

LA EMPLEABILIDAD Y LA INICIATIVA PERSONAL COMO ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL*

Juan P. Gamboa, Francisco J. Gracia, Pilar Ripoll y José M^a Peiró**

WP-EC 2007-01

Correspondencia a : Juan Pablo Gamboa, e-mail: Juan.Gamboa@uv.es.

Editor: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.

Primera Edición Febrero 2007

Depósito Legal: V-995-2007

Los documentos de trabajo del Ivie ofrecen un avance de los resultados de las investigaciones económicas en curso, con objeto de generar un proceso de discusión previo a su remisión a las revistas científicas.

* Los autores quieren manifestar su agradecimiento a la Fundación BANCAJA y al IVIE por el patrocinio y realización del Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes y a los Profesores José García-Montalvo y Asunción Soro quienes junto con el Prof. José M. Peiró, han realizado el estudio de dicho Observatorio, partir de cuya base de datos se ha realizado el presente trabajo. También queremos agradecer a D. Rodrigo Aragón, técnico del IVIE, todo su apoyo en el manejo y explotación de las bases de datos. Por último manifestamos nuestro agradecimiento al IVIE por la ayuda concedida para la realización de esta investigación.

** J.P. Gamboa, F.J. Gracia, P. Ripoll: Universitat de València; J.M. Peiró: Universitat de València e Ivie.

LA EMPLEABILIDAD Y LA INICIATIVA PERSONAL COMO ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Juan Pablo Gamboa, Francisco J. Gracia, Pilar Ripoll y José María Peiró

RESUMEN

Las transformaciones en el entorno socio-económico de las empresas llevan a éstas a adoptar políticas de flexibilidad laboral y otros cambios en sus prácticas de recursos humanos. En este contexto, es importante clarificar el papel de diferentes variables ambientales y personales que permitan lograr trabajos con niveles adecuados de satisfacción laboral. El objetivo principal de este trabajo es analizar el papel directo de la empleabilidad y la iniciativa personal sobre la satisfacción laboral, clarificando si sus efectos son acumulativos e interactivos. Además, se analiza de forma separada la satisfacción laboral intrínseca, extrínseca y social. El estudio se ha realizado con una muestra de 1319 trabajadores españoles jóvenes. Los resultados muestran que la empleabilidad y la iniciativa personal contribuyen de forma acumulativa a predecir la satisfacción laboral extrínseca, intrínseca y social. Por otra parte, la interacción de empleabilidad e iniciativa incrementa la predicción de la satisfacción extrínseca e intrínseca de tal modo que valores elevados en ambas variables se asocian con niveles más altos de satisfacción intrínseca y extrínseca. Estos resultados tienen claras implicaciones teóricas y prácticas en un contexto en el que la flexibilidad laboral plantea unas nuevas relaciones empleador-empleado y requiere nuevas estrategias de gestión de la carrera por parte del trabajador.

Palabras clave: Empleabilidad, iniciativa personal, satisfacción laboral.

ABSTRACT

Transformations in the socio-economic environment of the companies lead them to more flexible employment policies and other changes in their human resources management practices. In this context it is important to clarify the role of several environmental and personal variables that can contribute to obtain jobs producing adequate levels of job satisfaction. The aim of the present study is to analyze the direct effects of employability and personal initiative on job satisfaction. It also intends to clarify whether their effects are cumulative and/or interactive on intrinsic, extrinsic and social job satisfaction. The study has been carried out in a sample of 1319 young Spanish workers. Results show that employability and personal initiative significantly predict in a cumulative way intrinsic, extrinsic and social job satisfaction. Moreover, the interaction of employability and personal initiative increase the direct effects of these two variables on intrinsic and extrinsic job satisfaction. Thus, higher values of employability when personal initiative is also high are associated to the highest levels of intrinsic and extrinsic job satisfaction. These results have clear implications for theory and practice in a context in which job flexibility is inducing new employment relations between employers and employees. This situation requires from the workers new career management strategies.

Key words: Employability, Personal Initiative and Job Satisfaction.

1. Introducción

Las transformaciones del entorno laboral han conducido a un cambio en la naturaleza de las relaciones entre el empleado y la organización. La globalización y el desarrollo tecnológico, entre otros factores, han contribuido a configurar un nuevo entorno para las empresas que se ha caracterizado por ser muy competitivo y dinámico (Gracia, Martínez-Tur y Peiró, 2001). Ese entorno está demandando de las empresas una mayor competitividad, y también mayor flexibilidad, es decir, capacidad para adaptarse de forma eficaz y eficiente a los cambios. Esas nuevas demandas para las empresas se traducen, a su vez, en demandas para los trabajadores. Al trabajador actual se le pide también mayor capacidad de adaptación a los cambios (Peiró, García-Montalvo y Gracia, 2002). Se espera del trabajador que ofrezca rendimientos excelentes (que cumpla con unos objetivos ambiciosos, exigencias de calidad, excelencia en la atención al cliente, etc.), y que esté dispuesto a aceptar las consecuencias, no siempre positivas para él, de la flexibilidad organizacional (contratos temporales, mayor libertad para el despido, reestructuraciones de plantillas, prejubilaciones y trabajos multifuncionales o polivalentes).

