimos enriquecen el desarrollo del trabajo (Lapierre, Hackett y Taggar, 2006). En el campo de la enfermería, se ha comprobado que el LMX de alta calidad estaba positivamente relacionado con el compromiso organizacional, los comportamientos de ciudadanía organizacional y la retención de enfermeras en su organización (Portoghese, Galleta, Battistelli y Leiter, 2015). Además, Laschinger, Wilk, Cho y Grecco, (2001), demostraron que las actitudes de trabajo positivas de las enfermeras están vinculadas a un ambiente de trabajo de apoyo proporcionado por su supervisor (Portoghese et al., 2015)

[52]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Huang, Wang y Xie, (2014), indican en su investigación que la forma en que los trabajadores perciben la imagen del líder desempeña un papel importante en el proceso de identificación relacional entre las relaciones de intercambio. Cuando los trabajadores comparten una percepción favorable de la imagen externa del supervisor, es más probable que exista una relación de alta calidad y que facilite la identificación personal de los miembros, por lo que éstos estarán motivados para el desarrollo de OCB.

Amir (2009), en una revisión realizada a la investigación de Settoon, Bennett y Liden (1996), destaca que cuando existe un alto grado de apoyo organizacional percibido, LMX es un buen predictor del desempeño cívico. Deluga (1994), encontró también una relación positiva entre el desempeño cívico y una alta calidad de LMX. Las investigaciones muestran que los subordinados con un alto nivel de LMX no sólo asumen mayores responsabilidades laborales, sino también realizan contribuciones a otras unidades (Liden y Graen, 1980). Por lo tanto, la calidad de LMX influye en los niveles de delegación, responsabilidad y autonomía, y a su vez, los empleados perciben mayor importancia, apoyo en las decisiones y sentimientos de contribución en la organización (Gómez y Rosen, 2011). Estos sentimientos de contribución pueden ser aquellos que están más allá del trabajo prescrito en sus puestos de trabajo (Amir, 2009).

En definitiva, existe abundante evidencia de la relación existente entre el intercambio líder-miembro y el comportamiento cívico en el trabajo. En el presente estudio se pretende analizar cómo influyen los niveles altos y bajos de LMX en el

[53]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

comportamiento cívico en el trabajo, y cómo se relaciona este constructo con el resto de variables psicosociales que integran el estudio.

### 2.3.2. Confianza en el supervisor

#### 2.3.2.1. Definición

El término confianza ha sido definido de múltiples maneras en la literatura. Aunque cada estudio ha usado ligeras variaciones, la mayoría de los estudios han conceptualizado el término de confianza como la expectativa o creencia que uno puede tener en las acciones de otras personas y que esas acciones sean realmente buenas (Dirks, 2000).

La confianza es crucial en todas las relaciones formadas dentro de una organización, especialmente en las relaciones entre el personal y sus superiores. La confianza, un componente central de la vida, tiene consecuencias favorables para el personal y para la organización. Se reconoce como un factor que asegura que los empleados se movilicen hacia un objetivo común, y que se esfuercen por colaborar en la consecución de ese objetivo. Los supervisores, por lo tanto, deben prestar especial atención al desarrollo de la confianza entre los empleados (Toprak, 2006). También definen el concepto como un sentimiento de confianza y compromiso sin las percepciones del miedo, de la vacilación y de la duda Altuntas y Baykal, (2010). Resulta relevante la definición de Demircan y Ceylan (2003), que explican la confianza en los supervisores como "la forma en que un empleado percibe el apoyo ofrecido por la

[54]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

organización, y su confianza en los líderes o asociados, que son honestos y fieles a su palabra”.

El estudio de la confianza ha atraído considerable atención desde diferentes disciplinas: la sociología, la psicología, la economía, la ética y la gestión (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998). En el lugar de trabajo, la investigación ha demostrado que la confianza facilita una serie de resultados importantes, incluyendo el desempeño laboral (desempeño de tarea y desempeño cívico), la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la reducción de los comportamientos contraproductivos (Dirks y Ferrin, 2002). Además, se ha demostrado que la confianza es relevante a nivel individual, grupal y organizacional (Fulmer y Gelfand, 2012). Es probable que la confianza continúe siendo un factor significativo en los contextos organizacionales a medida que los entornos se vuelven más dinámicos, el trabajo en equipo y la coordinación son cada vez más necesarios para lograr procesos organizativos esenciales eficaces y eficientes, y los recursos y capacidades claves se vuelven intangibles y socialmente complejos (Ilgen y Pulakos, 1999). Por lo tanto, es importante que la investigación continúe avanzando en la comprensión de la confianza en las relaciones basadas en el trabajo (Frazier, Tupper y Fainshmidt, 2016).

En el contexto del trabajo, se ha propuesto la confianza como un mediador clave de la relación entre el apego del seguidor y los resultados del trabajo (Frazier et al., 2016). El papel del líder suele implicar una serie de actividades relacionadas con el rendimiento del equipo, tales como la determinación de los roles de miembros del mismo, la distribución de recompensas y la motivación de los empleados, el desarrollo de los trabajadores, y el establecimiento de los objetivos del equipo y las estrategias a

[55]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

seguir. Cuando el equipo siente que no puede confiar en el líder o que el líder no presta atención a los intereses del equipo, es probable que los miembros del equipo no lleven a cabo las funciones especificadas por el líder, o desistan de trabajar hacia los objetivos relacionados con el rendimiento y las estrategias establecidas por el mismo. Esto hace que sea difícil para el equipo trabajar juntos de manera efectiva y rendir a un alto nivel (Dirks, 2000).

Davis, Schoorman, Mayer y Tan, (2000) propusieron que la confianza en el líder constituye una ventaja competitiva para los líderes en las organizaciones. Estos investigadores encontraron que los líderes que establecieron y mantuvieron la confianza en los empleados disfrutaron de mayor éxito financiero (ventas y ganancias) que los que eran menos eficaces al hacerlo.

Mientras que la percepción de justicia tiene la capacidad de impulsar los estados de compromiso laboral, Colquitt y Greenberg, (2003) sugirieron que la sensibilidad de los empleados a la justicia puede estar supeditada a la confianza en el supervisor. Collins y Smith, (2006) indicaron que el contexto social más amplio de una organización puede afectar a la motivación de los empleados y el intercambio de conocimientos y la confianza identificada como un mecanismo relacional crítico. En muchas organizaciones, los altos directivos son la principal autoridad responsable de la dirección estratégica externa y la supervisión de las estructuras internas de gobierno que guían los esfuerzos de los empleados (Hodson, 2004). Como tal, la confianza que los empleados desarrollan en los altos directivos está en parte influenciada por las experiencias que los empleados tienen con los diversos sistemas organizativos, así como sus percepciones más amplias sobre la eficacia con la que los altos directivos han

[56]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



guiado la organización (Gillespie y Dietz, 2009) . Desde la fiabilidad de los arreglos de trabajo y la coherencia de las políticas que promueven la solidaridad organizacional, los empleados dibujan las señales generales como base para esa confianza institucional (Hayne, Mossholder y Harris, 2016).

En el sector de la salud, donde un enfoque multidisciplinar, la buena comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo son esenciales, los enfermeros son los proveedores de servicios que tienen más relación con los familiares y más interacciones con los pacientes. Una mala confianza organizacional conduce a las enfermeras a dejar sus trabajos, lo que resulta en un aumento de la carga de trabajo para otras enfermeras de la institución. El aumento de la carga de tareas puede tener consecuencias adversas, incluyendo interrupciones en el trabajo, disminución de la motivación y el rendimiento. También contribuye al deterioro en la calidad de la atención al paciente y el absentismo (Laschinger et al., 2001).

La confianza organizacional es un factor clave para reducir la tasa de abandonos de las enfermeras. Es esencial que las enfermeras tengan confianza en sus gerentes, instituciones y compañeros de trabajo para prestar servicios de salud de manera más eficiente, mejorar la motivación y el desempeño en la organización (Altuntas y Baykal, 2010).

#### *2.3.2.2. La relación entre confianza en el supervisor y desempeño cívico.*

La literatura existente sobre la confianza organizacional sugiere que hay dos tipos de confianza: cognitiva y afectiva (McAllister, 1995). Estos dos tipos de confianza

[57]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

tienen antecedentes únicos y suelen mostrar diferentes relaciones con los resultados del trabajo. La confianza cognitiva se deriva de la fe en la capacidad o características de otra persona. Debido a que este tipo de confianza refleja una preocupación activa de que otros no sean confiables, se ha asociado con niveles más bajos de estrés laboral (Staples y Ratnasingham, 1998). Confianza afectiva, por otro lado, deriva de fuertes vínculos personales y sentimientos hacia otra persona. Los puntajes bajos no reflejan necesariamente la hostilidad hacia otros, más bien, reflejan que un individuo no ha establecido un estrecho vínculo con los demás (McAllister, 1995). En investigaciones anteriores se ha demostrado que la confianza afectiva está más estrechamente asociada con comportamientos discrecionales tales como los que se integran en el desempeño cívico (Harms, Bai y Han, 2016). La razón de esto es que cuando los individuos forman estrechos vínculos emocionales entre sí pueden sentirse obligados a actuar de manera recíproca o iniciar comportamientos de ayuda para demostrar el afecto mutuo. En términos de estilos de apego, se espera que los individuos ansiosamente unidos en particular, reportarán niveles más bajos de confianza cognitiva, pero no necesariamente confianza afectiva (Harms, Bai y Han, 2016).

En relación con la dimensión de confianza en el supervisor, Altuntas y Baykal (2010), mencionan varios estudios donde se demuestra la relación existente entre confianza y desempeño cívico. En un estudio realizado por Dolan, García y Díez (2005), sobre 450 trabajadores, se encontró una relación significativa y positiva entre confianza organizacional y desempeño cívico. Ya en 1990, Podsakoff et al., informaron de manera similar que la confianza en el líder influía en el desarrollo de conductas de ciudadanía organizacional entre el personal.

[58]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Otros estudios realizados mostraron correlaciones positivas entre desempeño cívico y confianza. Concretamente, se ha encontrado que los profesionales con mayores niveles de confianza en la organización y sus superiores mostraron más acciones voluntarias en pro de sus instituciones (Altuntas y Baykal, 2010).

Según Altuntas y Baykal (2010), ante altos niveles de confianza existen mayores niveles de comunicación y transparencia entre los miembros del equipo de salud, así como con la dirección, y todo ello mejora la calidad de la atención al paciente, y también genera altos niveles de OCB.

Numerosos estudios han señalado cómo la confianza en el líder o supervisor se erige como un importante determinante en la implicación en el trabajo (Dirks, 2000). La confianza en el líder es importante, ya que permite al equipo estar dispuesto a aceptar las actividades, metas y decisiones que éste plantea, y trabajar duro para lograrlo.

Tan y Tan (2000) estudiaron la confianza en los supervisores y el comportamiento innovador dirigido a los trabajadores de la compañía, y mostraron que los comportamientos innovadores para el desarrollo de la organización realizados por los miembros aumentan a medida que aumenta el nivel de confianza mutua entre supervisores y subordinados. Jeong, Paton, Fernandez y Griffiths, (2005) argumentaron en su investigación analítica sobre los factores que influyen en los comportamientos innovadores que la construcción de confianza con el líder anima a los subordinados a sugerir sus opiniones de manera más cómoda y realizar comportamientos innovadores. Konovsky y Pugh, (1994) argumentan que el subordinado tiende a mantener una relación de calidad con el supervisor y realizar comportamientos de

[59]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

ciudadanía organizacional para lograr la meta que el supervisor está buscando. Materson, Lewis, Goldman y Taylor (2000), plantean que la calidad de la relación entre el supervisor y el subordinado tiene una relación positiva con el comportamiento cívico de la organización.

La eficacia individual también puede verse influida por la confianza en el líder. Dirks y Ferrin (2002) encontraron varios resultados individuales que pueden considerarse indicadores de eficacia que se incrementan a medida que crece la confianza en el supervisor: comportamientos de ciudadanía organizacional, desempeño laboral, compromiso organizacional, creencia en la información proporcionada, compromiso con las decisiones, satisfacción con el líder e intercambio de líderes. Mayer y Gavin (2005), encontraron que la confianza en el líder influyó en la capacidad de los empleados para centrarse en tareas que agregaban valor a la organización. En otras palabras, la confianza en el líder afectaba a las tareas a las que se dedicaban los empleados (en términos de importancia organizativa), así como la forma en que los empleados se concentraban en realizar esas tareas.

Por otra parte, la investigación parece indicar que la confianza en el líder reduce comportamientos potencialmente dañinos que pueden afectar a las organizaciones. Choi, Dixon y Jung (2005), demostraron que la confianza en el líder impactaba en la reducción de los comportamientos disfuncionales entre los seguidores (Gibson y Petrosko, 2014).

Todos estos antecedentes ponen de manifiesto la importancia de la confianza en el desarrollo de conductas de ciudadanía. No obstante, se han llevado a cabo muy

[60]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

pocas investigaciones que analicen el papel de la confianza en el supervisor y su relación con el desempeño cívico en el ámbito sanitario.

### 2.3.3. Apoyo organizacional percibido (POS)

#### 2.3.3.1. Definición

El trabajo se define por los teóricos de la organización como un proceso de intercambio en el que los empleados ponen su esfuerzo físico y emocional para obtener los beneficios que la organización les ofrece. Esta relación de intercambio entre el empleador y el empleado tiene como meta el que las organizaciones consigan resultados favorables y deseables, tratando a los empleados generosamente (Levinson, 1965). Para los trabajadores, la organización sirve como una fuente importante de recursos socio-emocionales, como el respeto y beneficios asistenciales, y tangibles, como los salarios y beneficios médicos. Cuando las organizaciones reconocen a sus empleados, ayudan a cumplir con su necesidad de aprobación, aumento de estima y afiliación (Eisenberger, Huntington, Hutchinson y Sowa, 1986). Si existe una valoración positiva de la organización hacia el trabajador, también proporcionará un indicador de que el esfuerzo se ha observado y será recompensado.

Del planteamiento anterior nace el apoyo organizacional percibido, en inglés “perceived organizational support” (POS), que se concibe como un recurso organizacional que satisface las necesidades socioemocionales de un empleado, como la autoestima positiva, la aprobación y la afiliación (Armeli, Eisenberger, Fasolo y Lynch, 1998, Sluss, Klimchak y Holmes, 2008).

[61]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

El apoyo organizacional percibido sostiene que con el fin de satisfacer las necesidades socioemocionales y evaluar los beneficios de un mayor esfuerzo de trabajo, los empleados forman una percepción general sobre la medida en que la organización valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar. Tal percepción de apoyo organizativo aumentaría el sentimiento de obligación de los empleados de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, a aumentar su compromiso con la misma y a generar expectativas de que su rendimiento serán recompensado (Eisenberger, Huntington, Hutchinson y Sowa, 1986; Rhoades y Eisenberger, 2002). Los empleados que perciben que la organización cuida su bienestar, son, por lo tanto, más propensos a asumir comportamientos pro-sociales dirigidos hacia la organización, así como, a desarrollar un sentimiento más fuerte de compromiso hacia la misma.

El apoyo organizacional percibido se desarrolla por tanto, para satisfacer las necesidades socioemocionales de los empleados y mostrar la disposición a recompensar los esfuerzos adicionales de los mismos, ayudando a que los empleados hagan mejor su trabajo (Eisenberger, Huntington, Hutchinson y Sowa, 1986).

De la misma manera, el apoyo organizacional percibido ha demostrado estar relacionado con una serie de actitudes positivas de los empleados y comportamientos en el trabajo, incluyendo, por ejemplo, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, diversas conductas de ciudadanía, como el comportamiento cívico en el trabajo, la asistencia o la intención de permanecer en la organización (Rhoades y Eisenberger, 2002).

La teoría del intercambio social sostiene que tanto los empleados como el empleador entran en relaciones recíprocas entre sí para maximizar sus beneficios

[62]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

(Gouldner, 1960; Blau, 1964). Los individuos que perciben un mayor apoyo de la organización probablemente se sientan obligados a "pagar" a la organización demostrando comportamientos laborales deseables y valiosos para la organización.

Las enfermeras que realizan actividades interdependientes en un equipo de salud dependen de la calidad de sus relaciones con otros miembros de la unidad (Gellatly, Bower, McMillan, Roberts, Byford, Bee, Gilbody, Arundel, Hardy, Barkham, Reynolds, Gega, Mottram, Lidbetter, Pedley, Peckham, Connell, Molle, O'Leary y Lovell, 2014). El sentimiento de ser valorado también afirma la situación informal en la organización y proporciona a los empleados información importante sobre sus relaciones en el lugar de trabajo (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart y Adis, 2015). La evidencia recogida en diversas investigaciones, en una gran variedad de contextos de trabajo, sugiere que los empleados retribuyen el alto grado de apoyo organizacional a través de comportamientos de trabajo positivos (Gupta, Agarwal y Khatr, 2016).

En el ámbito de la teoría organizacional y el comportamiento organizacional, la justicia organizacional ha sido un concepto crucial y una cuestión de gestión que los líderes y gerentes han tenido que afrontar en la práctica. A través del proceso de examinar la asignación de recursos, la toma de decisiones y las interacciones interpersonales en la organización, los empleados perciben los resultados y el proceso como equitativos o injustos (Gupta, Agarwal y Khatr, 2016). El apoyo organizacional percibido es también un factor de relación de intercambio, un tipo de contrato psicológico que ejerce una gran influencia sobre los empleados (Ladebo, 2008).

[63]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Las expectativas de los trabajadores en sus organizaciones también influyen en su percepción del apoyo organizacional (Shore y Tetrick, 1991). Katz D., (1964) sostuvo que los trabajadores deben ser capaces de mostrar tres tipos de comportamientos para lograr la efectividad en la organización: (a) los empleados deben entrar y mantenerse en la organización, (b) los empleados deben ser capaces de cumplir con los requisitos específicos de su tarea, y (c) los empleados deben estar dispuestos a asumir el trabajo fuera de sus roles definidos. El comportamiento exhibido espontáneamente por los empleados fuera de las tareas definidas en su puesto de trabajo es un tipo de comportamiento cívico en la organización (Organ y Konovsky, 1989).

#### *2.3.3.2. La relación entre apoyo organizacional percibido y desempeño cívico.*

Según Eisenberger et al. (1986), el apoyo organizacional percibido está asociado negativamente con las tasas de absentismo de los empleados. La investigación sobre el comportamiento percibido de la organización y los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB) encontró que el apoyo organizacional percibido tenía una correlación positiva con los comportamientos de ciudadanía organizacional, y que el apoyo organizacional percibido suponía un porcentaje elevado de la varianza explicada de los comportamientos organizacionales de ciudadanía (Shore y Wayne, 1993). Cuando los empleados sienten la ayuda de una organización, trabajan más duro, con más lealtad hacia la organización (Eisenberger, Cummings, Armeli y Lynch, 1997). Moorman y Miner (1997) investigó los factores percibidos por los empleados que afectan a la actitud y el comportamiento del trabajo al muestrear las principales

[64]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



industrias en América. Encontró que los empleados con un mayor apoyo organizacional percibido demostraron un mayor compromiso con la organización, y realizaron más conductas de ciudadanía organizacional.