Este cambio en las relaciones entre empleado y organización se ha caracterizado como transición del viejo al nuevo contrato psicológico (Herriot y Pemberton, 1995; Millward y Brewerton, 2000). Es habitual, cuando se hace referencia al concepto de contrato psicológico, remontarse a la obra de Argyris (1960) y a la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Sin embargo, los desarrollos claves que llevaron a su uso actual se deben a Rousseau (1995). Aunque no existe unanimidad respecto a la definición de contrato psicológico (ver p. ej., Guest, 1998), entendemos como tal, “la percepción de ambas partes, organización e individuo, en la relación de empleo, de las promesas y obligaciones recíprocas implícitas en esa relación” (Guest y Conway, 2002, p. 22). Es decir, se refiere a la percepción de trabajadores y empresa acerca de las obligaciones mutuas que existen en el contexto de la relación de intercambio laboral.

El contrato psicológico predominante hasta hace algunos años formaba parte de un contrato social que imperaba como norma en muchos países y que se desarrolló – salvando las diferencias- en las tres décadas posteriores a la II Guerra Mundial (Kochan, 1997). Esta época, llamada en ocasiones “paternalista” se caracterizaba por un contrato psicológico en el que la lealtad y el compromiso de los empleados se recompensaba con

la seguridad en el trabajo y un sistema de mejoras (p. ej., promociones) fácilmente predecible (Cappelli, 1995).

Actualmente, la flexibilidad organizacional en términos de relaciones temporales y de reducciones de plantillas ha puesto en “jaque” este consenso. Dado el entorno competitivo en el que se mueven la mayoría de empresas hoy, la situación que se crea es paradójica: las empresas son incapaces de garantizar estabilidad a largo plazo en el empleo y, simultáneamente, exigen a sus empleados un mayor compromiso y un alto nivel de rendimiento. En cierta forma, puede afirmarse que la balanza en las relaciones de empleo se ha desequilibrado; se pide al trabajador más que hace unos años, aunque no se le puede ofrecer a cambio la estabilidad y el desarrollo de carrera que antes estaban prácticamente garantizados. Esto plantea retos importantes para los gestores de recursos humanos, ¿cómo puede equilibrarse esa balanza?, ¿qué se puede ofrecer al trabajador a cambio de los altos niveles de iniciativa, de implicación y de rendimiento que se le están demandando?

Las respuestas a esas preguntas, aún abiertas, irán configurando el nuevo contrato psicológico. Es posible que una forma de equilibrar la balanza sea el ofrecimiento de oportunidades de potenciación de la empleabilidad (Herriot y Pemberton, 1995; 1997). Así, el empleado podría disponer de habilidades atractivas para un rango amplio de empleadores que le permitirían conseguir trabajo en diferentes organizaciones (Arthur y Rousseau, 1996) reduciendo así la inseguridad laboral.

Una cuestión complementaria a las que venimos planteando es la de la satisfacción de los empleados en este nuevo contexto. Con unas organizaciones mucho menos “paternalistas”, que no pueden ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de la carrera, la satisfacción laboral se replantea en sus antecedentes y procesos. El fenómeno clásico de la satisfacción laboral, que ha sido objeto de interés de los investigadores desde el segundo tercio del siglo XX (e.g. Hoppock, 1935) requiere una aproximación que tenga en cuenta las características del nuevo contexto, entre ellas son especialmente relevantes la empleabilidad y la iniciativa.

El objetivo del presente trabajo es determinar en qué medida la empleabilidad y la iniciativa personal contribuyen de forma independiente y en su interacción a predecir la satisfacción laboral. Esta cuestión es especialmente relevante en el contexto de una progresiva individualización de las relaciones laborales.

1.1. Satisfacción laboral y sus facetas en un contexto laboral dinámico

Aunque no existe una definición unánimemente aceptada sobre la satisfacción laboral (Peiró, González-Romá, Bravo y Zurriaga, 1995), cabe considerar la satisfacción laboral como una respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de realizar en el empleo. De hecho se ha definido como “una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados y del grado en que esa situación responde a las expectativas y aspiraciones” (García-Montalvo, Peiró y Soro, 2003, p.424). Tal actitud puede referirse al trabajo en general o a aspectos o facetas diferenciados del mismo (Cock, Hepworth, Wall, y Warr, 1981). De hecho, Peiró (1984), considera que la satisfacción laboral es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización. Las facetas más mencionadas en la literatura hacen referencia a la satisfacción con la supervisión, la compañía, los compañeros, las condiciones de trabajo, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, la paga, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca y extrínseca general (Bravo, et al. 1996).