Cuando los empleados piensan que la organización los valora, generan una mentalidad de confianza que se expresa a través del comportamiento voluntario con el que se busca devolver esta valoración a la organización. Así, por ejemplo, un mayor apoyo organizacional percibido genera más sugerencias concretas de mejora; estos comportamientos voluntarios son expresiones de comportamientos de ciudadanía organizacional (Eisenberger et al., 1997). También Moorman, Blakely y Niehoff (1998) encontraron que el apoyo organizacional percibido tiene un efecto positivo en los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Desde la perspectiva del intercambio social, Eisenberger y otros (1990) indicaron que los empleados empiezan a confiar y devolver a sus organizaciones esfuerzos extra cuando perciben que sus organizaciones valoran sus contribuciones y cuidan de su bienestar. Así, los empleados empiezan a mostrar habitualmente comportamientos espontáneos y proponen sugerencias constructivas. Los estudios descritos anteriormente muestran una asociación positiva entre el apoyo organizacional percibido y el comportamiento cívico en el trabajo (Randal, Cropanzano, Bormann y Birjulin, 1999; Rhoades y Eisenberger, 2002). Por lo tanto, existe una conexión positiva entre el apoyo organizacional percibido y los comportamientos organizativos de la ciudadanía.

De acuerdo con Organ y Konovsky (1989) y la mayor parte de las investigaciones anteriores sobre comportamientos de ciudadanía organizacional,

[65]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

generalmente se apoya la idea de que la justicia organizacional influye positivamente en el comportamiento cívico en la organización.

En general, parece que los empleados con mayores niveles de apoyo organizacional percibido es probable que desarrollen un nivel más alto de compromiso, y posiblemente estarán más dispuestos a adoptar actitudes hacia el trabajo que incrementen el comportamiento cívico en el trabajo.

Algunos estudios respaldan la idea de que las medidas de apoyo organizacional de un hospital pueden fortalecer la percepción de apoyo organizacional de las enfermeras y mejorar aún más los comportamientos organizacionales de las mismas. Eisenberger et al. (1997), Organ y Konovsky (1989), y Wayne S, Shore y Linden (1997), sugieren que el apoyo organizacional percibido tiene una correlación positiva con los comportamientos cívicos en la organización. El apoyo organizacional percibido es la opinión de las enfermeras hospitalarias sobre cómo la dirección del hospital evalúa las contribuciones de las enfermeras y el grado de atención que el hospital presta a las necesidades y bienestar de las enfermeras. Una organización de apoyo no sólo puede proporcionar a las enfermeras del hospital una buena compensación y beneficios, sino también proporcionar los recursos necesarios y apoyar fuertemente a sus enfermeras. En la medida en que reciben apoyo de sus hospitales, las enfermeras con un alto apoyo organizacional percibido desarrollarán una actitud de trabajo más positiva y generarán un mejor desempeño laboral a cambio. Además, el apoyo organizacional percibido en las enfermeras hospitalarias les ayudará a desarrollar un alto sentido de pertenencia, lo que ayudará a incrementar los comportamientos de ciudadanía organizacional. Por otra parte, los sentimientos de justicia organizacional afectan a los sentimientos de las

[66]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

enfermeras respecto al apoyo organizacional. Al tratar con múltiples asuntos administrativos, el equipo gerencial del hospital debe actuar con justicia, siguiendo las reglas y procedimientos existentes, tomando decisiones justas, y considerando la asignación de recursos y responsabilidades uniformemente. Antes de ocuparse de asuntos administrativos claros, el equipo de administración del hospital también debe seguir procedimientos justos y razonables para obtener el consenso con sus enfermeras. Durante el proceso de toma de decisiones, el equipo directivo del hospital debe seguir el principio de justicia organizacional y tener una buena comunicación con sus recursos humanos para que sus opiniones y derechos se tomen en cuenta durante el proceso de comunicación. Además, el equipo de gestión hospitalaria debe estar dispuesto a asumir la responsabilidad después de tomar las decisiones, para que puedan ganar la confianza de las enfermeras y mejorar sus niveles de apoyo organizacional percibido. Al final, las enfermeras de la organización pueden mostrar comportamientos más positivos hacia la organización (Ching-Sheng Chang, 2014). Cuanto mayor es el apoyo organizacional percibido, mayor es la eficiencia y satisfacción en el trabajo (Farh, Hackett y Liang, 2007).

En definitiva, la investigación ha mostrado que el desempeño cívico en el trabajo se relaciona estrechamente con el apoyo organizacional percibido. Específicamente, se ha encontrado que el buen desarrollo del apoyo organizacional puede actuar como una influencia positiva en el desempeño de los empleados y en el papel extra-rol (Wong y Wong, 2012). Según Wong y Wong (2012), el estudio de Bentler (2005) también demuestra que los empleados que expresan mayores niveles de apoyo organizacional percibido, expresan un mayor apego social a la organización, que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño cívico. Además, en su revisión

[67]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

de la literatura sobre apoyo organizacional percibido, Rhoades y Eisenberger (2002), informaron que esta dimensión está asociada con desempeño cívico de manera positiva.

### 2.3.4. Compromiso organizacional

#### 2.3.4.1. Definición

El concepto de compromiso organizacional ha atraído un interés considerable desde el punto de vista de la investigación, en un intento de comprender la intensidad y la estabilidad de la dedicación de los empleados para trabajar en las organizaciones. Según Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), el compromiso se define como una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, la voluntad para ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la misma, y un deseo definido para mantener el estatus en la organización.

El modo más frecuente en que se describe el compromiso organizacional en la literatura, es el que considera el compromiso como un apego afectivo o emocional hacia la organización, de tal manera que el individuo se identifica con la misma, está involucrado en ella, y disfruta de la pertenencia a la organización. Este planteamiento fue descrito por Kanter (1968), el cual, define el compromiso de cohesión como la unión de un individuo a la organización y de la afectividad y emoción al grupo. También Buchanan (1974), conceptualizó el compromiso como “el apego afectivo a los objetivos y valores de la organización, a la propia función en relación con los objetivos

[68]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

y valores, y a la organización por su propio bien, aparte de su valor puramente instrumental”.

Para otros autores, el compromiso es visto como una tendencia a “participar en líneas consistentes de actividad” (Becker, 1960), basado en el reconocimiento de la persona en función de los costes asociados con la interrupción de la actividad (Becker, 1960; Farrell y Rusbult, 1981; Rusbult y Farrell, 1983). Kanter (1968), por ejemplo, define el compromiso como la relación que se produce cuando hay un beneficio asociado con la continua participación y un coste asociado con dejar de participar en la organización.

La evidencia empírica indica que la estabilidad del servicio se consigue si las instituciones logran comprometer a sus empleados. En este sentido, el análisis del compromiso organizacional ha ido adquiriendo cada vez más fuerza, siendo las aportaciones de Meyer y Allen (1984) las que han provocado un mayor impacto (Mañas y Salvador, 2007). Estos autores sugieren que el compromiso comprende tres facetas: *emocional*, relacionado con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; *pertenencia*, indica la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y *normativo*, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución. Incuestionablemente, cada una de estas dimensiones está compuesta por elementos de diversa naturaleza. Así, el compromiso normativo se basa generalmente en las reglas recíprocas institucionales. Por su parte, el compromiso de pertenencia se relaciona con los costes percibidos que supone abandonar la organización. Por último, el compromiso emocional se logra cuando se satisfacen las necesidades individuales y se cubren las expectativas de los trabajadores (Mañas y Salvador, 2007).

[69]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Un enfoque menos común ha sido el que describe el compromiso como la creencia acerca de la propia responsabilidad hacia la organización. Wiener (1982) define el compromiso como la “totalidad de las presiones normativas internas para actuar de manera que se cumpla con los objetivos e intereses de la organización”, y sugiere que los comportamientos particulares de los trabajadores se basan únicamente en lo que ellos creen que es lo correcto y lo moral.

Para simplificar lo anterior, los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen porque quieren, aquellos con un fuerte compromiso de continuidad porque lo necesitan, y los que tienen un fuerte compromiso normativo porque sienten que deben hacerlo. Se entiende, que estos tres enfoques o tipos de compromiso organizacional pueden darse simultáneamente en una misma persona.

El compromiso organizacional (CO) es un concepto importante en la gestión. Los investigadores estudian ampliamente este concepto, especialmente desde el campo de la psicología organizacional y el comportamiento organizacional (Jaramillo, Mulki y Marshall, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). El compromiso de los empleados es crucial porque los intereses, objetivos y necesidades de los empleados tienen que coincidir con los de la organización para obtener lo mejor de los empleados.

Para muchas organizaciones, la contratación y retención de empleados altamente comprometidos es una parte clave de su estrategia de gestión de recursos humanos (Gong, Law, Chang y Xin, 2009; Kehoe y Wright, 2013). Esto se debe a que el compromiso organizacional, definido como el vínculo psicológico de un individuo con una organización, ha estado asociado a una serie de resultados de interés tanto para

[70]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

investigadores como para profesionales, incluyendo el desempeño en el trabajo, el comportamiento cívico y el volumen de negocios (Meyer et al., 2002; Mathieu y Zajac, 1990). Estos resultados han llevado a los investigadores a examinar los factores que dan forma al compromiso organizacional (Choi, Colbert y Oh, 2015).

#### *2.3.4.2. La relación entre compromiso organizacional y desempeño cívico.*

En anteriores estudios se ha constatado que la probabilidad de abandono de la organización dados diversos incentivos para hacerlo (aumentos de salario, el estatus, la libertad o la oportunidad de promoción) se reduce con altos niveles de compromiso. Investigaciones previas han enfatizado además que la participación en el trabajo, la identificación con la organización, el compromiso de la organización y la satisfacción en el trabajo son tan importantes como las actitudes positivas ante el mismo (Kanungo, 1982; Blau, 1986; Brown, 1996; Benkhoff, 1997).

La identificación con la organización es una de las actitudes de trabajo más importantes que puede afectar al desempeño del trabajo de las enfermeras (O'Reilly y Chatman, 1986; Dutton, Duckerich y Harquail, 1994; Benkhoff, 1997) y, a su vez, a la calidad de la atención y la satisfacción del paciente (Marcos, Roberts, Campbell y Wray, 1996).

En cuanto a la relación entre compromiso organizacional y desempeño cívico, existe poca literatura, que nos conste, donde se estudie de forma directa dicha relación. Ioannidou, Karagiorgos y Alexandris (2016), en un estudio con educadores en campamentos de verano con niños, detectaron que existe una relación positiva

[71]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

moderada entre dichas variables. Lawrence, Ott y Bell (2012), Le Pine et al. (2002), observaron que, a medida que las estructuras organizativas de las empresas se volvían menos jerarquizadas y más orientadas al trabajo en equipo, aumentaba el interés en la cooperación de los empleados y en la iniciativa individual. También Cohen (2003, 2007) y Meyer et al. (2002) integran la extensa literatura sobre compromiso organizacional, destacando diversos procesos sociales y psicológicos a través de los cuales el compromiso con la organización forma y motiva el desarrollo de comportamientos cívicos en el trabajo. En su modelo teórico se tienen en cuenta las expectativas de roles que los empleados traen al entorno de trabajo (Expectativas sobre el Trabajo), sus valores relacionados con el trabajo, que de entrada, pueden parecerse a los de la organización (Propensión Normativa al Compromiso) y sus predisposiciones a responder a varias recompensas organizacionales e instrumentales (Propensión Instrumental al Compromiso). En resumen, Cohen y Meyer asumen que el compromiso organizacional se desarrolla a partir de la interacción entre estas expectativas y disposiciones, las características sociodemográficas de los individuos y las diferentes características del trabajo.

Junto con las predisposiciones personales, las características del trabajo y la satisfacción, el compromiso organizacional afectivo y el normativo promueven el comportamiento cívico, especialmente en conductas como dedicar tiempo a la organización, lo que puede no beneficiar al trabajador, pero promueve en la organización el logro de sus metas colectivas (Lawrence et al., 2012).

[72]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



### 2.3.5. El síndrome de burnout

#### 2.3.5.1. Definición

En las sociedades contemporáneas, las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas han generado un nuevo contexto para las organizaciones laborales. Cambios en las características de las actividades profesionales tales como la globalización de la economía, las mayores exigencias al trabajador (emocionales, cognitivas y físicas), y la fuerte competencia, han tenido importantes repercusiones en el sistema de trabajo y muy particularmente en las formas de organizarlo, lo que ha requerido de una gran capacidad de adaptación de los trabajadores (Hernández, Pozo y Alonso, 2004).

En este contexto, en el sector servicios se han notado con mayor claridad las consecuencias de estos cambios, exacerbándose riesgos distintos a los tradicionalmente concebidos (riesgos físicos, químicos, o biológicos), de naturaleza psicosocial (Gil-Monte, 2005), los cuales son los causantes del estrés laboral y sus patologías asociadas, como el Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) o burnout (en denominación anglosajona). Este fenómeno ha ido incrementando considerablemente su relevancia (Maslach, 2003), teniendo cada vez más alcance sobre el mundo del trabajo, por lo que su diagnóstico y prevención resulta de crucial importancia (Gil-Monte et al., 2005).

En 1974, Freudenberger, acuñó con el término “burnout” el proceso de deterioro en los cuidados y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de

[73]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

servicios (organizaciones de voluntariado, sanitarias, servicios sociales, educativas, etc.).

En el caso de los profesionales de la salud, el estrés está originado por una combinación de variables físicas, psicológicas y sociales. Son profesionales en los que inciden especialmente estresores como la escasez de personal, que supone sobrecarga laboral, trabajo en turnos, trato con usuarios problemáticos, contacto directo con la enfermedad, con el dolor y con la muerte, falta de especificidad de funciones y tareas, lo que supone conflicto y ambigüedad de rol, falta de autonomía y autoridad en el trabajo para poder tomar decisiones, rápidos cambios tecnológicos, etc. (Gil-Monte, 2001).

El síndrome de estar quemado por el trabajo puede definirse como una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo, determinado a partir de las dimensiones conocidas como agotamiento, despersonalización y cinismo, e ineficacia profesional (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Originalmente, Freudenberger (1974) y Maslach (1976) consideraron el burnout como un síndrome que aparecía en individuos que trabajaban con personas o profesionales de servicios. Estaba compuesto por tres dimensiones básicas: 1) agotamiento emocional, 2) despersonalización y 3) baja realización personal.

La definición más extendida y contrastada empíricamente del síndrome de burnout es la propuesta por Maslach y Jackson, (1981); Olivares y Gil-Monte, 2009), que definen los síntomas como:

[74]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

(1) Agotamiento emocional: situación en la que los trabajadores perciben que ya no pueden dar más de sí mismos en el ámbito emocional y afectivo. Situación de agotamiento de la energía o de los recursos emocionales propios.

(2) Despersonalización: desarrollo de sentimientos y actitudes de cinismo y, en general, de carácter negativo hacia las personas destinatarias del trabajo.

(3) Baja realización personal en el trabajo: tendencia a evaluarse negativamente, de manera especial en relación a la habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse profesionalmente con las personas a las que se atiende.

Sin embargo, estudios más recientes realizados en muestras ocupacionales y pre-ocupacionales revelan que el burnout constituye un síndrome caracterizado por: 1) agotamiento (relacionado con crisis en las relaciones entre la persona y el trabajo en general), 2) distancia mental (que incluye tanto el cinismo –actitudes distantes hacia el trabajo en general- como la despersonalización –actitudes distantes hacia las personas para y con las que se trabaja), y 3) la ineficacia profesional (sensación de no hacer adecuadamente las tareas y ser incompetente en el trabajo; Salanova, 2006).

Se han desarrollado numerosos modelos explicativos de la gestación y desarrollo del constructo (Cherniss, 1980; Golembiewski, 1979; Golembiewski y Munzenrider, 1984; Leiter, 1988). Uno de los modelos explicativos del constructo que más apoyo empírico ha recibido, sin que los resultados obtenidos sean totalmente concluyentes, es el Modelo de los Procesos de Burnout, desarrollado por Leiter (1988). Este modelo se sustenta en dos ideas centrales. En primer lugar, la influencia de cada una de las dimensiones del burnout resulta determinante en el desarrollo del síndrome. En segundo lugar, cada dimensión mantiene sus propias relaciones con las

[75]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

condiciones ambientales y las características individuales. Partiendo de estas ideas, el modelo trata de desentrañar cuál es el proceso de generación y desarrollo del síndrome. Se considera que el agotamiento emocional es la dimensión central del síndrome, y que dicho agotamiento produce la baja realización personal que experimentan los profesionales. Este proceso estaría mediado por la despersonalización. Previo a la aparición del agotamiento emocional se habrán producido determinados componentes organizacionales que actuarán como detonantes del mismo. Si tomamos este modelo teórico como referencia, la prevención del síndrome se orientará fundamentalmente a evitar la aparición de la dimensión de agotamiento emocional en el trabajo.

Por otra parte, Gil-Monte y Peiró (1997), proponen que existe una taxonomía que permite identificar cuatro niveles de estresores producidos en el trabajo de los profesionales de la salud.

En el *nivel individual*, la existencia de sentimientos de altruismo e idealismo lleva a los profesionales a implicarse excesivamente en los problemas de los usuarios, y convierten en un reto personal la solución de los problemas. Consecuentemente, se sienten culpables de los fallos, tanto propios como ajenos, lo cual redundará en bajos sentimientos de realización personal en el trabajo y alto agotamiento emocional.

En el plano de las *relaciones interpersonales*, las relaciones con los usuarios y con los compañeros de igual o diferente categoría, cuando son tensas, conflictivas y prolongadas, van a aumentar los sentimientos de quemarse por el trabajo. Asimismo, la falta de apoyo en el trabajo por parte de los compañeros y supervisores, o por parte de la dirección o de la administración de la organización son fenómenos característicos

[76]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

de estas profesiones que aumentan también los sentimientos de quemarse por el trabajo.

Desde un *nivel organizacional*, los profesionales de la salud trabajan en organizaciones que responden al esquema de una burocracia profesionalizada. Estas organizaciones inducen problemas de coordinación entre sus miembros, sufren la incompetencia de los profesionales, los problemas de libertad de acción, la incorporación rápida de innovaciones, y las respuestas disfuncionales por parte de la dirección a los problemas organizacionales. Todo ello resulta en estresores del tipo de ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol.

Por último, en el *entorno social*, se encuentran como desencadenantes las condiciones actuales de cambio social por las que atraviesan estas profesiones: la aparición de nuevas leyes y estatutos que regulan el ejercicio de la profesión, nuevos procedimientos en la práctica de tareas y funciones, cambios en los programas de educación y formación, cambios en los perfiles demográficos de la población que requieren cambios en los roles, aumento de las demandas cuantitativa y cualitativa de servicios por parte de la población, pérdida de estatus y/o prestigio, etc.

El síndrome de burnout acarrea problemas severos, tanto para los profesionales que lo padecen como para los receptores de su trabajo. De manera general, la investigación ha señalado que se producen consecuencias negativas de carácter psicosomático, comportamental, emocional, actitudinal, social y organizacional. El burnout cursa con problemas como ansiedad, irritabilidad, cambios en el estado de ánimo, insomnio, depresión y consumo de drogas (Parker y Kulik, 1995; Shanafelt et al., 2002). Además, este síndrome se asocia con un descenso en el

[77]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

rendimiento laboral y con problemas de salud vinculados al estrés (Parker y Kulik, 1995). El trato a los usuarios de los servicios se ve altamente afectado por este síndrome, lo que pone en riesgo la intervención profesional que se lleva a cabo (Shanafelt et al., 2002). Por todo ello, la investigación realizada en este campo señala la importancia de llevar a cabo una detección e intervención temprana en este síndrome.