Aunque tradicionalmente la satisfacción laboral ha sido evaluada al nivel del trabajo en su globalidad (Peiró et al. 1995), en el análisis de empleabilidad y la iniciativa con la satisfacción laboral consideraremos sus principales dimensiones por dos razones. Primera, la aproximación de la satisfacción a partir de sus facetas se usa para identificar las partes del trabajo que producen satisfacción o insatisfacción, aportando un panorama más completo de la satisfacción que el obtenido a partir de aproximaciones más globales (Spector, 1997; Peiró, et al. 1995). Segunda, el análisis por facetas permite explorar de forma diferenciada la distinción entre características intrínsecas y extrínsecas del trabajo (Hackman y Oldham, 1976) y también su componente social (Judge, Parker, Colbert, Heller e Ilies, 2001). Esta distinción es relevante para clarificar la incidencia de la empleabilidad y la iniciativa en la predicción de cada uno de esos componentes de la satisfacción. García-Montalvo, Peiró y Soro (2003), describen la satisfacción extrínseca como “respuesta afectiva o actitudinal de carácter global ante aspectos extrínsecos a la propia actividad laboral como los recursos económicos, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de promoción o las condiciones laborales” (p.424). Por otra parte, caracterizan la satisfacción intrínseca como respuesta afectiva con aspectos propios de la actividad laboral como las oportunidades de aprender, la variedad de las tareas que se realizan, las habilidades que

requiere y permite poner en juego en el puesto de trabajo y la autonomía para llevar a cabo las tareas. Finalmente, la satisfacción con los aspectos sociales se relaciona con el significado social de la actividad (valoración social) y con las relaciones sociales establecidas en el trabajo (compañeros, supervisores, subordinados, clientes, etc.).

1.2. Empleabilidad y satisfacción laboral

Bloch y Bates (1995) afirman que la empleabilidad se ve como un nuevo mecanismo de protección en el mercado laboral, al proporcionar a los empleados la posibilidad de obtener un empleo en caso de requerirlo (Forrier y Sels, 2003b). Son la disponibilidad de las competencias y cualificaciones demandadas en el mercado de trabajo lo que, según Bagshaw (1997, p.187) proporciona a un trabajador “la nueva forma de seguridad laboral”. El término empleabilidad ha sido usado en un sinnúmero de contextos (McQuaid y Lindsay, 2002) entre los que cabe mencionar la política pública y el empleo (Kossek, Huber y Lemer, 2003), el asesoramiento vocacional (Bricuit y Bentley, 2000) y la economía (Lefresne, 1999), adoptando un amplio rango de significados. Sin embargo, los estudios sobre el tema difieren en las definiciones, dimensiones, e indicadores de medición del fenómeno (Forrier y Sels, 2003a). En general, la empleabilidad se refiere al grado en que la persona tiene oportunidades para conseguir un empleo o mejorar el que posee, pero las variables involucradas alrededor de este fenómeno varían según los autores. Así, para Groot y Maassen van den Brink (2000), la esencia de la empleabilidad está en la capacidad para encontrar y mantener un trabajo y se consideran elementos clave en el proceso, tanto la preparación, como las actitudes o disposición del trabajador. Silla, Gracia y Peiró (2005) definen la empleabilidad como “la capacidad para encontrar otro trabajo” en caso de perder o abandonar el actual (p.99) y van der Heijden (2002) la concibe como la “capacidad de ser empleado en un trabajo” (p.44). Sin embargo, Hillage y Pollard (1998), van más allá y la definen como “la capacidad de los individuos para obtener un empleo inicial, mantener el empleo, moverse entre roles dentro de la misma organización, obtener un empleo nuevo si se requiere, e idealmente, asegurar un trabajo adecuado y suficientemente satisfactorio” (p. 15). Para algunos autores, esa capacidad estaría relacionada con la posibilidad de poder desempeñar diferentes actividades laborales. En este sentido, Thijssen (2000) enfatiza la empleabilidad como “la capacidad individual para desempeñar una variedad de funciones en un mercado laboral dado” (p.9). De la misma manera, Groot y Maassen van den Brink (2000) relacionan la empleabilidad, con “el número de tareas que pueden asignarse a un trabajador o la cantidad de asistencia necesaria en el trabajo” (p. 574).