El Inventario de Burnout de Maslach (MBI) (Maslach y Jackson, 1981) ha sido el instrumento más ampliamente utilizado para medir el burnout en el campo de la investigación científica. Schaufeli y Enzman (1998) estimaron que el 90% de todos los estudios que analizan el síndrome de burnout habían utilizado como instrumento de medida el MBI. No obstante, a pesar de su popularidad, la estructura interna del cuestionario ha sido objeto de considerable debate (Schaufeli y Van Dierendonck, 1993; Worley, Vassar, Wheeler y Barnes, 2008). A pesar de ello, en un amplio número de estudios, la estructura tridimensional del MBI que presentaron sus autores ha sido replicada (Belcastro, Gold y Hays, 1983; Worley, Vassar, Wheeler y Barnes, 2008).

#### *2.3.5.2. La relación entre burnout y desempeño cívico.*

La investigación sobre burnout ha demostrado el vínculo entre este síndrome y el desempeño cívico. El burnout conduce a actitudes o comportamientos negativos de los empleados hacia los clientes, el trabajo o la organización (disminución de la calidad del servicio, menor grado de implicación, mayor absentismo...). Tras una exhaustiva revisión, Su-Fen y Miao-Ching, (2006) encontraron que sólo un estudio empírico ha

[78]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

demostrado que el componente del agotamiento emocional del burnout influye como importante predictor del comportamiento cívico en el trabajo. Por su parte, Cropanzano et al. (2003) investigaron si existía relación entre los efectos del agotamiento emocional y el comportamiento cívico. Encontraron que el agotamiento emocional sólo afectaba negativamente a la dimensión de OCB-O (desempeño orientado a beneficiar a la organización). Una explicación de ello podría ser que los empleados que se sienten emocionalmente agotados, inhibirán conductas cívicas dirigidas expresamente hacia la organización, pero no las dirigidas a los compañeros o al equipo de trabajo. Por su parte, Brown y Roloff (2015), con una muestra de profesores de secundaria, analizaron la relación entre el desempeño cívico, la comunicación organizacional y el síndrome de burnout. Específicamente, evaluaron la realización de conductas extra-rol dentro de las conductas asociadas al desempeño cívico. Sus resultados mostraron que los empleados que realizaban más comportamientos extra-rol tendían a incrementar sus expectativas de reciprocidad con respecto a la organización, y este incremento de expectativas suponía una predisposición a sufrir el síndrome de burnout.

Estos resultados, junto con la línea de estudio que muestra los posibles efectos personales adversos que pueden ocasionar las conductas de desempeño cívico en el trabajo, ponen de manifiesto la importancia de profundizar en el estudio de la relación entre desempeño cívico y burnout. ¿Niveles muy altos de desempeño cívico se producen en personas con niveles altos de burnout, o por el contrario los niveles más altos de desempeño cívico se producen en personas con niveles muy bajos de

[79]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

burnout? ¿La relación del burnout con el desempeño cívico sigue la misma dirección en todas las dimensiones? En esta investigación se pretende profundizar en estas y otras cuestiones.

[80]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



# OBJETIVOS E HIPÓTESIS

---

[81]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

### 3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

#### 3.1. Objetivos

El objetivo principal de esta tesis doctoral es analizar el desempeño cívico en el trabajo del personal hospitalario (enfermeros/as y auxiliares de enfermería), y su relación con otras variables psicosociales y organizacionales. De manera más concreta, los propósitos del estudio son los siguientes:

1. Comparar los niveles de desempeño cívico en el trabajo entre los dos perfiles profesionales seleccionados (enfermeros/as y auxiliares de enfermería).
2. Comparar los niveles de desempeño cívico en el trabajo en diferentes servicios hospitalarios.
3. Analizar la relación entre desempeño cívico y factores psicosociales vinculados a la relación con la supervisión. Concretamente, el intercambio líder – miembros y la confianza en el supervisor.
4. Analizar la relación entre desempeño cívico y factores psicosociales vinculados a la relación con la organización. Concretamente, el compromiso organizacional y el apoyo organizacional percibido.
5. Analizar la relación entre desempeño cívico y factores psicosociales vinculados a problemas de salud. Específicamente, se analizará la relación del desempeño cívico con las tres dimensiones que conforman el síndrome de burnout.
6. Comparar las puntuaciones en las dimensiones de intercambio líder-miembro, confianza en el supervisor, compromiso organizacional, apoyo organizacional percibido y burnout, entre los diferentes servicios evaluados.
7. Comparar las puntuaciones en las dimensiones de intercambio líder-miembro, confianza en el supervisor, compromiso organizacional, apoyo organizacional

[82]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

percibido y burnout, entre los dos perfiles profesionales seleccionados (enfermeros/as y auxiliares de enfermería).

### 3.2. Hipótesis

Las hipótesis centrales de la presente investigación son las siguientes:

- *Hipótesis 1 (H1)*: Los niveles de desempeño cívico serán similares en los grupos profesionales de enfermeras/os y auxiliares de enfermería, tanto en la sub-dimensión de *Cumplimiento* como en la de *Altruismo*.
- *Hipótesis 2 (H2)*: Se encontrarán mayores niveles de desempeño cívico en los servicios hospitalarios con presión asistencial estable y capacidad de planificación (consultas – quirófono).
- *Hipótesis 3 (H3)*: Se encontrarán niveles más bajos de burnout en los servicios hospitalarios con presión asistencial estable y capacidad de planificación (consultas – quirófono).
- *Hipótesis 4 (H4)*: A medida que aumentan las puntuaciones en burnout, disminuirá el desempeño cívico en el trabajo.
- *Hipótesis 5 (H5)*: A medida que aumenta la confianza en el supervisor y el intercambio líder-miembro, aumentará el desempeño cívico en el trabajo.
- *Hipótesis 6 (H6)*: La dimensión de Cumplimiento estará estrechamente relacionada con el apoyo organizacional percibido, y la dimensión de Altruismo con el Compromiso con la organización.

[83]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# MÉTODO

---

[84]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 4. MÉTODO

### 4.1. Diseño

Teniendo en cuenta que la intencionalidad del estudio es comparar el desarrollo del Comportamiento Cívico en el Trabajo en el personal de Enfermería que trabaja en diferentes servicios y relacionarlo con otras variables psicosociales del trabajo, se ha llevado a cabo un estudio descriptivo observacional de corte transversal, empleando una serie de cuestionarios validados que se detallan más adelante. La recogida de datos se produjo en el Complejo Hospitalario Universitario de Canarias, en un periodo comprendido entre el 20 de Enero de 2016 al 30 de Julio de 2016.

### 4.2. Población, muestra y muestreo

Para la realización de la presente investigación, se ha llevado a cabo el estudio de las diferentes variables que se han detallado, con una población total de 279 enfermeros y 230 auxiliares de enfermería que componen los servicios de Urgencias, UVI (Unidad de Vigilancia Intensiva), Quirófano, Planta de hospitalización de Medicina Interna y Consultas Externas.

Se realizó un muestreo no aleatorizado del total de participantes, 509, de los cuales 252 respondieron a las encuestas. De este total, cumplían el criterio de inclusión, haber trabajado al menos tres meses en algún servicio de los mencionados, 222 participantes, los cuales son los que componen la muestra total de estudio. Se trata, por tanto, de un 43,61% de la población objeto de estudio.

[85]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

### 4.3. Descripción de los servicios objeto de estudio

#### 4.3.1. Urgencias

En la serie de documentos de estándares y recomendaciones de unidades asistenciales desarrollada por el Ministerio de Sanidad y Política Social (MSPS), se define a la unidad de urgencias hospitalaria (UUH) como una organización de profesionales sanitarios, ubicada en los hospitales, que ofrece asistencia multidisciplinar, cumpliendo unos requisitos funcionales, estructurales y organizativos, de forma que garantiza las condiciones de seguridad, calidad y eficiencia adecuadas para atender a las urgencias y emergencias. La UUH se configura como una unidad intermedia, que presta servicios (asistencia médica, cuidados de enfermería) hasta la estabilización del cuadro clínico a los pacientes que son finalmente ingresados en el hospital, y como un servicio final para aquellos pacientes que, habiendo acudido a la unidad, son finalmente dados de alta. En este documento de estándares y recomendaciones se entenderá por urgencia, “la aparición fortuita (imprevista o inesperada) en cualquier lugar o actividad de un problema de salud de causa diversa y gravedad variable, que genera la conciencia de una necesidad inminente de atención por parte del sujeto que los sufre o de su familia” (OMS). Urgencia es toda aquella condición que, en opinión del paciente, su familia, o quien quiera que asuma la responsabilidad de la demanda, requiere una asistencia sanitaria inmediata, asociación Médica Americana (AMA). Se entiende por emergencia, aquella situación urgente que pone en peligro inmediato la vida del paciente o la función de algún órgano.

Las características de la demanda de urgencias, la atención no programada

[86]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

generada por diferentes necesidades de asistencia, requieren una adecuada disposición y dotación de recursos de la UUH, así como su estrecha coordinación con el resto de las unidades del hospital (cuidados intensivos; hospitalización convencional; quirófano; diagnóstico por imagen, laboratorio; etc.). *(Informes, estudios e investigación, Ministerio de sanidad y política social, 2010).*

En este servicio, específicamente el trabajo tanto de enfermeros como de auxiliares de enfermería se caracteriza por no poder ser muchas veces planificado, sino que se trabaja en función de las demandas de los pacientes que acuden al servicio. Esta unidad se suele dividir en diversas sub-unidades, con nombres específicos en cada hospital, como por ejemplo; sala de triaje, observaciones, sala de críticos, etc. Cada una de ellas tiene su función específica, desde la atención inmediata, hasta la que se genera una vez que el paciente ha sido valorado por los médicos y está a la espera de asignación de cama en el hospital (sala de observación). Como en cualquier servicio, es muy importante que el personal trabaje en equipo, pero más aún si cabe, para atender con prontitud y eficacia a las demandas de urgencias sanitarias de la población.

#### 4.3.2. Unidad de Vigilancia Intensiva

La Unidad de Vigilancia Intensiva, se define como una unidad asistencial en la que un médico especialista en medicina intensiva es responsable de que se preste la atención sanitaria precisa, continuada e inmediata, a pacientes con alteraciones fisiopatológicas que han alcanzado un nivel de gravedad tal que representan una amenaza actual o potencial para su vida y, al mismo tiempo, son susceptibles de recuperación. La estadística de establecimientos sanitarios con régimen de internado

[87]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

(EESCRI) define la unidad de cuidados intensivos como aquella destinada a la atención de enfermos que requieren cuidados y monitorización intensiva. Ambas definiciones se refieren a un nivel de vigilancia y cuidados elevado o intensivo.

El término de unidad de cuidados intensivos (UCI), es aquella unidad que: no tiene un carácter especializado como, por ejemplo, unidad de cuidados intensivos neonatales o pediátricos. Se trata, por tanto, de una unidad polivalente médico-quirúrgica (UCI) o que atiende a pacientes médicos o quirúrgicos.

Finalmente, se propone definir la UCI como una organización de profesionales sanitarios que ofrece asistencia multidisciplinar en un espacio específico del hospital, que cumple unos requisitos funcionales, estructurales y organizativos, de forma que garantiza las condiciones de seguridad, calidad y eficiencia adecuadas para atender pacientes que, siendo susceptibles de recuperación, requieren soporte respiratorio o que precisan soporte respiratorio básico junto con soporte de, al menos, dos órganos o sistemas; así como todos los pacientes complejos que requieran soporte por fallo multiorgánico. La UCI puede atender también a pacientes que requieren un menor nivel de cuidados. Por tanto, en esta unidad hospitalaria, por norma general se encuentran los pacientes que tienen su salud más comprometida y necesitan una vigilancia intensiva, como su propio nombre indica. (*Informes, estudios e investigación, Ministerio de sanidad y política social, 2010*). En esta unidad, trabajan o debe trabajar personal formado y capacitado para atender las necesidades de dichos pacientes, puesto que son muy específicas y con alto grado de complejidad. El ratio enfermera-paciente en esta unidad suele ser mucho más bajo en comparación con las demás, estamos hablando de un ratio de dos pacientes por enfermera, aunque esto varía en función del hospital y de la plantilla que haya contratada en el mismo. Como en los

[88]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



demás servicios, también es fundamental el trabajo en equipo, ya sea enfermera y auxiliares como con los médicos.

#### 4.3.3. Bloque quirúrgico (Quirófano)

El bloque quirúrgico (BQ) se define, desde el punto de vista estructural, como el espacio en el que se agrupan todos los quirófanos, con los equipamientos y características necesarios para llevar a cabo todos los procedimientos quirúrgicos previstos. El BQ comprende los locales donde se desarrolla el proceso asistencial del procedimiento quirúrgico (quirófano y unidad de recuperación postanestésica) y los locales de soporte que precisa. Dentro del concepto BQ no se incluye la cirugía menor, realizada en consulta o en salas de curas; tampoco los gabinetes de endoscopias; o las salas de hemodinámica/electrofisiología. El BQ es una unidad intermedia que presta servicio a los servicios clínicos finales (aquellos que dan de alta al paciente), los cuales generalmente se corresponden con los servicios o unidades de especialidades quirúrgicas. En términos de contabilidad de costes, la unidad BQ imputa costes (factura) a las unidades finales. *(Informes, estudios e investigación y política social, Ministerio de sanidad y política social, 2009)*

Este es un servicio en el que la mayoría del trabajo suele estar planificado con antelación, salvo las urgencias quirúrgicas que se produzcan. En cada quirófano, suelen trabajar a la par junto con los facultativos, dos enfermeras y un auxiliar de enfermería. Una de las enfermeras trabaja instrumentando la intervención (facilita a los cirujanos el instrumental necesario en cada punto de la intervención), está estéril, y la otra asistiendo a todo lo que acontece en el quirófano pero que no sucede en el área estéril

[89]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

en torno al paciente, junto con el/la auxiliar de enfermería. La enfermería en este caso, no tiene un alto contacto con el paciente, puesto que interactúa con él antes de la intervención y ser anestesiado, posterior a la misma, el paciente va directamente a la unidad de recuperación de quirófano, que suele contar con su propio personal.

#### 4.3.4. Consultas externas especializadas

La actividad desarrollada en Consultas Externas, surgida como apoyo a la de hospitalización, ha ocupado tradicionalmente un papel secundario frente a ésta. El mayor consumo de recursos y la atención a casos más complejos y paradigmáticos de las diferentes especialidades médicas que hasta ahora se asociaba a la hospitalización, ha justificado el mayor interés por esta área de gestores y profesionales sanitarios. En los últimos años, sin embargo, la conjunción de una serie de factores ha modificado esta situación promoviendo que las consultas externas cobren un mayor protagonismo. Entre estos factores cabe destacar la tendencia a la atención ambulatoria de los procesos en detrimento de la hospitalización; el aumento de la actividad en consultas, como consecuencia del supuesto anterior y del aumento de la demanda en atención especializada; las demoras excesivas en consultas externas, con lo que ello supone de pérdida de calidad de la asistencia; las deficiencias en la gestión de la actividad de consulta externa que genera insatisfacción en pacientes y profesionales. *(Guía de gestión de consultas externas en atención especializada, subdirección general de atención especializada del ministerio de sanidad).*

Este servicio, se caracteriza por contar con personal que en su mayoría lleva muchos años en el hospital, y pide traslado para la misma por la disminución de carga

[90]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

de trabajo que conlleva. Es una unidad dinámica, que durante el día asiste a muchas personas. Muchas veces se produce una relación más estrecha entre los pacientes y los profesionales, ya que muchos de ellos acuden con regularidad a las consultas. Es un servicio que en la mayoría de los casos se realiza con cita previa, y se puede preparar el trabajo a realizar con anterioridad, aunque muchas veces desde urgencias se deriva a los pacientes para ser atendidos en consultas externas por algún motivo específico. Como en los anteriores servicios, hay un estrecho trabajo entre los profesionales, en especial entre auxiliar y enfermería.

#### 4.3.5. Medicina Interna

Las unidades de Medicina Interna son servicios hospitalarios básicos que se integran en los hospitales de todos los niveles. Su intervención queda pues, condicionada por el tamaño del hospital y el área que atiende. En cualquier nivel de actuación siempre el Servicio de Medicina Interna es el que más enfermos atiende dentro de las especialidades médicas.

El Servicio de Medicina Interna tiene como misión la atención integral especializada de los enfermos de Medicina Interna con especial atención a los procesos médicos más frecuentes que afectan a la población adulta del entorno o área asistencial asignada. Aspectos esenciales son la capacidad integradora, el interés por la epidemiología y la prevención, así como el contenido docente e investigador, todo ello dentro de un contexto ético, de calidad y de seguridad. Las características de los pacientes que se encuentran en las unidades de medicina interna son: a) pacientes sin diagnóstico preciso o no evidente, con procesos no focalizados en un órgano o sistema

[91]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

o síndrome febril, enfermedades complejas o de difícil diagnóstico y sistémicas; b) enfermo pluripatológico (suponen el 20% de la actividad hospitalaria); c) personas mayores o de edad avanzada en situación de enfermedad aguda o crónica agudizada (un mínimo del 50% de ingresos hospitalarios se trata de pacientes mayores de 65 años); d) pacientes ingresados en unidades especiales con enfermedades infecciosas, autoinmunes sistémicas, tromboembólica venosa, hemopatías, de riesgo vascular, metabólicas, hepatopatías, etc.; e) enfermos en la fase paliativa de la enfermedad; f) pacientes ingresados en las nuevas áreas desarrolladas como alternativas a la hospitalización convencional o tradicional (*corta estancia, hospital de día, hospital de semana, hospital de noche, hospitalización domiciliaria, etc.*); g) pacientes quirúrgicos con problemas médicos; h) pacientes con enfermedades raras, sin una especialidad bien definida a la que referir en el centro hospitalario. (Castillo Rueda y Portugal Álvarez, 2004).

En los hospitales de mayor tamaño, el desarrollo de las otras especialidades médicas determina que el tipo de paciente ingresado en MI corresponda a un enfermo complejo, con varios trastornos y tendencia a la comorbilidad y a un mayor consumo de recursos hospitalarios frente a los hospitales de menor tamaño cuyos servicios de MI atienden casos menos complejos con menos comorbilidad, complicaciones y mortalidad y sus pacientes se resuelven con estancias medias menores.

Dicho lo anterior, se entiende que el servicio de medicina interna atiende a un volumen importante de pacientes y con múltiples patologías, por lo que se convierte en un servicio con alto grado de demanda asistencial. Por lo general, en este servicio, las enfermeras y auxiliares de enfermería tienen que asistir a una carga importante de pacientes, por lo que el trabajo también suele ser mayor que en algún otro servicio, y

[92]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

en función de cada hospital, existe mayor número de dotación de personal en el servicio.

A continuación, a modo informativo, se presenta una tabla orientativa, detallando el grado de planificación de cada servicio, la sobrecarga, el volumen de pacientes por profesional y el grado de coordinación necesaria dentro del equipo junto con el nivel de especialización necesaria en cada uno de los servicios objeto de estudio.