De todas maneras, parece que esa capacidad no sólo depende de las características del individuo y de su preparación para desempeñar una variedad de funciones, sino que está también relacionada con las oportunidades de empleo disponibles en el mercado laboral. Así, existen diferentes factores en el contexto laboral que promueven o inhiben la empleabilidad. Cabe mencionar entre ellos la situación económica del mercado laboral o la discriminación de ciertos grupos en el mercado de trabajo. Desde esta perspectiva se define la empleabilidad como “la oportunidad de los individuos de tener un empleo en el mercado laboral interno y/o externo” (Forrier y Sels, 2003a, p. 106), y se insiste que ésta no es una característica estática de los individuos, sino que está relacionada con el tiempo y el espacio. Así, una persona que puede tener “dificultades para emplearse” aquí y ahora, bien puede ser “empleable” en un momento y lugar diferentes, como resultado del cambio en sus características personales o de los trabajos disponibles en ese momento particular. En esta misma línea, Thijssen (2000) afirma que la empleabilidad podría definirse como el conjunto de “factores relacionados con el contexto y con el individuo que influirán en su posición futura en el mercado laboral en un contexto dado” (p.8). Esta aproximación implica que un individuo es empleable en la medida en que puede utilizar los factores personales efectivamente para negociar con las demandas ambientales (Chan, 2000), lo que pone de relieve la necesidad de atender a la interacción de los factores individuales y externos que influyen en la habilidad del individuo para operar efectivamente dentro del mercado laboral (McQuaid y Lindsay, 2002).

De acuerdo con lo anterior, es claro que existen diferentes formas de aproximarse al análisis de la empleabilidad individual y que involucrar la interacción tanto las características personales, como las del mercado laboral, representa de alguna manera el análisis más completo del fenómeno. Sin embargo, se plantean diferentes cuestiones alrededor de la forma como se puede operacionalizar y medir la empleabilidad a partir de las definiciones planteadas anteriormente y especialmente desde la perspectiva interactiva.

En general, la capacidad para obtener un empleo desde este punto de vista, podría operacionalizarse al menos de dos maneras. La primera de ellas implicaría un análisis de indicadores objetivos tanto de las características individuales como de aquellas del mercado laboral y la segunda implicaría una valoración subjetiva realizada por el propio individuo, tanto de sus características de empleabilidad, de la situación del mercado y de su interacción.

Han sido pocos los autores que han realizado propuestas de aproximación a la empleabilidad a través de indicadores objetivos. Por ejemplo, de Grip, van Loo y Sanders (2004), han desarrollado un índice empleabilidad de los diferentes sectores de la industria holandesa, para lo cual han analizado diferentes indicadores objetivos tanto de la empleabilidad individual, como los sectores industriales. Dentro de los indicadores de empleabilidad individual, destacan la capacidad y disposición para la movilidad, para recibir formación y para la flexibilidad funcional. Cada uno de estos indicadores es medido a través de indicadores como la antigüedad, el número de empleos, la formación, la experiencia, entre otros. Dentro de los indicadores para el análisis de los diferentes sectores de actividad destacan los desarrollos tecnológicos, organizacionales, económicos y demográficos, además de la disponibilidad de formación para los trabajadores en cada uno de los sectores y el crecimiento del empleo en cada uno de ellos. Sin embargo, los datos a partir de los cuales se construyen este tipo de indicadores generalmente no están fácilmente disponibles en una única fuente y es preciso recurrir a diferentes fuentes de datos.

Por otra parte, la aproximación subjetiva de la empleabilidad desde la perspectiva interactiva, implica la exploración de las percepciones de los individuos sobre su capacidad para obtener empleo en función tanto de los recursos personales como de las características del mercado laboral, a través de herramientas como el auto reporte. Probablemente, esta estrategia de evaluación de la empleabilidad es la más extendida en la literatura, debido a la elevada dificultad para medirla a través de indicadores objetivos, específicamente aquellos relacionados con las características del mercado de trabajo y su combinación con las características personales para generar un índice unificado de empleabilidad individual.

En términos de esta aproximación subjetiva, Trevor (2001) concibe la empleabilidad como “la facilidad percibida de movimiento en el mercado laboral” y Ripoll, Rodríguez, Hontangas, Peiró y Prieto (1994) la definen como la “apreciación subjetiva que el individuo hace de sus posibilidades de encontrar trabajo en función de la situación objetiva del mercado laboral y de determinadas características personales” (p.82). Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo definimos la empleabilidad como la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o de mejorar el que posee, teniendo en cuenta que dichas oportunidades van a depender de sus características y conductas y de los factores contextuales que le rodean. Así, se concibe la empleabilidad como la percepción

subjetiva del mercado laboral y la estimación de las probabilidades propias de obtener un empleo en ese mercado.