**Tabla 1. Grado de planificación, sobrecarga, volumen de pacientes por profesional, grado de coordinación necesaria en el equipo y nivel de especialización de los servicios encuestados.\***

	Planificación	Sobrecarga	Volumen de Pacientes por profesional	Grado de coordinación en el equipo	Nivel de especialización
Urgencias	Baja	Alta	Alta	Alta	Media
UVI	Media	Media/Alta	Media	Alta	Alta
Quirófano	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta
Consultas	Alta	Baja	Baja/Media	Media	Baja
Medicina Interna	Media	Media/Alta	Alta	Alta	Media

*\*Nota: esta clasificación es orientativa, dado que varía en función de la estructura y dotación de personal en cada hospital.*

#### 4.4. Instrumentos

Los instrumentos que se han utilizado para la recogida de datos son un total de 6 cuestionarios, uno para cada variable objeto del estudio.

*-Intercambio líder-miembro.* Se utilizó un cuestionario diseñado por Pearce, Sommer, Morris y Friedeger (1992). Consta de 7 ítems y el formato de respuesta es una escala Likert de 7 puntos que va de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de

[93]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

acuerdo” (7). La puntuación máxima obtenida sería de 49 puntos. La fiabilidad de la escala ha sido de  $\alpha=.951$ .

-Apoyo Organizacional Percibido. Para la evaluación del apoyo organizacional percibido se ha escogido una escala extraída de la encuesta de apoyo organizacional percibido (POS) de Eisenberger et al. (1986). La versión corta de esta escala consta de 16 ítems. La fiabilidad obtenida fue de  $\alpha=.847$ . Se evaluó con una escala Likert de 7 puntos que va de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (7), con una puntuación máxima de 112 puntos.

-Confianza en el supervisor/a. La escala de confianza en el supervisor/a es una adaptación de McAllister (1995) extraída de Dirks (2000). Este cuestionario consta de 9 enunciados, que fueron evaluados por una escala Likert de 7 puntos que va de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (7), con una puntuación máxima alcanzable de 63 puntos. En esta ocasión, la fiabilidad fue de  $\alpha=.954$ .

-Compromiso Organizacional. Esta escala ha sido elaborada a partir de varios cuestionarios, tales como el de Dirks (2000) (adaptación de McAllister, 1995) y Tsui, Pearce, Porter y Tipoli (1997), los cuales utilizan la escala de Angle and Perry (1981). El cuestionario seleccionado consta de 15 ítems, que fueron evaluados por una escala Likert de 7 puntos que va de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (7), con una puntuación máxima alcanzable de 105 puntos. La fiabilidad obtenida fue de  $\alpha=.930$ .

-Comportamiento Cívico en la organización. Para la evaluación del comportamiento cívico en la organización se partió de la adaptación española de la escala de Coleman y Borman (2000), extraída de Díaz-Vilela, Isla-Díaz, Díaz-Cabrera, Hernández-Fernaud y Rosales-Sánchez (2012). Esta escala consta de 27 afirmaciones con un método de

[94]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

respuesta basado en una escala Likert de 7 puntos que va de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (7). Para este estudio, se decidió utilizar los ítems correspondientes a los dos factores principales encontrados en Díaz-Vilela y cols. (2012), de manera que se trabajó con una versión corta de la escala. Concretamente, la dimensión Cumplimiento se compone de 9 ítems, y la dimensión de Altruismo está formada por 6 ítems. La fiabilidad del total de la escala en la muestra de estudio fue de  $\alpha=.90$ .

-Burnout. Para evaluar el burnout se ha escogido el Inventario de Burnout de Maslach, con 22 ítems, los cuales miden las tres dimensiones del síndrome; agotamiento emocional, despersonalización y realización personal. Consta de una escala de frecuencia tipo Likert de 7 puntos que va desde “nunca” (0) a “todos los días” (6), con una puntuación máxima total de 132 puntos. La fiabilidad de la dimensión *Agotamiento emocional* es  $\alpha=.837$ , con una puntuación máxima en esta dimensión de 54 puntos, para *Despersonalización*  $\alpha=.652$ , con una puntuación total de 30 puntos y para *Realización personal*  $\alpha=.675$ , con una puntuación máxima de 48 puntos.

#### 4.5. Procedimiento

Para llevar a cabo la recogida de datos para la realización del estudio, previamente se seleccionaron los cuestionarios y se presentaron grapados y juntos dentro de un sobre (uno por cada participante), sellado por su solapa, para que una vez que fuesen contestados, cada profesional dejase el sobre cerrado y no hubiera ninguna duda de su anonimato y de la correcta manipulación. En cada servicio, se dejó

[95]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

un archivador, para que una vez contestadas las encuestas las depositasen en el mismo.

La recogida de datos se llevó a cabo desde enero hasta julio de 2016. Previamente, se solicitó por escrito, a la dirección del hospital, el consentimiento para la participación de sus empleados en el estudio. Una vez concedida la autorización, se procedió a hablar con los supervisores de los servicios a ser encuestados para informarlos y pedir su colaboración en cuanto al depósito del archivador en un sitio seguro y que los participantes pudieran acceder sin problema.

Durante los seis meses en los que se recogieron los datos, el método para llevarlo a cabo, fue yendo a los diferentes servicios, en días consecutivos para captar a la mayoría del personal posible, y explicándoles el estudio que se pretendía llevar a cabo, cómo contestar a la encuesta y ofreciéndonos para resolver cualquier duda al respecto.

#### 4.6. Análisis de datos

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo de la muestra, para identificar las características sociodemográficas y profesionales de la misma.

Para comprobar la fiabilidad de los instrumentos utilizados, se calcularon las puntuaciones Alpha de Cronbach. Respecto al cuestionario abreviado de Comportamiento cívico en el trabajo, para analizar la multidimensionalidad del constructo descrita en la investigación previa, se llevó a cabo un análisis factorial de tipo exploratorio. A continuación, se realizaron todos los análisis con las dos dimensiones identificadas.

[96]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



Se realizaron análisis descriptivos de las puntuaciones medias y desviaciones típicas de todas las medidas recogidas en la investigación. Debido a la importancia en el contexto hospitalario, se exploró la prevalencia del síndrome de burnout, en sus tres dimensiones, en los diferentes servicios analizados.

Para poner a prueba la Hipótesis 1, se llevó a cabo un ANOVA contrastando las dimensiones de comportamiento cívico en la organización entre los dos grupos profesionales objeto de estudio. Paralelamente, se realizaron ANOVAs para explorar las diferencias en cada una de las dimensiones objeto de estudio.

Para comprobar la Hipótesis 2, se llevó a cabo un ANOVA comparando los diferentes servicios objeto de estudio, en las dos dimensiones de comportamiento cívico en el trabajo. Paralelamente, se realizaron ANOVAs para cada una de las dimensiones objeto de estudio.

Para poner a prueba la Hipótesis 3, se llevó a cabo un ANOVA comparando los diferentes servicios objeto de estudio, en las dimensiones de burnout.

Para contrastar las Hipótesis 4, 5 y 6, se realizaron análisis de correlaciones entre las dimensiones estudiadas. Además, la Hipótesis 6 se analizó mediante análisis de regresión múltiple.

Los datos fueron analizados con el programa estadístico SPSS 21. Antes de efectuar las pruebas estadísticas, se realizaron pruebas de normalidad, así como la exploración de casos extremos. Los casos perdidos fueron bastante pocos (menos del 2% de las puntuaciones recogidas), y se trabajó excluyendo esa puntuación de las puntuaciones analizadas.

[97]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# RESULTADOS

---

[98]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Descripción de la muestra

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de las variables sociodemográficas de la muestra objeto de estudio.

Respecto al sexo, el 22.5% son hombres y el 77% mujeres (un 0.5% no respondió a esta pregunta). En relación con la profesión de los participantes encuestados, el 39.6% pertenecen a la categoría profesional de auxiliares de enfermería y el 60.4% a enfermera/os. En cuanto a los servicios, un 26.6% pertenece al servicio de Urgencias, un 24.8% a Quirófano, un 16.2% a UVI, 16.2% a Medicina Interna y 16.2% a Consultas. Los turnos con mayor porcentaje fueron los rotatorios de mañana-tarde-noche, con un 45.9%, los de día-noche (12 horas) un 27.5%, los de mañanas fijos un 22.1% y los de mañanas y tardes un 4.5%.

La edad media de los participantes es de 38.58 años, con una desviación típica de 10.67 años. Respecto al tiempo medio de profesión, es de 14.07 años, con una desviación típica de 10.20 años. En cuanto a la antigüedad, la media fue de 7.57 años, con una desviación típica de 8.71 años.

A continuación se presentan los porcentajes de hombres y mujeres participantes en el estudio, atendiendo a la profesión (Tabla 2), el servicio en el que trabajan actualmente (Tabla 3) y el turno de trabajo (Tabla 4).

[99]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

**Tabla 2. Porcentaje de participantes en función del sexo y profesión.**

	Enfermera/os	Aux. Enfermería
Mujeres	47.96%	29.41%
Hombres	12.22%	10.41%
Total	60.18%	39.81%

**Tabla 3. Porcentaje de participantes en función del sexo y servicio.**

	UVI	URGENCIAS	M.I.	QUIRÓFANO	CONSULTAS
Mujeres	10.41%	20.81%	13.57%	18.55%	14.03%
Hombres	5.88%	5.43%	2.71%	6.33%	2.26%
Total	16.29%	26.24%	16.29%	24.89%	16.29%

**Tabla 4. Porcentaje de participantes en función del sexo y turno.**

	M-T-N*	D/N (12H.)**	MAÑANAS	M/T***
Mujeres	33.03%	21.27%	19.46%	3.62%
Hombres	13.12%	5.88%	2.71%	0.90%
Total	46.15%	27.15%	22.17%	4.52%

\*M-T-N; turnos de mañana, tardes y noche (7h).

\*\*D-N; turnos de día y noche de 12h cada uno.

\*\*\*M-T; turnos de mañanas y tardes de 7,30h cada turno.

[100]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Al desglosar a los participantes por profesión en función de los turnos, se encontró que el porcentaje de auxiliares de enfermería que trabajan en el turno rotatorio (mañana-tarde-noche) fue del 19%, los que trabajan día-noche (12h.) del 9%, los que trabajan en turno fijo de mañana del 10.4% y los que trabajan en turnos de mañanas y tardes fueron sólo el 1.36%. Respecto a los enfermeros/as, se encontró que el 27.15% trabajaban en turnos rotatorios (mañana-tarde-noche), el 18.5% trabajaban en turnos de 12h (día-noche), el 11.7% lo hacían en turnos de mañana fijas, y el 3.17% trabajaban en turnos de mañanas y tardes. Estos porcentajes se recogen en la Tabla 5.

**Tabla 5. Porcentaje de participantes en función de la profesión y turno.**

	M-T-N*	D-N(12h.)**	MAÑANAS	M-T***
Enfermera/os	27.15%	18.55%	11.76%	3.17%
Aux. Enfermería	19%	9.05%	10.41%	1.36%
Total	46.15%	27.60%	22.17%	4.53%

\*M-T-N; turnos de mañana, tardes y noche (7h).

\*\*D-N; turnos de día y noche de 12h cada uno.

\*\*\*M-T; turnos de mañanas y tardes de 7,30h cada turno.

Respecto a la distribución de la muestra por profesión y servicio (véase Tabla 6), los grupos con mayor porcentaje de participación son los enfermeros de urgencias y quirófano (16.29% en cada caso). Los grupos con menor representación son los auxiliares de UVI (5.88%) y los de Medicina interna (7.24%).

[101]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

**Tabla 6. Porcentaje de participantes en función de la profesión y servicio.**

	UVI	URGENCIAS	M.I.	QUIRÓFANO	CONSULTAS
Enfermera/os	10.86%	16.29%	9.05%	16.29%	8.14%
Aux. Enfermería	5.88%	10.41%	7.24%	8.60%	8.14%
Total	16.29%	26.70%	16.29%	24.89%	16.29%

A continuación se presentan las puntuaciones medias y desviaciones típicas de la edad de los participantes, en función del servicio (Tabla 7). Un análisis de varianza indicó diferencias estadísticamente significativas en edad entre los servicios, ( $F_{(4, 214)}=11.067$ ;  $p<.001$ ). La edad en Consultas es significativamente superior a todas las demás ( $p<.001$  para todas las comparaciones). Por otra parte, la edad en Urgencias es significativamente menor que en UVI ( $p=.017$ ).

**Tabla 7. Media y desviación típica en edad (años) por servicio**

	UVI	URGENCIAS	M.I.	QUIRÓFANO	CONSULTAS
Media	39,68	34,57	37	37,12	48,12
Desv. Típica	10,69	8,93	8,63	10	10,92

También se llevó a cabo un análisis de varianza del tiempo de profesión en los diferentes servicios (Tabla 8). El análisis reveló la existencia de diferencias estadísticamente significativas en tiempo de profesión entre los servicios, ( $F_{(4, 216)}=15.203$ ;  $p<.001$ ). Concretamente, el tiempo de profesión en Consultas es

[102]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

significativamente superior a todos los demás servicios ( $p<.001$  para todas las comparaciones).

**Tabla 8. Media y desviación típica en tiempo de profesión (años) por servicio.**

	UVI	URGENCIAS	M.I.	QUIRÓFANO	CONSULTAS
Media	14,11	11,46	11,39	11,61	24,67
Desv. Típica	8,78	7,91	7,84	9,17	11,82

Por último, se comparó la antigüedad en los diferentes servicios (Tabla 9). El análisis de varianza reveló diferencias estadísticamente significativas entre los servicios, ( $F_{(4, 207)}=5.318$ ;  $p<.001$ ). Específicamente, la antigüedad en Consultas es significativamente superior a la de los servicios de Urgencias ( $p<.001$ ), Medicina interna ( $p=.001$ ) y Quirófano ( $p<.001$ ). Además, la antigüedad en UVI también es superior a la antigüedad en Urgencias ( $p<.035$ ), Medicina interna ( $p=.046$ ) y Quirófano ( $p<.016$ ).

**Tabla 9. Media y desviación típica en antigüedad (años) por servicio.**

	UVI	URGENCIAS	M.I.	QUIRÓFANO	CONSULTAS
Media	9,92	6,03	5,94	5,52	12,56
Desv. Típica	9,27	6,26	8,81	6,77	11,54

[103]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 5.2. Análisis factorial de la escala de comportamiento cívico en el trabajo

Para comprobar la estructura empírica del constructo Comportamiento cívico en el trabajo, se llevó a cabo un análisis factorial (método componentes principales), con rotación varimax. La prueba de adecuación muestral indicó adecuación de los datos para la realización del análisis ( $KMO=.883$ ). El análisis arrojó dos componentes, que explican el 61% de la varianza. El primer factor está compuesto por 8 ítems, y explica el 33,64% de la varianza total. Recoge los ítems más estrechamente vinculados a la cooperación con la institución y los compañeros. El segundo factor, compuesto por los restantes 7 ítems, explica el 27,45% de la varianza total, e integra los ítems vinculados al cumplimiento con la institución. Siguiendo a Díaz-Vilela *et al.* (2012), denominamos al primer factor *Altruismo* y al segundo factor *Cumplimiento generalizado*.

Respecto al modelo obtenido por Díaz-Vilela y cols. (2012), todos los ítems se ajustan a la estructura bifactorial obtenida, salvo uno. Concretamente, el ítem *Promover, promocionar y defender al hospital* satura en el factor de Altruismo, en lugar de en el factor de Cumplimiento.

Una vez comprobada la estructura factorial de la escala de comportamiento cívico, se comprobó la fiabilidad de cada dimensión. Se obtuvo  $\alpha$  de Cronbach =.90 en la dimensión de Altruismo, y  $\alpha$  de Cronbach =.87 en la dimensión de Cumplimiento generalizado.

[104]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



**Tabla 10. Estructura factorial bidimensional de la escala de Desempeño Cívico**

Ítems de la Escala de Desempeño Cívico	Com.	Factor
<b>OCB10</b> Ayudar a otros compañeros del servicio/unidad.	,883	1
<b>OCB11</b> Cooperar con otros compañeros.	,876	
<b>OCB12</b> Ayudar desinteresadamente a otros compañeros.	,764	
<b>OCB14</b> Comprometerse con su propio desarrollo para mejorar su eficacia personal.	,763	
<b>OCB09</b> Mostrar dedicación en el trabajo.	,739	
<b>OCB13</b> Compartir información con los demás sobre futuros eventos, actividades, acciones, etc...	,713	
<b>OCB08</b> Participar responsablemente en el servicio.	,689	
<b>OCB04</b> Mantener una actitud positiva hacia el equipo.	,654	
<b>OCB06</b> Promover, promocionar y defender al hospital.	,875	2
<b>OCB07</b> Esmerarse en favorecer al hospital.	,860	
<b>OCB05</b> Demostrar lealtad a la organización.	,751	
<b>OCB01</b> Asumir, apoyar o defender los objetivos del hospital.	,723	
<b>OCB02</b> Comportarse de forma que beneficie al hospital.	,719	
<b>OCB03</b> Demostrar respeto por las normas y políticas del hospital.	,597	
<b>OCB15</b> Mostrar disposición para llevar a cabo tareas que no forman parte de su puesto de trabajo.	,527	

### 5.3. Descriptivos de las variables estudiadas

#### 5.3.1. Puntuaciones globales

A continuación, se presentan las puntuaciones medias y desviaciones típicas obtenidas en las dimensiones Intercambio líder-miembro, Compromiso organizacional, Apoyo organizacional percibido, confianza en el supervisor, Desempeño cívico

[105]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

(puntuación global), Desempeño cívico: Cumplimiento, Desempeño cívico: Altruismo, Agotamiento emocional, Despersonalización y Realización personal, para el total de la muestra.

De las dimensiones de desempeño cívico, se observa que la dimensión Cumplimiento presenta puntuaciones más altas que la dimensión Altruismo. Las variables relacionadas con el estilo de supervisión tienen puntuaciones ligeramente superiores a 4 puntos. La dimensión con una puntuación media más baja (excluyendo las dimensiones de burnout) es Apoyo organizacional percibido, con 2.51. Todas las dimensiones evaluadas muestran variabilidad en las respuestas de los participantes.

Respecto a las dimensiones de burnout, se calcularon las puntuaciones de cada dimensión (sumatorio de las respuestas). Tomando como referencia los datos aportados en el manual del Inventario MBI en castellano (Maslach y Jackson, 1997) para personal médico (N=156), la puntuación de Agotamiento emocional se sitúa en el límite del nivel bajo, la puntuación en despersonalización se sitúa en el nivel medio, y la puntuación en Realización personal se sitúa en el nivel medio.

La Tabla 11 recoge las medias y desviaciones típicas de cada una de las dimensiones.

### 5.3.2. Prevalencia del síndrome de burnout en la muestra

Debido a la importancia que tiene el síndrome de burnout en el personal sanitario, y aunque no se trata del objetivo central del estudio, se consideró pertinente analizar la prevalencia de las dimensiones del síndrome en la muestra.

[106]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Para analizar la prevalencia del síndrome de burnout en el personal sanitario que participó en el estudio, se tomaron como referencia los datos aportados en el manual del Inventario MBI en castellano (Maslach y Jackson, 1997). Concretamente, se tomaron las puntuaciones correspondientes a la muestra de profesionales médicos (N=156). La Tabla 11 recoge las puntuaciones de referencia para situar el nivel bajo, medio y alto dentro de cada dimensión.

**Tabla 11. Puntos de corte para los tres niveles establecidos en las dimensiones de burnout en el personal sanitario**

	Baja	Media	Alta
<b>Agotamiento emocional</b>	<22	22-31	>31
<b>Despersonalización</b>	<7	7-13	>13
<b>Realización personal</b>	>35	30-35	<30

Atendiendo a estas puntuaciones, se calculó la frecuencia de niveles altos de Agotamiento emocional y Despersonalización, y de niveles bajos de Realización personal, en el total de la muestra, así como la frecuencia dentro de cada servicio. Los resultados se recogen en la Tabla 12.

Como se observa en la Tabla 12, del total de la muestra, el 23,9% presenta niveles altos de Agotamiento emocional, el 28,4% niveles altos de Despersonalización, y el 21,2% niveles altos de Baja realización personal.

[107]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

**Tabla 12. Porcentaje de frecuencia alta de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal obtenidos en total y en cada servicio.**

	AE*	DES**	RP***
<b>Muestra total</b>	23,9	28,4	21,2
<b>UVI</b>	22,2	27,8	8,3
<b>Urgencias</b>	28,8	32,2	27,1
<b>Medicina Interna</b>	25,0	38,9	22,2
<b>Quirófano</b>	20,0	23,6	20,0
<b>Consultas</b>	22,2	19,4	25,0

\*AE: agotamiento emocional

\*\*DES: despersonalización

\*\*\*RP: realización personal

El análisis de la frecuencia de niveles altos de Agotamiento emocional por servicios revela que es el servicio de Urgencias donde se produce un porcentaje mayor de casos con niveles altos de agotamiento emocional, seguido por Medicina interna. Respecto a la dimensión de Despersonalización, en Medicina interna se encuentra el porcentaje más elevado de casos, 38,9%, seguido de Urgencias (32,2%). En Consultas es donde se produce una menor frecuencia (19,4%). Finalmente, en el caso de la Baja realización personal, los profesionales de urgencias sufren niveles altos en esta dimensión con mayor frecuencia (27,1%), mientras que los profesionales de UVI presentan un porcentaje mucho más bajo que los demás servicios de profesionales con baja realización personal (8,3%).

[108]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

#### 5.4. Análisis de correlaciones entre las dimensiones

Se llevó a cabo un análisis de correlaciones entre las dimensiones estudiadas. Los resultados de dicho análisis se presentan en la Tabla 13. Se observa, en primer lugar, una alta correlación entre las dimensiones Intercambio líder-miembro y Confianza en el supervisor ( $r=.85$ ). También mantienen una correlación alta Apoyo organizacional percibido y Compromiso organizacional ( $r=.51$ ). El Compromiso organizacional mantiene una correlación más alta con Confianza en el supervisor ( $r=.40$ ) y con Intercambio líder-miembro ( $r=.41$ ) que Apoyo organizacional percibido.

Respecto a las dimensiones de burnout, Agotamiento emocional mantiene una correlación alta con Despersonalización ( $r=.53$ ) y en dirección inversa con Realización personal ( $r=-.41$ ). Despersonalización y Realización personal también mantienen una correlación estadísticamente significativa e inversa ( $r=-.38$ ). Asimismo, Agotamiento emocional mantiene una correlación alta e inversa con Compromiso organizacional ( $r=-.38$ ), y Realización personal correlaciona también de manera destacada con Compromiso organizacional ( $r=.37$ ).

En cuanto a las dimensiones de Comportamiento cívico en el trabajo, ambas dimensiones presentan una alta correlación entre sí ( $r=.50$ ). En conjunto, la dimensión de Altruismo presenta correlaciones más fuertes con las dimensiones estudiadas que la dimensión Cumplimiento. La correlación entre las dos dimensiones de Comportamiento cívico en el trabajo muestra que son conceptos estrechamente relacionados (forman parte del mismo constructo), pero que tienen un comportamiento diferenciado (no son equivalentes).

[109]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Cumplimiento presenta correlaciones superiores a .30 con Agotamiento emocional, en sentido inverso ( $r=-.33$ ) y con Realización personal ( $r=.31$ ). Altruismo presenta correlaciones altas con Compromiso organizacional ( $r=.51$ ), Realización personal ( $r=.33$ ), Agotamiento emocional, en sentido inverso ( $r=-.32$ ) e Intercambio líder-miembro ( $r=.31$ ).

[110]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

**Tabla 13. Puntuaciones medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las dimensiones del estudio**

	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8
1.LMX	4,03	1,57								
2. Compromiso	3,69	1,31	,411**							
3. Apoyo	2,51	1,07	,265**	,510**						
4. Confianza	4,10	1,59	,848**	,403**	,246**					
5. MBI_AE	22,22	12,08	-,206**	-,379**	-,237**	-,233**				
6. MBI_Des	8,64	6,54	-,079	-,247**	-,150*	-0,066	,531**			
7. MBI_RP	37,29	7,21	,222**	,303**	,125	,234**	-,361**	-,324**		
8. OCB_Cumplimiento	6,32	0,78	,230**	,184**	-0,089	,238**	-,332**	-,208**	,310**	
9. OCB_Altruismo	5,15	1,21	,309**	,581**	,284**	,260**	-,320**	-,140*	,333**	,502**

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

[111]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 5.5. Comparaciones por Servicio

Con el objetivo de analizar si existen diferencias estadísticamente significativas en los diferentes servicios, en cada una de las variables analizadas, se llevaron a cabo una serie de Análisis de varianza.

La Tabla 14 recoge, a modo de resumen, las puntuaciones de los profesionales de cada servicio en cada una de las dimensiones estudiadas.

### *Desempeño cívico*

En primer lugar, se compararon las puntuaciones obtenidas en cada servicio en el desempeño cívico.

Respecto a las dimensiones de desempeño cívico, el análisis de varianza mostró diferencias estadísticamente significativas en la dimensión *Altruismo* ( $F_{(5, 214)}=3.051$ ;  $p=.018$ ;  $\eta^2p=.054$ ). En la dimensión *Cumplimiento generalizado*, el resultado del ANOVA fue marginalmente significativo ( $F_{(5, 214)}=2.094$ ;  $p=.083$ ;  $\eta^2p=.038$ ).

Respecto a Altruismo, las comparaciones por pares muestran que la puntuación obtenida en Consultas es significativamente superior a la obtenida en UVI ( $p=.011$ ) y Urgencias ( $p=.031$ ). Además, la puntuación en el servicio de Quirófano también es significativamente superior a la del servicio de UVI ( $p=.010$ ) y Urgencias ( $p=.024$ ).

En la dimensión de *Cumplimiento*, las comparaciones por pares muestran diferencias estadísticas entre los servicios de Consultas y Urgencias ( $p=.014$ ), Consultas y Medicina interna ( $p=.038$ ), y entre UVI y Urgencias ( $p=.053$ ).

[112]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



### *Intercambio Líder – miembro*

El análisis de varianza indicó que existen diferencias estadísticamente significativas en Intercambio líder-miembro,  $F_{(5, 214)}=4.02$ ;  $p=.002$ ;  $\eta^2p=.086$ .

Específicamente, el servicio de Quirófano presenta puntuaciones estadísticamente superiores a los servicios de Urgencias ( $p=.001$ ), Medicina interna ( $p=.04$ ) y Consultas ( $p=.002$ ). Además, el servicio de UVI también presenta puntuaciones superiores al servicio de Urgencias ( $p=.007$ ) y de Consultas ( $p=.005$ ).

### *Compromiso Organizacional*

Respecto al compromiso organizacional, el análisis de varianza reveló diferencias estadísticamente significativas,  $F_{(5, 214)}=2.97$ ;  $p=.013$ ;  $\eta^2p=.065$ .

El análisis de las comparaciones por pares indica que los profesionales de Medicina interna tienen puntuaciones estadísticamente superiores a los profesionales de UVI ( $p=.008$ ) y de Urgencias ( $p=.017$ ). Por su parte, los profesionales del servicio de Quirófano también presentan puntuaciones estadísticamente más altas que los profesionales de UVI ( $p=.008$ ) y Urgencias ( $p=.018$ ).

### *Apoyo Organizacional Percibido*

En esta variable, el análisis de varianza no mostró diferencias estadísticamente significativas en los diferentes servicios analizados,  $F_{(5, 214)}=0.821$ ;  $p=.536$ ;  $\eta^2p=.019$ .

### *Confianza en el Supervisor*

El análisis de varianza efectuado indicó diferencias estadísticamente significativas en los diferentes servicios analizados,  $F_{(5, 214)}=4.411$ ;  $p=.001$ ;  $\eta^2p=.093$ .

[113]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Las comparaciones por pares muestran que el servicio de UVI presenta puntuaciones estadísticamente superiores a los servicios de Urgencias ( $p=.005$ ) y Consultas ( $p<.001$ ). Además, el servicio de Quirófano también presenta puntuaciones superiores al servicio de Urgencias ( $p=.008$ ) y de Consultas ( $p=.001$ ). Por su parte, la puntuación de Consultas es también significativamente más baja que la obtenida en Medicina interna ( $p=.013$ ).

*Dimensiones de burnout*

Respecto a las dimensiones de burnout, el análisis de varianza efectuado reveló diferencias marginalmente significativas en los diferentes servicios analizados en la dimensión *Agotamiento emocional*,  $F_{(4, 215)}=2.345$ ;  $p=.056$ ;  $\eta^2p=.042$ . En las otras dos dimensiones, el análisis no mostró diferencias estadísticamente significativas por servicio ( $F_{(4, 215)}=1.53$ ;  $p=.195$ ;  $\eta^2p=.028$  para *Despersonalización*, y  $F_{(4, 215)}=1.471$ ;  $p=.212$ ;  $\eta^2p=.027$  para *Realización personal*).

El análisis de las comparaciones por pares en *Agotamiento emocional* indicó que las puntuaciones en Quirófano fueron estadísticamente más bajas que las obtenidas en Medicina interna ( $p=.014$ ), Urgencias ( $p=.010$ ) y de modo marginalmente significativo en UVI ( $p=.06$ ).

[114]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 5.6. Comparaciones por grupo profesional

Se llevaron a cabo análisis de varianza para comparar las puntuaciones en las dimensiones objeto de estudio entre los grupos profesionales de auxiliares/as de enfermería y enfermeros/as.

En las dimensiones de desempeño cívico, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión Cumplimiento,  $F_{(1, 218)}=4.939$ ;  $p=.027$ ;  $\eta^2p=.022$ , con puntuaciones más altas en el grupo de enfermeros/as ( $M=6.42$ ;  $DT=0.65$ ) que de auxiliares de enfermería ( $M=6.18$ ;  $DT=0.93$ ).

El ANOVA realizado con Compromiso organizacional resultó estadísticamente significativo,  $F_{(1, 218)}=7.502$ ;  $p=.007$ ;  $\eta^2p=.033$ . Concretamente, los profesionales de la categoría auxiliar de enfermería presentan puntuaciones más altas en Compromiso organizacional ( $M=3.99$ ;  $DT=1.37$ ) que los profesionales de enfermería ( $M=3.50$ ;  $DT=1.24$ ).

El ANOVA realizado con Apoyo organizacional percibido también fue estadísticamente significativo,  $F_{(1, 218)}=13.976$ ;  $p<.001$ ;  $\eta^2p=.061$ . Los auxiliares de enfermería también perciben mayor apoyo organizacional ( $M=2.83$ ;  $DT=1.11$ ) que los enfermeros ( $M=2.28$ ;  $DT=0.99$ ).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas al comparar el resto de dimensiones objeto de estudio.

[115]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

**Tabla 14. Medias y desviaciones típicas de cada variable del estudio por servicio**

	UVI	URGENCIAS	M.I.	QUIRÓFANO	CONSULTAS
Intercambio líder-miembro	4,50(1,84)	3,58(1,39)	3,85(1,47)	4,53(1,39)	3,61(1,58)
Compromiso organizacional	3,28(1,42)	3,40(1,37)	4,05(1,08)	3,98(1,29)	3,75(1,12)
Apoyo organizacional percibido	2,60(1,16)	2,35(1,07)	2,40(1,02)	2,59(1,10)	2,56(1,00)
Confianza en el supervisor	4,70(1,57)	3,74(1,43)	4,22(1,45)	4,51(1,49)	3,33(1,76)
OCB-cumplimiento	6,46(0,43)	6,17(0,96)	6,21(0,85)	6,34(0,72)	6,50(0,66)
OCB-altruismo	4,73(1,24)	4,87(1,25)	5,21(1,25)	5,38(1,14)	5,55(0,96)
MBI-Agotamiento emocional	23,34(10,59)	24,25(13,12)	24,81(10,45)	18,43(11,17)	21,35(13,62)
MBI-Despersonalización	8,47(6,21)	9,44(6,68)	10,97(6,12)	7,90(6,49)	6,47(6,49)
MBI-Realización personal	36,97 (5,75)	35,88(7,97)	36,95(6,61)	37,75(7,77)	39,63(6,68)

[116]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 5.7. Relación del desempeño cívico con las dimensiones organizacionales

Para analizar la relación entre las dimensiones organizacionales analizadas y las dimensiones de desempeño cívico, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple, siguiendo el método *Stepwise*, para cada una de las dimensiones de Comportamiento cívico. Se introdujeron como variables predictoras Intercambio líder – miembro, Confianza en el supervisor, Apoyo organizacional percibido, Compromiso organizacional, y las tres dimensiones que conforman el síndrome de Burnout. En el modelo 1, la variable criterio fue la dimensión de Cumplimiento, y en el modelo 2, la dimensión de Altruismo.

En el primer análisis de regresión, la variable criterio fue el Cumplimiento. Los resultados se presentan en la Tabla 15. El modelo final obtuvo una  $R^2$  corregida de .21. Está formado por las dimensiones de Agotamiento emocional ( $\beta=-0.269$ ), Realización personal ( $\beta=0.219$ ), Apoyo organizacional percibido ( $\beta=-0.264$ ) y Confianza en el supervisor ( $\beta=0.203$ ).

**Tabla 15. Modelo de regresión 01. Variable criterio: OCB-Cumplimiento**

	$\beta$	Error típico	t	p
MBI Agotamiento emocional	-.27	.039	-4.009	<.001
MBI-Realización personal	.22	.057	3.290	<.001
Apoyo organizacional percibido	-.26	.046	-4.130	<.001
Confianza en el supervisor	.20	.031	3.220	<.001

[117]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

En el segundo análisis de regresión (Tabla 16), realizado para la variable Altruismo, se obtuvo una R<sup>2</sup> corregida de .35. Las dimensiones de Compromiso organizacional ( $\beta=0.530$ ) y Realización personal ( $\beta=0.136$ ) son las que entran en el modelo.

**Tabla 16. Modelo de regresión 02. Variable criterio: OCB-Altruismo**

	$\beta$	Error típico	t	p
Compromiso organizacional	.53	.054	9.037	<.001
MBI-Realización personal	.14	.079	2.313	.022

[118]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# DISCUSIÓN

---

[119]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 6. DISCUSIÓN

Esta tesis doctoral surgió con el objetivo de conocer cómo se produce el desempeño cívico en los profesionales de la salud y qué factores se relacionan con el mismo. Para ello, decidimos trabajar con los perfiles profesionales de enfermeras y auxiliares de enfermería, ya que son los trabajadores que más tiempo pasan en interacción directa con los pacientes. Las dimensiones objeto de estudio han sido el comportamiento cívico en la organización, el intercambio supervisor-subordinado, el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y el burnout. Los resultados obtenidos permiten extraer una serie de conclusiones relevantes, y pueden servir de guía en futuras investigaciones para desarrollar actividades de gestión encaminadas a optimizar el rendimiento laboral y la calidad de vida en los profesionales sanitarios.

### 6.1. Principales resultados obtenidos

Los resultados obtenidos muestran, en primer lugar, que el comportamiento cívico en el contexto hospitalario se estructura en torno a dos dimensiones centrales, el cumplimiento y el altruismo. Estas dos dimensiones son congruentes con la literatura previa, en especial con los resultados obtenidos en la adaptación al castellano de la escala de desempeño cívico de Coleman y Borman (2000), llevada a cabo por Díaz Vilela y cols. (2012). En nuestro estudio, se trabajó con una versión reducida de dicha escala (15 ítems), y se obtuvieron resultados muy similares a los alcanzados con la escala completa. Estos resultados también son congruentes con los

[120]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



planteados por William y Anderson (1991). Concretamente, la dimensión de Altruismo se corresponde con OCB-I (comportamientos principalmente dirigidos a los compañeros), y la de Cumplimiento con OCB-O (comportamientos principalmente orientados a la organización).

En la dimensión Cumplimiento, el personal de enfermería presenta puntuaciones superiores a las obtenidas por el personal de auxiliares de enfermería. En la dimensión Altruismo, no se producen diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos profesionales. A pesar de ello, el personal de auxiliares de enfermería presentó puntuaciones más altas tanto en compromiso organizacional como en apoyo organizacional percibido. Es decir, perciben que la organización los valora y respalda en mayor medida que el personal de enfermería, y manifiestan un nivel de compromiso (posiblemente, en correspondencia) también superior. Estos resultados invitan a profundizar en las posibles causas y consecuencias de dichas diferencias, y, desde el punto de vista de la gestión, proponer mecanismos que mejoren la percepción de apoyo que los trabajadores (especialmente el personal de enfermería) perciben que le ofrece su institución. En cuanto a las puntuaciones obtenidas en las dimensiones de burnout, las puntuaciones medias son ligeramente superiores a las recogidas en el Manual MBI con muestra española (Maslach y Jackson, 1997) para la muestra total (N=1138), y ligeramente inferiores a la obtenida con profesionales médicos (N=156).

Con respecto a los resultados obtenidos al comparar a los servicios encuestados, se han obtenido diferencias relevantes entre los servicios. En primer lugar, se observó que, con respecto a la variable principal de estudio, Comportamiento

[121]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Cívico, dentro de la dimensión de *Altruismo*, los servicios que presentan puntuaciones notablemente altas son Consultas y Quirófano, mientras que los servicios de UVI y Urgencias son los que menos puntuación obtuvieron. Sin embargo, en cuanto a la dimensión de *Cumplimiento*, son los servicios de Consultas y UVI los que presentan puntuaciones más altas, mientras que Urgencias y Medicina Interna obtuvieron las puntuaciones más bajas. Es posible que la estructuración del trabajo en el servicio de Urgencias, unido a la elevada carga de tareas y las dificultades de planificación, lleven a generar dificultades para que se produzcan conductas cívicas en el trabajo (la sobrecarga puede ser uno de los aspectos clave que interfiera con este tipo de conductas). En el servicio de Consultas, por el contrario, la carga de trabajo es adecuada, y se producen en mayor medida conductas ciudadanía organizacional. En UVI, la disparidad en las puntuaciones obtenidas entre las dimensiones de altruismo y cumplimiento puede estar relacionada con la distribución del trabajo. Cada profesional tiene asignados unos pacientes, y se ocupa de todo lo referente a esos pacientes, sin entrar o tener oportunidad de coordinarse con los demás compañeros para realizar unas funciones u otras.

En cuanto a la variable de Intercambio Líder-Miembro, los resultados indican que el servicio de Quirófano presenta puntuaciones estadísticamente superiores a los servicios de Urgencias, Medicina Interna y Consultas. Además, el servicio de UVI también presenta puntuaciones superiores al servicio de Urgencias y de Consultas. Por tanto, podemos decir que en los servicios de Quirófano y de UVI, se produce una mejor relación entre los supervisores/as y sus subordinados que en el resto de servicios. Una explicación a estos resultados puede deberse a que los servicios de UVI y Quirófano son servicios más especializados que el resto, por tanto, la relación existente entre los

[122]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

supervisores y sus empleados puede ser mayor, diaria y más estrecha. En estos servicios, los supervisores tienen la función de coordinar y orientar el trabajo del resto del equipo en mayor medida que en los demás servicios analizados.