Teniendo en cuenta las características principales de la empleabilidad, es posible decir que ésta incrementa las probabilidades de conseguir y mantener un trabajo acorde con las propias preferencias, lo que aumenta la satisfacción laboral de los sujetos con diferentes facetas del trabajo. La empleabilidad permite a los sujetos una “estabilidad dinámica” que en el contexto actual contribuye a la seguridad laboral. Así, la experiencia y la formación de las personas empleables fomentan la continuidad en el mundo laboral (no necesariamente en una empresa particular) debido a que se adaptan a los cambios de empresa, de los grupos de trabajo y a las exigencias laborales (Gracia, Martínez-Tur y Peiró, 2001). La adaptación al mundo laboral alcanzada por las personas empleables no se limita al hecho de estar empleadas todo o la mayor parte del tiempo. Por sus características estas personas tienen más probabilidades de obtener un empleo de calidad y más acorde con sus expectativas y preferencias. Como afirman Forrier y Sels (2003a) la calidad del trabajo puede considerarse una consecuencia de la empleabilidad. En esa línea, Hillage y Pollard (1998) señalan que una persona empleable no solo es capaz de encontrar un empleo, sino de lograr uno satisfactorio y adecuado. De todos modos, no se conoce evidencia empírica que haya comprobado estas relaciones para cada uno de los tres componentes básicos de la satisfacción laboral: extrínseco, intrínseco y social, aunque cabe suponer que, en la medida que una persona pueda elegir empleo buscará aproximar sus características a las preferencias y expectativas en cada uno de esos aspectos. De este modo, cabe esperar que la empleabilidad esté positivamente relacionada con las tres facetas de la satisfacción laboral. De acuerdo con todo ello, establecemos las siguientes hipótesis:

H1. La empleabilidad predecirá la satisfacción de los trabajadores, de manera que:

H1a. Cuanto mayor sea la empleabilidad percibida por el trabajador mayor será satisfacción extrínseca.

H1b. Cuanto mayor sea la empleabilidad percibida por el trabajador mayor será satisfacción social.

H1c. Cuanto mayor sea la empleabilidad percibida por el trabajador mayor será su satisfacción intrínseca.

1.3. Iniciativa y satisfacción laboral

Según Frese y Fay (2001) la iniciativa personal es una característica individual en el proceso, que permite a un trabajador mantener su empleo o conseguir otro, en caso de haber finalizado el que se tenía. La iniciativa hace que las personas sean agentes activos del mejoramiento de sus situaciones laborales en un mundo cambiante como el actual. Con las transformaciones sociolaborales recientes, se está produciendo la transferencia de la responsabilidad de la gestión y el desarrollo de carrera de los empleadores a los empleados. En este contexto, la iniciativa personal se convierte en un factor clave en el propio desarrollo profesional y en la generación de oportunidades de empleo (Fugate, Kinicki y Ashforth, 2004). La iniciativa ha sido definida como “una conducta que se manifiesta en una aproximación activa y espontánea de la persona para la realización del trabajo llevándolo a cabo mejor de lo que formalmente se requiere” (Frese et al., 1996, p. 38). Las personas con iniciativa están orientadas al logro de objetivos a largo plazo, pero también a las acciones que llevan a ello, son persistentes en orden a superar las barreras y hacen las cosas sin que se las pidan (Frese y Fay, 2001). Estas características no sólo se relacionan con la forma de hacer el trabajo cuando se tiene empleo sino con actuaciones de auto-desarrollo de carrera en las situaciones en las que hay que conseguir otro (Frese y Fay, 2001). Así, Frese et al. (1997) argumentan que las personas con iniciativa pueden usar los cambios en el empleo para obtener un empleo más retador y explorar las oportunidades en el ambiente con el fin de encontrar oportunidades más ajustadas a sus expectativas lo que llevaría a mejorar su satisfacción laboral. Los resultados empíricos obtenidos por estos autores muestran que la iniciativa personal está relacionada con unos planes de carrera más claros, la ejecución de dichos planes, una mayor empleabilidad y más éxito en la búsqueda de empleo.

Así pues, la iniciativa personal es un elemento conductual que facilita la obtención de los empleos acordes con las propias preferencias. Parece claro a partir de los trabajos de Frese y colaboradores, que las personas con iniciativa tienen más probabilidades de obtener trabajos con condiciones laborales satisfactorias que les permitan obtener buenos niveles de satisfacción laboral. Los individuos con iniciativa identificarían las oportunidades laborales más ajustadas y persistirían para obtenerlas. De todos modos, la evidencia empírica disponible es limitada y no proporciona conclusiones claras. Concretamente, Frese et al. (1997) encuentran una correlación positiva significativa entre una medida objetiva de iniciativa y la satisfacción laboral general de los trabajadores, aunque dicha correlación no se replica en una segunda muestra. No obstante en esta última muestra se obtiene una correlación positiva entre una medida de auto-informe de la iniciativa y la medida general de satisfacción laboral

que no tiene en cuenta sus facetas. Los estudios sobre personalidad proactiva, variable claramente relacionada con la iniciativa personal, aportan cierta evidencia indirecta complementaria. Erdogan y Bauer (2005) y Pinazo, Peiró, Carrero y Rosel (1999) muestran que la personalidad proactiva predice la satisfacción laboral. Según estos autores, los individuos que muestran una personalidad proactiva, presentan niveles mayores de satisfacción laboral debido a que eliminan en mayor medida las situaciones que pueden deteriorar su satisfacción con su trabajo. Sin embargo, es importante notar que los estudios realizados alrededor de la relación entre estas variables utilizan una medida general de la satisfacción laboral sin identificar diferencias en sus facetas intrínseca, extrínseca y social.

Así pues, en el presente estudio se analiza con más detalle la relación entre la percepción subjetiva de iniciativa y los tres componentes básicos de la satisfacción laboral. Con este fin planteamos las siguientes hipótesis:

H2. La iniciativa predecirá la satisfacción de los trabajadores, de manera que:

H2a. Cuanto mayor sea la iniciativa del trabajador mayor será su satisfacción extrínseca.

H2b. Cuanto mayor sea la iniciativa del trabajador mayor será su satisfacción social.

H2c. Cuanto mayor sea la iniciativa del trabajador mayor será su satisfacción intrínseca.

1.4. Interacción entre empleabilidad e iniciativa personal en la predicción de la satisfacción laboral

Resulta escasa la evidencia empírica sobre las relaciones de la empleabilidad y la iniciativa personal con la satisfacción laboral. No obstante, el análisis teórico-conceptual de esos constructos ha permitido hipotetizar una relación positiva con los tres componentes básicos de la satisfacción laboral. Ese análisis es especialmente importante en el contexto laboral actual en el que las empresas no garantizan a largo plazo el empleo ni el desarrollo de la carrera de sus trabajadores. En ese análisis surgen cuestiones adicionales que tienen que ver con los efectos sustitutivos, acumulativos o multiplicativos de estas dos variables sobre la satisfacción laboral.

Como hemos señalado, la empleabilidad hace referencia a la adecuación entre la preparación y cualificación de un trabajador y las demandas del mercado laboral en el

que este se encuentra inmerso. Además, como esas demandas cambian con frecuencia, una condición para mantener la empleabilidad es la formación y preparación continua, que hace posible la capacidad de respuesta a esas nuevas demandas. Por otra parte, la iniciativa es una característica personal que lleva a las personas a realizar conductas anticipatorias, persistentes y capaces de superar dificultades con el fin de conseguir los objetivos que se pretenden. Ambas características, se nos manifiestan relevantes para incrementar la elección de un trabajo acorde con las propias preferencias y para desempeñar ese trabajo de forma que aumenten las probabilidades de que sea satisfactorio en sus diferentes facetas para los empleados. Esto es especialmente cierto en un contexto en el que progresivamente se va produciendo una mayor individualización de las relaciones laborales y en el que cabe margen de negociación sobre las características y condiciones de trabajo en función del valor añadido que un empleado puede aportar con su trabajo a la empresa.

De esta manera, el poseer altos niveles de empleabilidad e iniciativa tendría dos implicaciones importantes. En primer lugar, que los empleados que presentan estas características serán más valorados en el mercado laboral y en segundo lugar, este valor de mercado le ofrecerá a estas personas mayores posibilidades de establecer acuerdos de empleo personalizados que tengan en cuenta sus necesidades y preferencias. Así, el trabajador asegura de alguna manera condiciones de trabajo más satisfactorias y el empleador asegura una estrategia efectiva para atraer, motivar y retener a los empleados más valiosos para la organización, en un contexto de relaciones laborales mucho menos colectivas y más personalizadas.

La consideración conjunta de estos dos antecedentes de la satisfacción laboral, plantea cuestiones adicionales cuya respuesta resulta especialmente relevante en el mercado laboral actual. Esas cuestiones son básicamente las siguientes: ¿la capacidad predictora de cada uno de esos constructos sobre la satisfacción laboral se acumula sobre las del otro?; ¿Se producen efectos interactivos entre ambas variables cuando las dos están presentes de forma que su efecto conjunto incrementa su capacidad predictora sobre la satisfacción? Habida cuenta de la naturaleza claramente diferente de esos constructos nos inclinamos a pensar que la respuesta a ambas cuestiones puede ser positiva. De acuerdo con ello, planteamos las siguientes hipótesis:

H3: La empleabilidad y la iniciativa interactuarán en la predicción de la satisfacción, de manera que serán los trabajadores con mayor empleabilidad e iniciativa, los que manifestarán mayor satisfacción con su trabajo:

H3a. Los trabajadores altamente empleables y con alta iniciativa mostrarán mayor satisfacción extrínseca.

H3b. Los trabajadores altamente empleables y con alta iniciativa mostrarán mayor satisfacción social.

H3c. Los trabajadores altamente empleables y con alta iniciativa mostrarán mayor satisfacción intrínseca.