La dimensión de Confianza hacia el supervisor se comporta de manera muy similar al Intercambio Líder-Miembro. De nuevo, son los servicios de UVI y Quirófano quienes presentan puntuaciones más altas en esta dimensión. Consultas es el servicio que manifiesta una menor confianza en su supervisor.

Respecto al Compromiso Organizacional, se ha encontrado que los profesionales de UVI y de Urgencias son los que presentan niveles más bajo de compromiso con la organización. Por su parte, los profesionales del servicio de Quirófano y Medicina Interna presentan las puntuaciones más altas. Es preciso explorar en profundidad las causas que están ocasionando estas diferencias, y orientar las prácticas organizacionales a incrementar el compromiso de los trabajadores en los servicios con puntuaciones más bajas.

Al analizar el Apoyo Organizacional Percibido, no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los servicios encuestados. El aspecto más llamativo que se observa en relación con esta dimensión es que las puntuaciones obtenidas por los participantes son relativamente bajas. Es decir, en términos generales, con independencia del servicio en el que se trabaja, los profesionales sanitarios perciben niveles bajos de apoyo por parte de su institución.

Por último, en relación a la variable Burnout, en el servicio de Urgencias es donde se produce un porcentaje mayor de casos con niveles altos de Agotamiento Emocional, seguido por Medicina Interna. Los servicios con porcentajes más bajos

[123]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

fueron Quirófano y UVI. Una posible explicación es que en estos dos servicios la comunicación con el paciente, en muchas ocasiones, es menor que en el resto de servicios, ya que en su mayoría son pacientes que se encuentran sedados dadas sus patologías y/o intervenciones.

Respecto a la dimensión de *Despersonalización*, en Medicina interna se encuentra el porcentaje más elevado de casos, seguido de Urgencias. En Consultas es donde se produce una menor frecuencia. Finalmente, en el caso de la *Baja realización personal*, los profesionales de Urgencias sufren niveles altos en esta dimensión con mayor frecuencia, mientras que los profesionales de UVI presentan un porcentaje mucho más bajo que los demás servicios de profesionales con baja realización personal.

Al analizar la relación e influencia existente entre las variables estudiadas, se observó que existe una alta correlación entre las dimensiones Intercambio Líder-miembro y Confianza en el supervisor. De la misma manera, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional también presentan una alta correlación, de manera que a medida que aumenta el apoyo que el trabajador percibe por parte de la institución, aumenta su compromiso con la misma. También existe una relación alta entre Compromiso y Confianza en el supervisor e Intercambio Líder-Miembro. Esta relación parece indicar que cuando hay más confianza y mejor relación con los supervisores el compromiso organizacional es también más elevado.

Respecto a las dimensiones de burnout, Agotamiento emocional mantiene una correlación alta con Despersonalización y en dirección inversa con Realización personal, es decir que a mayor agotamiento emocional, mayor despersonalización

[124]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

hacia el trabajo, pero por el contrario habrá menor agotamiento emocional en aquellos que muestren mayor realización personal. Despersonalización y Realización personal también mantienen una correlación estadísticamente significativa e inversa, por tanto cuando una se da, la otra disminuye. Asimismo, Agotamiento emocional mantiene una correlación alta e inversa con Compromiso organizacional, y Realización personal correlaciona también de manera destacada con Compromiso organizacional, por tanto, el Compromiso organizacional se incrementa cuando los profesionales presentan niveles bajos de Agotamiento emocional y altos de Realización personal.

En cuanto a las dimensiones de Comportamiento cívico, ambas dimensiones presentan una alta correlación. Esta correlación entre la dimensión de cumplimiento de OCB y de altruismo muestra que son conceptos diferenciados, aunque claramente relacionados. En términos generales, la dimensión de Altruismo presenta correlaciones más fuertes con las dimensiones estudiadas que la dimensión Cumplimiento. Cumplimiento presenta una correlación inversa con Agotamiento emocional, y directa con Realización Personal. Altruismo presenta correlaciones altas con Compromiso Organizacional y Realización Personal, e Intercambio Líder-Miembro, también con Apoyo organizacional percibido, y una alta correlación inversa con la dimensión de Agotamiento Emocional. De manera general, las dimensiones estudiadas mantienen una relación más estrecha con el componente de Altruismo de Comportamiento cívico que con el componente de Cumplimiento. Este dato es relevante, ya que las investigaciones previas se han centrado en estudiar el Comportamiento cívico como elemento unidimensional, sin profundizar en los diferentes antecedentes que puede tener cada una de las dimensiones que lo conforman.

[125]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

En conjunto, los resultados obtenidos en este estudio respaldan los hallazgos obtenidos en investigaciones previas con personal de enfermería, en los que se encontraron relaciones significativas entre comportamiento cívico y las demás variables psicosociales estudiadas (Chang, 2014; Gupta y cols., 2016; Trybou y cols, 2014). Con respecto a la relación entre comportamiento cívico y burnout, a diferencia de los resultados encontrados en investigaciones previas (Cropanzano y cols., 2003; Su-Fen y Miao-Ching, 2006), no sólo la dimensión de Cumplimiento guarda relación con Agotamiento emocional, sino también la dimensión de Altruismo. Además, la Realización personal también se relaciona con las dos dimensiones de Comportamiento cívico, y aunque con niveles más bajos, también se encontró correlación estadísticamente significativa entre Despersonalización y las dos dimensiones de comportamiento cívico en el trabajo. Los resultados obtenidos no confirman la hipótesis de que el comportamiento cívico en el trabajo acarrea consecuencias negativas para los trabajadores (Bolino y cols., 2004; 2013). Al menos, los comportamientos cívicos no tienen impacto negativo en la salud de los profesionales sanitarios en síndrome como el burnout. De hecho, parece que se producen especialmente cuando los profesionales sanitarios presentan niveles más bajos de Agotamiento emocional y más altos de Realización personal.

## 6.2. Implicaciones y líneas de investigación futura

Desde el punto de vista de la gestión hospitalaria, los resultados de esta tesis doctoral tienen amplias implicaciones y ofrecen información relevante para orientar

[126]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

procesos que mejoren la calidad de vida en el trabajo. Como ya hemos dicho con anterioridad, los trabajadores sanitarios tienen un alto riesgo de sufrir deterioro en su salud, en comparación con profesionales de otros sectores (OMS, 2000), dada su alta implicación con los pacientes a diario, lidiando con sus familiares y problemas asociados, lo que puede generar altos niveles de agotamiento. Por ello, desde el punto de vista de la gestión sanitaria, es muy importante promover el desarrollo de comportamientos que favorezcan un desempeño excelente y que contribuyan a incrementar el bienestar en el trabajo.

Otra cuestión muy relevante está relacionada con dar a conocer el constructo principal de este estudio, el Comportamiento Cívico en la Organización, dado que muchas veces se desarrolla de manera implícita en el desempeño profesional enfermero, pero pasa desapercibido y apenas se reconoce, ya que existe un alto desconocimiento de su significado.

Los resultados obtenidos en este estudio permiten reflexionar sobre qué características deben tener los diferentes servicios sanitarios para que sea más probable que en ellos se produzcan comportamientos cívicos, que a su vez permitan mejorar los cuidados prestados y realizarlos con el mayor nivel de profesionalidad. También reflejan el importante papel que desempeñan los supervisores, dado que la confianza hacia la supervisión se relaciona con niveles altos de compromiso con la organización, y el compromiso incrementa las conductas de ciudadanía.

Este estudio analiza múltiples factores psicosociales asociados al comportamiento cívico organizacional, que en estudios previos han sido investigados de manera aislada. Por otra parte, existen pocos estudios en los que se comparen los

[127]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

niveles de comportamiento cívico en diferentes servicios hospitalarios. Esta aportación permite orientar la realización de cambios en la estructuración de las tareas y la planificación del trabajo en los diferentes servicios, con el objetivo de mejorar aspectos como la confianza en el supervisor, el compromiso organizacional, el apoyo organizacional percibido, la realización de conductas de ciudadanía organizacional, o incluso el abordaje de problemas como el burnout.

En esta investigación se han escogido servicios hospitalarios con diferente carga de trabajo, nivel de especialización requerido, grado de interacción con los pacientes y volumen de trabajo. Sería interesante desarrollar otros estudios donde se comparen distintos servicios a los aquí encuestados. Además, sería de interés comparar los resultados en todas las dimensiones analizadas en diferentes hospitales que presenten características similares en términos de tamaño y población de referencia.

En futuras investigaciones, sería deseable incorporar en el estudio la opinión del personal médico. Es importante conocer en qué medida aspectos como la confianza en el supervisor, el apoyo organizacional percibido o la realización de comportamientos cívicos se presentan en el personal médico, y si se presenta en mayor o menor medida que en el resto de personal asistencial.

Por otra parte, deben desarrollarse estudios que se centren en identificar variables antecedentes y consecuentes del comportamiento cívico en el trabajo, recurriendo para ello a estudios longitudinales con un amplio número de participantes.

[128]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



### 6.3. Limitaciones del estudio

El presente estudio adolece de importantes limitaciones, que hacen que las conclusiones extraídas deban ser tomadas con cautela.

En primer lugar, se trata de un estudio transversal, de carácter descriptivo, que no permite extraer conclusiones de causalidad. Además, dada la voluntariedad de la respuesta a las encuestas, es posible que quienes hayan decidido responder a las mismas tengan una mayor predisposición a colaborar, y por tanto sean los profesionales con niveles más altos de comportamiento cívico.

Otra de las limitaciones está relacionada con el tamaño muestral, especialmente cuando se realizan comparaciones dentro de cada servicio. Debido a los cambios de turnos internos, fue difícil poder hablar con todos los trabajadores para explicarles los propósitos del estudio e invitarles a responder las encuestas.

El hecho de haber trabajado con un único hospital reduce las posibilidades de generalización de los resultados, y además limita el número de profesionales que pueden responder dentro de cada servicio.

Por último, todas las respuestas recogidas fueron auto-informadas, de manera que recogen la opinión que los participantes tienen sobre sí mismos y cómo se comportan. Sería interesante, en futuras investigaciones, poder analizar, además de las opiniones de los participantes, indicadores de calidad de cada servicio, como la satisfacción de los usuarios, así como disponer de la evaluación del desempeño cívico por parte de compañeros y supervisores, etc. Esta información podría complementar la información obtenida por parte de los propios profesionales, y ofrecer una visión más

[129]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

amplia y detallada de cómo se produce el comportamiento cívico en el trabajo, y qué repercusiones tiene, desde el punto de vista de la organización, de los profesionales sanitarios, y de los propios pacientes, que son en definitiva el motor de la gestión hospitalaria.

[130]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# CONCLUSIONES

---

[131]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 7. CONCLUSIONES

1. En la población objeto de estudio se producen puntuaciones más altas de Comportamiento Cívico en su dimensión de Cumplimiento que en la de Altruismo.
2. El personal de enfermería y auxiliares de enfermería tienen puntuaciones similares en el Comportamiento Cívico en la Organización, pero en la dimensión de Cumplimiento, son los enfermeros quienes presentan una puntuación ligeramente superior a los auxiliares. Por tanto, se cumple parcialmente la hipótesis número 1.
3. Los trabajadores de los servicios de Quirófano y Consultas Externas presentan mayor Comportamiento Cívico frente al resto de servicios, en la dimensión de Altruismo. Con esta afirmación confirmamos la hipótesis 2.
4. Existe una alta relación positiva entre las variables de Comportamiento Cívico en la Organización y las de Compromiso e Intercambio Líder-Miembro.
5. Existe una alta correlación positiva entre las variables de Compromiso y Comportamiento Cívico en la Organización (en la dimensión de Altruismo).
6. La variable que presenta la puntuación media más baja de las estudiadas es la de Apoyo Organizacional Percibido.
7. Al analizar la variable Burnout, en su dimensión de Agotamiento emocional, fue el servicio de Quirófano quien reveló la puntuación más baja de Burnout frente al resto de servicios. Este resultado confirma la hipótesis 3.
8. El servicio de Urgencias es el que refleja la puntuación más alta de Burnout en la dimensión de Agotamiento emocional, seguido de Medicina Interna.

[132]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

9. Medicina interna refleja la puntuación más alta en la dimensión de Despersonalización, seguido de Urgencias, quien también presenta mayor puntuación en la dimensión de Baja realización personal.
10. El servicio de UVI es en que menos puntuación obtuvo en la dimensión de Baja realización personal (Burnout).
11. En términos globales, el servicio de Consultas externas es el que presenta menores niveles de Burnout. Esta afirmación junto con la conclusión n. 7, corrobora la hipótesis n. 3.
12. Se observó una relación inversa entre el Comportamiento Cívico en la Organización y el Burnout, concretamente entre las dimensiones de Cumplimiento (OCB) y Altruismo frente a la dimensión de Agotamiento emocional y de Realización personal. La dimensión de Despersonalización es la que menor relación mantiene con Comportamiento Cívico. Este enunciado confirma la hipótesis 4, que desarrollaba que al aumentar las puntuaciones de Burnout disminuiría las de desempeño cívico en el trabajo.
13. Existe una alta relación entre Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional.
14. La dimensión de Cumplimiento correspondiente a la variable de desempeño cívico, presenta una alta correlación con la dimensión de agotamiento emocional, es decir, que cuando existen altas puntuaciones de cumplimiento, también las habrá de agotamiento emocional. Por otro lado, la dimensión de altruismo, también perteneciente al comportamiento cívico, presenta altas correlaciones con la variable Compromiso organizacional. Con esta afirmación queda parcialmente demostrada la hipótesis 6, ya que en ésta se creía que la

[133]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

dimensión de cumplimiento estaría estrechamente relacionada con el apoyo organizacional percibido.

15. Existe una alta relación entre las variables de Intercambio Líder-Miembro y Confianza en el supervisor, que hace que puedan ser consideradas dimensiones equivalentes. De la misma manera, estas variables también presentan relación, pero más baja, con la variable de Comportamiento Cívico en el Trabajo, por lo que demuestra parcialmente la hipótesis 5.

16. Se observó una relación positiva entre las dimensiones de Altruismo y Cumplimiento (OCB) con la dimensión de Realización personal: a medida que aumenta el desempeño cívico aumenta la dimensión de Realización personal de Burnout.

17. A la luz de los resultados obtenidos, podemos concluir que las características de los servicios estudiados facilitan o dificultan la aparición de los diferentes factores psicosociales explorados. Por ello, es posible aplicar técnicas de gestión orientadas a mejorar aspectos como el compromiso o el apoyo organizacional percibido, y a minimizar el impacto de síndromes como el burnout entre los profesionales sanitarios.

[134]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# BIBLIOGRAFÍA

---

[135]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Abdelhadi N., Drach-Zahavy A. (2012). Promoting patient care: work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centred care. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 68(6); 1276-1287. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05834.x.
- Altuntas S., Baykal U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 42(2); 186-194. doi: 10.1111/j.1547-5069.2010.01347.x.
- Amir N. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4(3). doi: 10.5539/ijbm.v4n3p52.
- Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, VOL. 83(2); 288-297. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>.
- Bailey R., Priego Moreno S., Gambus A. (2015). Termination of DNA replication forks: "Breaking up is hard to do". *Nucleus*, Vol. 6(3):187-96. doi: 10.1080/19491034.2015.1035843.
- Ballinger G., Lehman D., Schoorman D. (2010). Leader-member exchange and turnover before and after succession event. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 113(1); 25-36. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.04.003.
- Basu R., Green S. (1995). Subordinate Performance, Leader-Subordinate Compatibility, and Exchange Quality in Leader-Member Dyads: A Field Study. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 25(1); 77 – 92. doi: 10.1111/j.1559-1816.1995.tb01585.x.

[136]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



- Bateman T., Organ D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, Vol. 26(4); 587-595. doi: 10.2307/255908.
- Becker G. (1960). An Economic Analysis of Fertility. Columbia. *Demographic and Economic Change in Developed Countries*; 209-240.
- Belcastro P., Gold R., Hays L. (1983). Maslach Burnout Inventory: Factor structures for samples of teachers. *Psychological Reports*, Vol. 53; 364-366.
- Benkhoff B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, Vol. 26(1/2); 114-131, doi: 10.1108/00483489710157823.
- Blau P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, Vol. 34(2); 193-206. doi: 10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x.
- Boada J., Vallejo R., Agulló E. (2004). The burnout and psychosomatic manifestations as consistent organizational climate and work motivation. *Psicothema*, Vol. 16(1); 125-131.
- Bolino M., Hsiung H., Harvey J., LePine J. (2015). "Well, I'm tired of tryin". Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100(1); 56-74. doi:10.1037/a0037583.
- Bolino M., Klotz., Turnley W., Harvey J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 34; 542-559. doi: 10.1002/job.1847.
- Bolino M., Turnley W., Niehoff B. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*. Vol. 14(2); 229-249. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>.

[137]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Borman W. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *American Psychological Society, Vol. 13 (6)*; 238-241. doi: 10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x.
- Borman W., Motowidlo S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*; 71-98. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446261743>.
- Borman W., Penner L., Allen T., Motowidlo S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment, Vol. 9(1-2)*; 59-69. doi: 10.1111/1468-2389.00163.
- Brown L., Roloff M. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts. *COMMUNICATION QUARTERLY, Vol. 63(4)*; 384-404. doi: 10.1080/01463373.2015.1058287.
- Brown S. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative Health Research, Vol. 6(4)*; 561-567. doi: 10.1177/104973239600600408.
- Brunetto Y., Wharton R., Shacklock K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal, Vol. 20(2)*; 206-225. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00117.x.
- Buchanan B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, Vol. 19*; 533-546.
- Casas J., Repullo JR., Lorenzo S., Cañas J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Administración Sanitaria, Vol. 23*; 143-60.

[138]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Castillo A., Portugal J. (2004). Proyecto técnico de gestión y funcionamiento de la unidad asistencial de Medicina Interna. *Anales de Medicina Interna*, Vol. 21(1); 31-38. doi: 10.4321/S0212-71992004000100009.
- Chang C.S., (2014). Moderating Effects of Nurses' Organizational Justice Between Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors for Evidence-Based Practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 11 (5), 332–340.
- Chen Z., Lam W., Zhong J. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(1); 202-212. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.202.
- Cherniss C. (1980) Professional burnout in the human service organizations. New York: Praeger.
- Ching-Sheng Chang D. (2014). Moderating effects of nurses' organizational justice between organizational support and organizational citizenship behaviors for evidence-based practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, Vol. 11(5); 332–340. doi: 10.1111/wvn.12054.
- Choi D., Colbert A., Oh I. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100(5); 1542–1567. doi: 10.1037/apl00000141542.
- Choi N., Dixon A., Jung J. (2004). Dysfunctional Behavior among Sales Representatives: The Effect of Supervisory Trust, Participation, and Information Controls. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14; 181-198.
- Cohen A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[139]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Cohen A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 17(3) 336–354. doi: doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001.
- Cohen J. (2006). Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, Vol. 76(2); 201-237. doi: http://dx.doi.org/10.17763/haer.76.2.j44854x1524644vn.
- Coleman V., Borman W. (2000). Investigating the underlying structure of the Citizenship Performance domain. *Human Resource Management Review*, Vol. 10(1); 25-44. doi: https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6.
- Collins C., Smith K. (2006): Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(3); 544-560. doi: 10.5465/AMJ.2006.21794671.
- Colquitt J., Greenberg J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165–210). Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cook J., Wall T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53; 39-52. doi: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x.
- Cooper D., Thatcher S. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *The Academy of Management Review*, Vol. 35(4); 516-538. doi: 10.5465/AMR.2010.53502693.
- Cropanzano R., Rupp D., Byrne Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(1); 160-169. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.160.