2. Método

Participantes. El presente estudio se ha llevado a cabo con una muestra de 1319 jóvenes trabajadores, encuestados en el marco del Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes de la Comunidad Valenciana (Bancaja-IVIE) en su edición de 1999. La población estudiada corresponde a personas jóvenes residentes en la Comunidad Valenciana, Barcelona y Madrid. La selección de la muestra usó un procedimiento de muestreo estándar de dos etapas, con estratificación en la primera etapa. La estratificación se basó en el tamaño de las provincias y de las ciudades. El número de estratos fue de 106. Las unidades de muestreo primarias fueron las ciudades. Posterior a la distribución proporcional dentro de cada área, las ciudades fueron seleccionadas siguiendo dos criterios: obtener al menos dos ciudades en cada estrato y un mínimo de seis entrevistas en cada ciudad. Cuando hubo más de dos ciudades en cada estrato la selección se llevó a cabo aleatoriamente, con probabilidades proporcionales al tamaño del grupo de personas jóvenes de entre 16 y 35 años. En cada ciudad seleccionada, las unidades muestrales se obtuvieron por el procedimiento de rutas aleatorias con cuotas por sexo. Después de dos intentos fallidos de contacto, las personas que no respondían era reemplazadas por un sustituto elegido aleatoriamente, de la misma edad y sexo. Los miembros de la muestra final utilizada en este estudio estaban trabajando en algún empleo (remunerado, por su cuenta o como ayuda familiar). Un 54.6% de la muestra son varones y la media de edad es de 24.8 años (D.T.= 3.74). En función del nivel de estudios su distribución es la siguiente: estudios primarios (35.9%), estudios secundarios (44.2%), estudios universitarios medios (11.1%) y estudios universitarios superiores (8.8%).

Instrumentos y variables. En el presente estudio se consideran variables control el sexo (mujer=1, hombre=0) y el nivel de estudios (primarios=1, secundarios=2, universitario medio=3, universitario superior=4) habida cuenta de que ambas con

frecuencia se muestran relacionadas con la empleabilidad, la iniciativa y la satisfacción laboral.

Empleabilidad. Se midió evaluando la percepción de los sujetos sobre sus posibilidades en el mercado laboral actual. Se utilizaron para ello dos ítems de la Escala “Employment Outlook” del Career Exploration Survey (Stumpf, Colarelli y Hartman, 1983). La escala de respuesta incluye 5 alternativas tipo Likert que van desde “muy en desacuerdo” calificado con 1, hasta “muy de acuerdo” calificado con 5. Los ítems fueron: “En la situación actual del mercado laboral me resulta posible encontrar el tipo de trabajo para el cual me he preparado o tengo experiencia” y “En la situación actual de mercado me resulta posible trabajar en una empresa de mi preferencia”.

Iniciativa Personal. La iniciativa personal se evalúa por medio de 3 ítems de la escala desarrollada por Frese et al. (1997). Las alternativas de respuesta van desde 1 (“muy en desacuerdo”) a 5 (“muy de acuerdo”). Una mayor puntuación en esta escala indica una mayor iniciativa en el entorno laboral. Los ítems fueron: “Aprovecho las oportunidades que se presentan de participar activamente cuando hay que llevar adelante algo” “Si hay que hacer algo suelo tomar la iniciativa con prontitud aunque otros no lo hagan” y “Normalmente hago más de lo que se me pide”.

Satisfacción Laboral. En el caso de la satisfacción, se optó por una medida que tiene carácter genérico para una amplia gama de profesiones y trabajos y que evalúa la satisfacción con las principales facetas consideradas en la literatura. Se trata de un total de 19 aspectos del trabajo agrupados en las tres dimensiones clásicas: la extrínseca (incluye aspectos como el horario, oportunidades de promoción o estabilidad en el trabajo); la social (relaciones interpersonales, compañeros de trabajo o utilidad del trabajo para la sociedad) y la intrínseca (variedad de las tareas a realizar, oportunidades de aprender o las habilidades exigidas por el puesto). La escala de respuesta incluye 5 alternativas tipo Likert que van desde “ninguna satisfacción” calificado con 1, hasta “muchoa satisfacción” calificado con 5.

La fiabilidad de cada una de las escalas utilizadas se presenta en la tabla 1 y en todos los casos presenta un valor superior a 0.70 (Nunnaly y Berstein, 1994).

Análisis. Las hipótesis de este estudio se sometieron a prueba mediante el análisis de regresión jerárquica modulado. Se utiliza este procedimiento para probar los efectos principales de la empleabilidad y la iniciativa y los de su interacción sobre la satisfacción laboral. Las variables independientes y los términos de interacción se

ingresan en la ecuación de regresión en tres pasos sucesivos. En el paso 1, se introducen las variables de control (sexo y nivel de estudios). En el paso 2, se añaden en la ecuación los efectos principales de la empleabilidad y la iniciativa. En el paso 3, se incluyen los términos de interacción en la ecuación. La interacción se calcula como el producto de las variables en cuestión. Sin embargo, las variables independientes se centraron a sus medias para disminuir los efectos de la multicolinealidad (Cohen y Cohen, 1983).