[140]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Dansereau F., Graen G., Haga G. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13(1); 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7.
- Davis J., Schoorman F., Mayer R., Tan H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 21(5); 563-576. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0.
- Deluga R. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Citizenship*, Vol. 67(4); 315-326. doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x.
- Demerouti E., Bakker A., Bulters A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.64; 131-149. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00030-7.
- Díaz-Vilela L., Díaz-Cabrera D., Isla-Díaz R., Hernández-Fernaud E., Rosales-Fernández C. (2012). Adaptación al Español de la Escala de Desempeño Cívico de Coleman y Borman (2000) y Análisis de la Estructura Empírica del Constructo. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, Vol. 25(3); 135-149. doi: .org/10.5093/tr2012a11.
- Dienesch R., Liden R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, Vol. 11(3); 618-634.
- Digman J. (1990). Personality Structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, Vol. 41; 417-440. doi: 10.1146/annurev.ps.41.020190.002221.
- Dirks K. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(6); 1004-1012. doi: 10.1037//0021-9010.85.6.1004.

[141]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Dirks K., Ferrin D. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Advanced Psychology*, Vol. 87(4); 611-628. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611.
- Dolan S., García S., Díez, M. (2005). Autoestima, estrés y trabajo. España: Mac Graw Hill.
- Duarte N., Goodson J., Klich N. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(3); 499-521. doi: <http://www.jstor.org/stable/256698>.
- Duchon D., Green S., Taber T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(1); 56-60. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.56>.
- Dutton J., Duckerich J., Harquail C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39(2); 239-263. doi: 10.2307/2393235.
- Eisenberger R., Cummings J., Armeli S., Lynch P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(5); 812-820. doi: 10.1037/0021-9010.82.5.812.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3); 500-507. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Eisenberger R., Peter F., David-LaMastro V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(1); 51-59. doi:10.1037/0021-9010.75.1.51.
- Erdogan B., Enders J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(2); 321-330.

[142]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Erdogan B., Liden R., Kraimer M. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(2); 395-406. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786086.
- Farh J., Hackett R., Liang J. (2007). Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *The Academy of Management Journal*. Vol. 50(3); 715-729. doi: 10.2307/20159880.
- Farrell D., Rusbult C. (1981). "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 27; 172-86. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7).
- Figueiredo H., Grau E., Gil P., García J. (2012). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Psicothema*, Vol. 24(2); 271-276. doi: [org/10.4321/S0465-546X2010000100003](https://doi.org/10.4321/S0465-546X2010000100003).
- Fineman S. (2006). On Being Positive Concerns and counterpoints. *Academy of management*, Vol. 31(2); 270-291. doi: 10.5465/AMR.2006.20208680.
- Frazier M., Tupper C., Fainshmidt S. (2016). The path(s) to employee trust in direct supervisor in nascent and established relationships: A fuzzy set analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37(7); 1023-1043. doi: 10.1002/job.2091.
- Freudenberger H. (1974). Staff burn-out. *Journal Sociology Issues*.
- Fulmer C., Gelfand M. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, Vol. 38(4); 1167-1230.
- Gellatly J., Bower P., McMillan D., Roberts C., Byford S., Bee P., Gilbody S., Arundel C., Hardy G., Barkham M., Reynolds S., Gega L., Mottram P., Lidbetter N., Pedley R., Peckham E.,

[143]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Connell J., Molle J., O'Leary N., Lovell K. (2014). Obsessive Compulsive Treatment Efficacy Trial (OCTET) comparing the clinical and cost effectiveness of self-managed therapies: study protocol for a randomised controlled trial. *Biomed Central, Vol. 15(1)*. doi: 10.1186/1745-6215-15-278.

Gerstner C., Day D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct ideas. *Journal of Applied Psychology, Vol.82*; 827-844.

Gibson D., Petrosko J. (2014). Trust in leader and its effect on job satisfaction and intent to leave in a healthcare setting. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development, Vol. 26 (3)*; 3-19. doi: 10.1002/nha3.20069.

Gil-Monte P. (2001). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. *PsicoPediaHoy, Vol. 3(9)*.

Gil-Monte P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo. (Burnout).España: Pirámide.

Gil-Monte P., Peiró J. (1997). Desgaste Psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. Madrid, España: Ed. Síntesis, S. A.

Gil-Monte P., Peiró J. (1999). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema, Vol. 11(3)*; 679-689.

Gil-Monte P., Peiró J., Valcárcel, P. (1995). A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. *Department of Social and Organizational Psychology, Vol. 4(1)*; 165-179.

Gillespie N., Dietz G. (2009). Trust Repair After An Organization-Level Failure. *The Academy of Management, Vol. 34(1)*; 127-145. doi: 10.5465/AMR.2009.35713319.

Goldberg L. (1992). The development of markers for the big five factor structure. *Psychological Assessment, Vol. 4(1)*; 26-42. doi: 10.1037/1040-3590.4.1.26.

[144]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



- Goldberg L., Sweeney D., Merenda P., Hughes J. (1996). The big five factor structure as an integrative framework: An analysis of Clarke's AVA model. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 66(3); 441-471. doi: 10.1207/s15327752jpa6603\_1.
- Golembiewski R. (1979). Toward the responsive organization. Salt Lake City: Brighton.
- Golembiewski R., Munzenrider R. (1984). Phases of psychological burnout and organizational covariants. *Journal of Health and Human Resources Administration*, Vol. 6; 290-323.
- Gómez C., Rosen B. (2011). The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group and Organization Management*, Vol. 6(1); 53-69. doi: 10.1177/1059601101261004.
- Gong Y., Law K., Chang S., Xin K. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94(1); 263-275. doi: 10.1037/a0013116.
- González-Checa S., González S., Linares-Mingorance P., Rentero-Castro C., Lucio-Villegas de Cea C. (2016). Desempeño Cívico, compromiso organizacional y satisfacción vital en el voluntariado. *Monográfico de Psicología y Salud*, Vol. 10; 63-70.
- Gouldner A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, Vol. 25(2); 161-17. doi: 10.2307/2092623.
- Graen G., Cashman J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Organization and administrative sciences*, Vol. 6; 143-165.
- Graen G., Liden R., Hoel W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(6); 868-872. doi: 10.1037/0021-9010.67.6.868.
- Graen G., Novak M., Sommerkamp P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model.

[145]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

*Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30; 109-131. doi:  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7).

Graen G., Scandura T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, Vol 9; 175-208.

Gupta V., Agarwal U., Khatron N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behavior and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 72(11); 2806-2817. doi: 10.1111/jan.13043.

Hackman J., Oldham G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 6 (2); 159-170. doi: 10.1037/h0076546.

Harms P., Bai Y., Han G. (2016). How leader and follower attachment styles are mediated by trust. *Human relations*, Vol. 69(9); 1853–1876. doi: 10.1177/0018726716628968.

Hayne J., Mossholder K., Harris S. (2016). Justice and job engagement: the role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37; 889–910. doi: 10.1002/job.2082.

Hernández S., Pozo C., Alonso E. (2004): The role of informal social support in needs assessment: Proposal and application of a model to assess immigrants' needs in the south of Spain. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol. 14(4); 284-298. doi: 10.1002/casp.782

Hodson R. (2004). Science Organization Trustworthiness: Findings from the Organizational Ethnographies Population of Organizational. *Organization Science*, Vol. 15(4); 432-445. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0077>.

[146]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Hoffman B., Blair C., Meriac J, Woehr D. (2007). Expanding the criterion domain? A meta-analysis of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (2); 555-566. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.555.
- Hong S. (2011). An analysis of the structural relationships between authentic leadership of the CEO of small and medium business, learning organization, positive psychological capital of the employees and organizational effectiveness. *Unpublished doctoral dissertation*, Vol. 8(7); 1-7. doi: 10.17485/ijst/2015/v8iS7/69993.
- House R., Aditya R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, Vol. 23 (3); 409-473. doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4).
- Huang J., Wang L., Xie J. (2014). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Roles of Identification with Leader and Leader's Reputation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol. 42(10); 1699-1711. doi: 10.2224/sbp.2014.42.10.1699.
- Ilgen D., Pulakos E. (1999). The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12(2); 215-217. doi: 10.1002/hrdq.9.
- Ilies R., Nahrgang J., Morgeson F. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(1); 269-277. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.269.
- Instituto Nacional de la Salud. 2000. *Guía de gestión de consultas externas en atención especializada*. Madrid, España. Instituto Nacional de la Salud, Servicio de Publicaciones y Biblioteca.

[147]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Ioannidou E., Karagiorgos T., Alexandris K. (2016). Exploring the Relationship of Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Psychological Empowerment and Job Satisfaction with Leader-Member Exchange of Section Leaders and Team Leaders in Summer Children's Camps in Greece. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism, Vol. 22*; 63-80; doi: 10.5199/ijsmart-1791-874x-22d.
- Jaramillo F., Mulki J., Marshall G. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, Vol. 58(6)*; 705-714. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.10.004.
- Jeong S., Paton N., Fernandez A., Griffiths T. (2005). An Experimental Performance Evaluation of Spatio-Temporal Join Strategies. *Transactions in GIS, Vol. 9(2)*; 129-156. doi: 10.1111/j.1467-9671.2005.00210.x.
- Jung P., Hee S. (2016). The structural relationship among authentic leadership, trust in supervisor, innovative behavior and organizational citizenship behavior. *Indian Journal of Science and Technology, Vol. 9(25)*. doi: 10.17485/ijst/2016/v9i25/97264.
- Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, Vol. 33(4)*; 692-724. doi: 10.2307/256287.
- Kanter R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review, Vol. 33(4)*; 499-517. doi: 10.2307/2092438.
- Kanugo R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, Vol. 67(3)*; 341-349. doi: 10.1037/0021-9010.67.3.341.
- Katrinli A., Atabay G., Gunay G., Guneri B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing, Vol. 64(4)*; 354-362. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04809.x.

[148]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Katz D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science, Vol. 9*; 131-133. doi: .org/10.1002/bs.3830090206.
- Keohoe R., Wright M. (2010). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management, Vol. 39(2)*; 366-391. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>.
- Konovsky M., Pugh D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *The Academy of Management Journal, Vol. 37(3)*; 656-669. doi: 10.2307/256704.
- Kurtessis J., Einsenberger R., Ford M., Buffardi L., Stewart K., Adis C. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.
- Ladebo O. (2008). Perceived supervisory support and organizational citizenship behaviors: Is job satisfaction a mediator? *South African Journal of Psychology, Vol. 38(3)*; 479-488.
- LaMastro V. (1999). Commitment and perceived organizational support. *National forum of applied educational research journal, Vol. 12(3)*.
- Lamm K., Carter H., Stedman N., Lamm A. (2014). Teaching Transformational Leadership to Undergraduate Agricultural Leadership Students: Using the Personality Trait of Agreeableness to Improve Understanding. *Journal of Agricultural Education, Vol. 55(4)*; 24-37. doi: 10.5032/jae.2014.04024.
- Lapierre L., Hackett R., Taggar S. (2006). A Test of the Links between Family Interference with Work, Job Enrichment and Leader-Member Exchange. *Applied Psychology: an International Review, Vol. 55(4)*; 489-511. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00234.x.
- Laschinger H., Wilk P., Cho J., Grecco P. (2001). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: Does experience matter?. *Journal of Nursing Management, Vol. 17(5)*; 636-46. doi: 10.1111/j.1365-2834.2008.00907.x.

[149]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Lawrence J., Ott M., Bell A. (2012). Faculty Organizational Commitment and Citizenship. *Reserch in Higher Education, Vol. 53*; 325-352. doi: 10.1007/s11162-011-9230-7.
- Lee J., Peccei R. (2006). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 28*; 661–685. doi: 10.1002/job.431.
- Lee K., Allen N., Meyer J. (2001). The Three Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology, Vol. 50(4)*; 596-617. doi: 10.1111/1464-0597.00075.
- Leiter M. (1988). Commitment as a function of stress reactions among nurses: A model of psychological evaluations of work settings. *Canadian Journal of Community Mental Health, Vol. 7*; 117-134.
- LePine J., Erez A., Johnson D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87(1)*; 52-65. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.52.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, Vol. 9(4)*; 370-390. doi: 10.2307/2391032.
- Liden R., Graen G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, Vol. 23*; 451-465. doi: 10.2307/255511.
- Liden R., Maslyn J. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, Vol.24*; 43–72.
- Liden R., Wayne S., Stilwell D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology, Vol. 78(4)*; 662-674. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.662.

[150]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Liu Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior. The mediating role of affective commitment towards; the parent company. *Personnel Review*, Vol. 38(3); 307-319. doi: 10.1108/00483480910943359.
- López-Araújo B., Segovia A., Peiró J. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, Vol. 19 (1); 81-87.
- Salvador C., Boada J., González E., Mañas-Rodríguez M. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, Vol. 19(3); 395-400.
- Marcos J., Roberts M., Campbell E., Wray J. (1996). Three members of a novel small gene-family from *Arabidopsis thaliana* able to complement functionally an *Escherichia coli* mutant defective in PAPS reductase activity encode proteins with a thioredoxin-like domain and "APS reductase" activity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 93(23); 13377–13382.
- Markus H., Kitayama S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, Vol. 98(2); 224-253. doi: 10.1037/0033-295X.98.2.224.
- Martín R., Thomas G., Charles K., Epitropaki O., McNamara R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 (1); 141-147. doi: 10.1348/096317904X23763.
- Martínez S., Hernández A. (2005). Necesidad de estudios y legislación sobre factores psicosociales en el trabajo. *Revista Cubana Salud Pública*, Vol. 31(4); 338-344.
- Maslach C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, Vol. 9(5); 16–22

[151]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Maslach C. (2003). Burnout. The cost of caring. Cambridge: Malor.
- Maslach C., Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, Vol. 2*; 99-113.
- Maslach C., Jackson S. (1997). MBI Inventario "Burnout" de Maslach. Manual. Madrid: TEA Ediciones.
- Maslach C., Schaufeli W., Leiter M. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology, Vol. 52(1)*; 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Materson S., Lewis K., Goldman B., Taylor S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal, Vol. 43(4)*; 738-748. doi: 10.2307/1556364.
- Mathieu J., Zajac D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, Vol. 108(2)*; 171-194. doi: 10.1037//0033-2909.108.2.171.
- Mayer R., Gavin M. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?. *The Academy of Management Journal, Vol. 48(5)*; 874-888. doi:10.5465/AMJ.2005.18803928.
- McCrae R., Costa P. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 52(1)*; 81-90. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>.
- McFarlane L., Wayne S. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, Vol. 78 (5)*; 774-780.
- McGuire E., Kennerly S. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economic, Vol. 24(4)*; 85-179.

[152]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



McNeely B., Meglino B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(6); 836-844. doi: 10.1037/0021-9010.79.6.836.

McQueen (2004). Emotional intelligence in nursing work. *Journal of Advanced Nursing* Vol. 47(1); 101-108. doi: 10.1111/j.1365-2648.2004.03069.x.

Menezes A., Menezes I., Lozado J., Bittencourt A. (2016). Conception and validation of the Behavioral Intentions Scale of Organizational Citizenship (BISOC). *Psicología. Reflexión y Crítica*, Vol. 29. doi: 10.1186/s4155-016-0030-z.

Merkouris A., Papastavrou E., Efstahiou G., Tsangari H. (2003). Patients' and nurses' perceptions of respect and human presence through caring behaviours: A comparative study. *Nursing ethics*, Vol. 19(3); 369-379. doi: 10.1177/0969733011436027.

Meyer J., Allen N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69(3); 372-378. doi: 10.1037//0021-9010.69.3.372.

Meyer J., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61(1); 20-52. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Miao R. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, performance tasks and civic behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol. 12(2); 105-127.

Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. 2009. *Informes, estudios e investigación*.

Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. 2010. *Informes, estudios e investigación*.

[153]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Moorman R., Blakely G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16(2); 127-142. doi: 10.1002/job.4030160204.
- Moorman R., Blakely G., Niehoff B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 41; 351-357.
- Moorman C., Miner A. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34; 91-107. doi: <http://www.jstor.org/stable/3152067>.
- Moseley A., Jeffers L., Peterson J. (2008). The retention of the older nursing workforce: a literature review exploring factors which influence the retention and turnover of older nurses. *Contemporary Nurse*, Vol. 30(1); 46-56. doi: 10.5172/conu.673.30.1.46.
- Motowidlo S., Borman W., Schmit M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, Vol. 10; 71-83. doi: [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1).
- Ning A., Liao H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99(5); 847-866. doi: [org/10.1037/a0037233847](http://dx.doi.org/10.1037/a0037233847).
- Olabarria B., Masilla S. (2007). Ante el burnout: cuidados a los equipos de salud mental. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, Vol. 12(1); 1-14. doi: [org/10.5944/rppc.vol.12.num.1.2007.4029](http://dx.doi.org/10.5944/rppc.vol.12.num.1.2007.4029).
- Olivares V., Gil P. (2009). Análisis de las principales fortalezas y debilidades del "Maslach Burnout Inventory" (MBI). *Ciencia y Trabajo*, Vol. 33; 160-167.

[154]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- O'Reilly C., Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71; 492-499.
- Organ D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ D., Konovsky M. (1989). Cognitive vs. affective determinants of organizational citizenship behaviour, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74(1); 157-164. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.157.
- Organ D., Ryan K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x.
- Parker P., Kulik J. (1995) Burnout self and supervisor rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, Vol.18; 581–599.
- Pearce J., Gregersen H. (1991). Task interdependence and extra role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76(6); 838-844. doi: 10.1037/0021-9010.76.6.838.
- Pisanti R, Lombardo C., Lucidi F. (2013). Psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory for Human Services among Italian nurses: a test of alternative models. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 69(3); 697–707. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06114.x.
- Podsakoff P., Ahearne M., MacKenzie S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(2); 262-270.

[155]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Podsakoff P., MacKenzie S., Moorman R., Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 1(2); 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.

Podsakoff P., MacKenzie S., Paine J., Bachrach D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26(3); 513-563. doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7).

Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59(5); 603-609. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>.

Portoghese I., Galleta M., Battistelli A., Leiter M. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: the cross level role of leader–member exchange. *Journal of Nursing Management*, Vol. 23; 754–764.

Queiros C, Carlotto M., Kaiseler M. (2013). Predictors of burnout among nurses: An interactionist approach. *Psicothema*, Vol. 25(3); 330-335. doi: 10.7334/psicothema2012.246. doi: 10.1111/jonm.12205.

Raineri N., Paille P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 137: 129–148. doi 10.1007/s10551-015-2548-x.

Ramasamy M., Thamaraiselvan N. (2011). Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behavior. *Knowledge and Process Management*, Vol. 18(4); 278-284. doi: 10.1002/kpm.385.

[156]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Randall M., Cropanzano R., Bormann C., Birjulin A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20(2); 159-174. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<159::AID-JOB881>3.0.CO;2-7.
- Rhoades L., Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4); 698–714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698.
- Rich B., LePine J., Crawford E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 53(3); 617–635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988.
- Rocha C., Chelladurai P. (2008). Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *North American Society for Sport Management Conference*.
- Rodríguez-Marín J. (2010). Quality of working life of health professionals. *Calidad Asistencial*, Vol. 25(6); 318–320. doi: 10.1016/j.cali.2010.09.002.
- Rodríguez-Marín J. Neipp M. (2008). *Manual de psicología social de la salud*. Madrid, España; Síntesis.
- Rosario E., Rovira L. (2011). La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, Vol. 22(1).
- Rousseau D., Sitkin S., Burt R., Camerer C. (1998). Not so different after all: a cross discipline view of trust. *Academy of Management*, Vol. 23(3); 393-404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617.

[157]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Rusbult C., Farrel D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68(3); 429-438. doi: 10.1037/0021-9010.68.3.429.
- Salanova, M. (2006). Medida y evaluación del burnout: nuevas perspectivas. En P. Gil-Monte, M. Salanova, J. L. Aragón y W. Schaufeli. (Eds.), *El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales (pp. 27-43)*. Valencia: Diputación de Valencia.
- Salanova M., Cifre E., Grau R., Llorens S., Martínez S. (2005). Antecedentes de la autoeficacia en profesores y estudiantes universitarios: un modelo causal. *Revista de Psicología y del Trabajo de las Organizaciones*, Vol. 21(1-2); 159-176.
- Salanova M., Llorens S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del psicólogo*, Vol. 29(1); 59-67.
- Salanova M., Lorente L., Chambel M., Martínez I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 67(10); 2256-2266. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x.
- Scandura T., Graen G., Novak M. (1986). When managers decide not to decide autocratically. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(4); 579-584. doi: 10.1037/0021-9010.71.4.579.
- Schaufeli W., Enzmann D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. London; Taylor & Francis.
- Schaufeli W., Van Dierendonck D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14; 631-647.

[158]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Scott S., Bruce R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. Vol. 37(3); 580–607. doi: 10.2307/256701.
- Seligman M., Csikszentmihalyi M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, Vol. 55(1); 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5.
- Serrano Gil A., Tejedor Muñoz L. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en enfermería*. Díaz de Santos.
- Settoon R., Bennett N., Liden R. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81; 219-227. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.21>.
- Shacklock K., Brunetto Y., Nelson S. (2009). The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 47(1); 79-101. doi: [org/10.1177/1038411108099291](http://dx.doi.org/10.1177/1038411108099291).
- Shamir B., Zakay E., Brainin E., Popper M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30(3); 612-640. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02499.x.
- Shanafelt T., Bradley K., Wipf J., Back A. (2002). Burnout and self-reported patient care in an internal medicine residency program. *Annals of Internal Medicine*, Vol. 136; 358–367.
- Shore L., Tetrick L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76(5); 637–643. doi: 10.1037/0021-9010.76.5.637.
- Shore L., Wayne S. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support.

[159]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

*Journal of Applied Psychology*, Vol 78(5); 774-780. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>.

Shoss M., Witt L., Vera D. (2011). When adaptive performance leads to greater task execution? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33; 910-924. doi: 10.1002/job.780.

Simoens S., Villeneuve M., Hurst J. (2005). Tackling Nurse Shortages in OECD Countries. *OECD Health Working Papers*, Vol. 19. doi: 10.1787/172102620474.

Skakon J., Nielsen K., Borg V., Guzman J. (2010). Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, Vol. 24(2); 107-139. doi: 10.1080/02678373.2010.495262.

Sluss D., Ashforth B. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 32; 9-32. doi: 10.5465/AMR.2007.23463672.

Sluss D., Klimchak M., Holmes J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73(3); 457-464. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.001>.

Sluss D., Ployhart R., Cobb M., Ashforth B. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, Vol. 55; 949-975. doi:10.5465/amj.2010.0420.

Smith C., Organ D., Near P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68(4); 653-663. doi: [org/10.1037/0021-9010.68.4.653](http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653).

Sparrowe R., Liden R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, Vol. 22(2); 522-552. doi: 10.5465/AMR.1997.9707154068.

[160]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



- Spector P. (2013). Introduction: The dark and light sides of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34(4); 540-541. doi: 10.1002/job.1846.
- Su-Fen C., Miao-Ching T. (2006). Relationships among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology*, Vol. 140(6); 517-530. doi: doi.org/10.3200/JRLP.140.6.517-530.
- Sun L., Aryee S., Law K. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 50(3); 558-577. doi: 10.5465/AMJ.2007.25525821.
- Tan H., Tan C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol. 126; 241-260.
- Tangirala S., Green S., Ramanujam R. (2007). In the shadow of the boss's boss: effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(2); 309-20. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.309.
- Taunton R., Boyle D., Woods C., Hansen H., Bott M. (1997). Manager leadership and retention of hospital staff nurses. *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 19; 205–226. doi: 10.1177/019394599701900206.
- Toprak, O. (2006). *The effect of organizational trust on performance and a case study in banking sector*. Unpublished master's thesis. Gaziantep, Turkey. Gaziantep University Social Sciences Institute.
- Tourangeau A., Cummings G., Cranley L., Ferron E., Harvey S. (2010). Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 66(1); 22-32. doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.05190.x.

[161]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Trybou J., Gemmel P., Pauwels Y., Henninck C., Clays E. (2014). The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 70(2); 373-382. doi: 10.1111/jan.12201.
- Uçar D., Ötken A. (2006). Perceived organizational support and organizational commitment: the mediating role of organization based self-esteem. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28(6); 661 - 685. doi: 10.1002/job.431.
- Van Dick R., Grojean M., Christ O., Wieseke J. (2006), Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, Vol. 17(4); 283–301. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x.
- Van L., Graham J., Dienesch R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4); 765-802.
- Van Scotter J., Motowidlo S. (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81(5); 525-531. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.525.
- Vecchio R., Gobdel B. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34(1); 5-20. doi: 10.1016/0030-5073(84)90035-7.
- Villalobos G. 2004. Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Ciencia y trabajo*, Vol. 6(14); 197-201.
- Wagner, N., Weyhersmüller, A., Blauth, A., Schuhmann, T., Heckmann, M., Krohne, G., Samakovlis, C. (2010). The Drosophila LEM-domain protein MAN1 antagonizes BMP

[162]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- signaling at the neuromuscular junction and the wing crossveins. *Developmental Biology*, Vol. 339(1); 1-13. doi: 10.1016/j.ydbio.2009.11.036.
- Watt D., Hargis M. (2009). Boredom proneness: its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal Business Psychology*, Vol. 25; 163–174. doi: 10.1007/s10869-009-9138-9.
- Watt D., Shaffer M. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, Vol. 34(4); 406-422, doi: 10.1108/00483480510599752.
- Wayne S., Shore M., Bommer W., Tetrick L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(3), 590-598. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.590.
- Wayne S., Shore M., Linden R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40(1); 82-111.
- Wiener Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, Vol. 7(3); 418-428. doi: 10.5465/AMR.1982.4285349.
- Williams L., Anderson S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17(3); 601-617. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.
- Wong Y, Wong C., Ngo H. (2012). The effects of trust in organization and perceived organizational support on organizational citizenship behavior: a test of three competing models. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23(2); 278–293. doi: [doi.org/10.1080/09585192.2011.610966](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610966).

[163]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

- Worley J., Vassar M., Wheeler D., Barne L. (2008). Factor structure of scores from the Maslach Burnout Inventory: a review and meta-analysis of 45 exploratory and confirmatory factor-analytic studies. *Educational and Psychological Measurement, Vol. 68*; 797-823.
- Worman W., Penner L., Allen T., Motowidlo S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, Vol. 9 (1)*; 52-69. doi: 10.1111/1468-2389.00163.
- Yrie A., Hartman S., Galle W. (2003). Examining communication style and leader-member exchange: considerations and concerns for managers. *International Journal of Management, Vol. 20(1)*; 92-100.
- Yukl G. (1989). Managerial leadership. A review of theory and research. *Yearly Review of Management, Vol. 15*; 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207.
- Zhang Y., Liao J., Zhao J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China, Vol. 5 (3)*; 364-379. doi: 10.1007/s11782-011-0135-2.
- Ziegler R., Hagen B., Diehl M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology, Vol. 42*; 2019–2040. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x.
- Ziegler R., Schlett C., Casel K., Diehl M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology, Vol. 11(4)*; 176-190. doi: 10.1027/1866-5888/a00007.

[164]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Zohar D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65(1); 96-102. doi: 10.1037/0021-9010.65.1.96.

[165]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

# ANEXOS

---

[166]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1

#### EVALUACIÓN DEL INTERCAMBIO SUPERVISOR-SUBORDINADO (LMX)

##### Instrucciones

A continuación, le presentamos 10 enunciados con el fin de conocer en qué medida siente que tiene una relación de intercambio de confianza con su supervisor/a. Por favor, lea cada frase con calma y atención, seleccionando la alternativa de respuesta que refleje mejor su nivel de acuerdo o desacuerdo con ésta.

Por favor, indique la puntuación que usted cree que describe mejor la forma en que se siente apoyado por su organización. Por ejemplo:

**Ejemplo 1:** Ser capaz de responder este cuestionario con total sinceridad.

Totalmente en			Totalmente de acuerdo			
desacuerdo						
1	2	3	4	5	6	7

1. Suelo saber cuál es la relación en la que me encuentro con respecto a mi supervisor/a.

Totalmente en			Totalmente de			
desacuerdo			acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7

2. Mi supervisor/a confía lo suficiente en mí como para defender y justificar mis decisiones

[167]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

aunque yo no esté presente.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

3. Mi relación de trabajo con mi supervisor/a es efectiva.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

4. Mi supervisor/a entiende mis problemas y necesidades.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

5. Puedo contar con que mi supervisor/a me respalde con un problema, incluso asumiendo un coste personal, si realmente lo necesito.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

6. Mi supervisor/a reconoce mi potencial.

[168]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55



Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

7. Independientemente del poder que mi supervisor/a haya mostrado en su puesto, estaría dispuesto/a a usar personalmente esa influencia para ayudarme a solventar problemas en mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

8. Me gusta mi supervisor/a como persona.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

9. Mi supervisor/a es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo/a.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

10. Mi supervisor/a es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo/a.

[169]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

11. Es muy agradable trabajar con mi supervisor/a.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

[170]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## ANEXO 2

### EVALUACIÓN DEL APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO

#### Instrucciones

A continuación, le presentamos 16 enunciados con el fin de conocer en qué medida se siente apoyado por la organización del hospital para el que trabaja. Por favor, lea cada frase con calma y atención, seleccionando la alternativa de respuesta que refleje mejor su nivel de acuerdo o desacuerdo con ésta.

Por favor, indique la puntuación que usted cree que describe mejor la forma en que se siente apoyado por su organización. Por ejemplo:

**Ejemplo 1:** Ser capaz de responder este cuestionario con total sinceridad.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

Totalmente de acuerdo

1. El hospital valora mis aportaciones a su buen funcionamiento.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

Totalmente de  
acuerdo

2. Mi hospital no valora mis esfuerzos extra en el trabajo.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

Totalmente de  
acuerdo

[171]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

3. Si planteara alguna queja en este hospital, no se tendría en cuenta.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

4. Este hospital se preocupa realmente por mi bienestar.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

5. Aunque hiciese el mejor trabajo posible, la organización del hospital no lo notaría

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

6. Si mi hospital pudiese contratar a alguien para reemplazarme a quien pudiera pagar menos salario lo haría.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

7. La organización del hospital tiene muy en cuenta mis metas y valores.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

[172]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

8. La organización del hospital no tiene en cuenta mis propios intereses cuando toma decisiones que me afectan.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

9. Si tengo un problema, me siento respaldado por mi hospital.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

10. La organización del hospital me brindaría ayuda si necesitase un favor especial.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

11. El hospital se preocupa por mi satisfacción general en el trabajo.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

12. Si tuviese una oportunidad para hacerlo, este hospital se aprovecharía de mí.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

[173]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

13. La organización del hospital muestra poco interés en mí.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

14. El hospital muestra interés por mis opiniones.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

15. La organización del hospital intenta hacer que mi trabajo sea lo más interesante posible.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

16. La organización del hospital se enorgullece de mis logros en el trabajo.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1            2            3            4            5            6            7

[174]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

### ANEXO 3

#### EVALUACIÓN DE LA CONFIANZA EN EL SUPERVISOR

##### Instrucciones

A continuación, le presentamos 9 enunciados con el fin de conocer en qué medida confía en su supervisor/a. Por favor, lea cada frase con calma y atención, seleccionando la alternativa de respuesta que refleje mejor su nivel de acuerdo o desacuerdo con ésta.

Por favor, indique la puntuación que usted cree que describe mejor la forma en que se siente apoyado por su organización. Por ejemplo:

**Ejemplo 1:** Ser capaz de responder este cuestionario con total sinceridad.

Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7		

1. La mayoría de los miembros del equipo confían y respetan al supervisor/a.

Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7		

[175]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

2. Puedo hablar libremente con mi supervisor/a acerca de las dificultades que pueda tener con el equipo y sé que me escuchará.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

3. Si compartiese mis problemas con mi supervisor/a, sé que me respondería de manera constructiva y cariñosa.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

4. Tengo una relación de intercambio con mi supervisor/a. Puedo compartir libremente mis ideas, sentimientos y esperanzas con él/ella.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

5. Tendría un sentimiento de pérdida si mi supervisor fuese trasladado a otro servicio/ unidad y no volviéramos a trabajar juntos.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

[176]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55



6. Mi supervisor/a trabaja con mucha profesionalidad y dedicación

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

7. Dado el desempeño previo de mi supervisor/a, no veo ninguna razón para dudar de su competencia y preparación para el trabajo.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

8. Otros servicios/idades asociados a la mía, los cuales tienen relación con mi supervisor/a, lo/a consideran digno/a de confianza.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

9. Confío en que mi supervisor/a no hará más difícil mi trabajo si cometo algún error.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

[177]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

## ANEXO 4

### EVALUACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#### Instrucciones

A continuación, le presentamos 15 enunciados con el fin de conocer en qué medida siente apoyo y compromiso hacia usted por parte de la organización del hospital para el que trabaja. Por favor, lea cada frase con calma y atención, seleccionando la alternativa de respuesta que refleje mejor su nivel de acuerdo o desacuerdo con ésta.

Por favor, indique la puntuación que usted cree que describe mejor la forma en que se siente apoyado por su organización. Por ejemplo:

**Ejemplo 1:** Ser capaz de responder este cuestionario con total sinceridad.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

Totalmente de acuerdo

1. No tengo miedo de lo que podría suceder si dejo mi trabajo sin haber encontrado otro previamente.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

Totalmente de  
acuerdo

2. No me siento apegado emocionalmente a este hospital.

[178]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

3. Este hospital tiene un alto significado personal para mí.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

4. No siento un fuerte sentido de pertenencia a este hospital

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

5. En este hospital, me siento parte de una gran familia.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

6. Sería muy feliz si pasara el resto de mi vida trabajando para este hospital

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

[179]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

7. Este hospital merece mi lealtad.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

8. Siento como si los problemas de este hospital fuesen también míos.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

9. He aprendido a creer en el valor de permanecer leal a mi hospital.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

10. No dejaría este hospital en este momento porque tengo un alto sentido de compromiso con las personas que están en él.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

[180]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

11. Hablo de este hospital a mis amigos como de un buen lugar en el que se puede trabajar.

Totalmente en					Totalmente de	
desacuerdo					Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

12. Me siento orgulloso de decir a los demás que formo parte de este hospital.

Totalmente en					Totalmente de	
desacuerdo					acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

13. Este hospital inspira a realizar el trabajo de la mejor forma posible.

Totalmente en					Totalmente de	
desacuerdo					acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

14. Estoy muy contento de haber elegido este hospital para trabajar en lugar de cualquier otro.

Totalmente en					Totalmente de	
desacuerdo					acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

[181]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 986825	Código de verificación: Pyf3hDMg
Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

15. Para mí esta es el mejor de todos los hospitales posibles en los que trabajar.

Totalmente en  
desacuerdo

Totalmente de  
acuerdo

1

2

3

4

5

6

7

[182]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## ANEXO 5

### EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO CÍVICO EN LA ORGANIZACIÓN (OCB)

#### Instrucciones

A continuación le planteamos una serie de afirmaciones sobre OCB que puede que defina su forma de actuación en la organización a la que usted pertenece.

Por favor, indique la puntuación que usted cree que describe mejor la forma en que estas afirmaciones lo describen. Por ejemplo:

**Ejemplo 1:** Ser capaz de responder este cuestionario con total sinceridad.

Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7	

1. Asumir, apoyar o defender los objetivos del hospital.

Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7	

2. Comportarse de forma que beneficie al hospital.

Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
1	2	3	4	5	6	7	

[183]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

3. Demostrar respeto por las normas y políticas del hospital.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

4. Mantener una actitud positiva hacia el equipo.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

5. Demostrar lealtad a la organización.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

6. Promover, promocionar y defender al hospital.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

[184]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55



7. Esmerarse en favorecer al hospital.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

8. Participar responsablemente en el servicio.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

9. Mostrar dedicación en el trabajo.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

10. Ayudar a otros compañeros del servicio/unidad.

Totalmente en  
desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de  
acuerdo

6

7

11. Cooperar con otros compañeros.

[185]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

12. Ayudar desinteresadamente a otros compañeros.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

13. Compartir información con los demás sobre futuros eventos, actividades, acciones, etc...

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

14. Comprometerse con su propio desarrollo para mejorar su eficacia personal.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

15. Mostrar disposición para llevar a cabo tareas que no forman parte de su puesto de trabajo.

Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

[186]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por:	Fecha:
PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55

## ANEXO 6

### EVALUACIÓN DEL BURNOUT

#### Instrucciones

A continuación, le presentamos 22 enunciados para que señale con qué frecuencia siente dichas afirmaciones. Por favor, lea cada frase con calma y atención, seleccionando la alternativa de respuesta que refleje mejor su nivel de acuerdo o desacuerdo con ésta.

**0= NUNCA. 1= POCAS VECES AL AÑO O MENOS. 2= UNA VEZ AL MES O MENOS.  
3= UNAS POCAS VECES AL MES. 4= UNA VEZ A LA SEMANA. 5= POCAS VECES A LA SEMANA.  
6= TODOS LOS DÍAS.**

	0	1	2	3	4	5	6
1 Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2 Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío							
3 Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado							
4 Siento que puedo entender fácilmente a los pacientes							
5 Siento que estoy tratando a algunos pacientes como si fueran objetos impersonales							
6 Siento que trabajar todo el día con gente me cansa							
7 Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis pacientes							
8 Siento que mi trabajo me está desgastando							
9 Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo							
10 Siento que me he hecho más duro con la gente							
11 Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente							
12 Me siento con mucha energía en mi trabajo							
13 Me siento frustrado en mi trabajo							

[187]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 06/07/2017 19:31:33

JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

06/07/2017 21:46:02

NAIRA DELGADO RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

08/07/2017 13:27:36

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

11/07/2017 10:43:55

	0	1	2	3	4	5	6
14 Siento que paso demasiado tiempo en mi trabajo							
15 Siento que realmente no me importa lo que le ocurra a mis pacientes							
16 Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa							
17 Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis pacientes							
18 Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con mis pacientes							
19 Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo							
20 Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades							
21 Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada							
22 Me parece que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas							

[188]

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 986825

Código de verificación: Pyf3hDMg

Firmado por: PATRICIA PALENZUELA LUIS UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 06/07/2017 19:31:33
JOSE ANGEL RODRIGUEZ GOMEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	06/07/2017 21:46:02
NAIRA DELGADO RODRIGUEZ UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	08/07/2017 13:27:36
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11/07/2017 10:43:55