3. Resultados

La Tabla 1 muestra las correlaciones entre las variables y las correspondientes medias, desviaciones estándar y coeficientes de fiabilidad. Los resultados muestran una correlación significativa positiva entre empleabilidad y las tres dimensiones de la satisfacción laboral (satisfacción extrínseca, social e intrínseca). De la misma manera, la iniciativa personal correlaciona positiva y significativamente tanto con las dimensiones de satisfacción, como con la empleabilidad. Estos resultados señalan una percepción más positiva de las oportunidades en el mercado laboral por un lado, y una mayor iniciativa, por el otro, se relacionan con una mayor satisfacción, aunque la fuerza de la relación varía levemente en función de la dimensión analizada.

Con el fin de identificar si existen diferencias significativas en las variables dependientes analizadas en función de las diferentes categorías de las variables de control utilizadas posteriormente, esto es sexo y nivel de estudios, se han realizado análisis de varianza (ANOVAS). Los resultados muestran que existen diferencias significativas en cuanto al nivel de estudios para la satisfacción con los aspectos sociales ($F = 7.161$; $p < 0,001$) y los aspectos intrínsecos ($F = 7.325$; $p < 0,001$). También se observan diferencias significativas para la iniciativa ($F = 7.199$; $p < 0,001$). Así, las personas con mayor nivel educativo están más satisfechas con los aspectos sociales e intrínsecos de la labor y presentan mayores niveles de iniciativa. Por otra parte, se constatan diferencias significativas para el sexo, en la satisfacción con los aspectos extrínsecos ($F = 3.982$; $p = .046$) y en la empleabilidad ($F = 11.300$; $p = .001$). Los hombres están más satisfechos con los aspectos extrínsecos del trabajo y se perciben más empleables que las mujeres.

TABLA 1. Medias, desviaciones típicas, correlaciones (Pearson) y fiabilidades de las variables incluidas en el estudio

Variables	M	SD	1	2	3	4	5
1. Satisfacción							
Extrínseca	3.63	.74	(.81)				
2. Satisfacción							
Social	3.86	.73	.553*	(.75)			
3. Satisfacción							
Intrínseca	3.81	.75	.544*	.651**	(.78)		
4. Empleabilidad	2.76	1.14	.194**	.150**	.191**	(.76)	
5. Iniciativa	3.89	.65	.132**	.205**	.263**	.125**	(.70)

Nota. Los valores en la diagonal son coeficientes de fiabilidad. * $p < .05$ ** $p < .01$

Con el fin de contrastar las hipótesis formuladas, se realizó un análisis de regresión jerárquica modulado para cada una de las dimensiones de la satisfacción. Los resultados muestran que tanto la empleabilidad como la iniciativa predicen significativamente la satisfacción con los aspectos extrínsecos ($\beta = .113, p \leq .001$; $\beta = .116, p \leq .01$) (Tabla 2), sociales ($\beta = .084, p \leq .001$; $\beta = .19, p \leq .001$) (Tabla 3) e intrínsecos ($\beta = .107, p \leq .001$; $\beta = .263, p \leq .001$) (Tabla 4), confirmando así las hipótesis 1 y 2. Cada una de las variables contribuye significativamente a la predicción de las tres dimensiones de la satisfacción una vez se han controlado los efectos de la otra variable. Además, la interacción de la empleabilidad y la iniciativa, resulta significativa y positiva para los aspectos extrínsecos ($\beta = .078, p \leq .01$) e intrínsecos ($\beta = .081, p \leq .01$) del trabajo, aunque no lo es para los aspectos sociales de la satisfacción. De este modo, los resultados confirman las hipótesis 3a y 3c, pero no la hipótesis 3b. Con el fin de dar claridad a estos resultados, las Figuras 1 y 2 presentan las representaciones gráficas de los efectos de interacción significativos.

Como se puede observar en la Figura 1, una empleabilidad alta produce un incremento de la satisfacción con los aspectos intrínsecos del trabajo, cuando la iniciativa es alta. El mismo fenómeno se evidencia en la Figura 2, para la satisfacción con los aspectos extrínsecos. Lo anterior confirma la hipótesis del papel modulador de la iniciativa, en estas dos dimensiones.

TABLA 2. Análisis de regresión. Jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de la empleabilidad y la iniciativa sobre la satisfacción con los aspectos extrínsecos

Paso	VARIABLES	β	R ²	ΔR^2	F	p
Paso 1.						
	Sexo	-.075*			2.917	.033
	Nivel de Estudios 1	.093*				
	Nivel de Estudios 2	.003	.009	.009		
Paso 2.						
	Empleabilidad	.113***			24.361	.000
	Iniciativa	.116**	.054	.045		
Paso 3.						
	Empleab. X Iniciativa	.078**	.061	.007	7.534	.006

β son coeficientes de regresión no estandarizados. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

TABLA 3. Análisis de regresión. Jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de la empleabilidad y la iniciativa sobre la satisfacción con los aspectos sociales

Paso	VARIABLES	β	R ²	ΔR^2	F	p
Paso 1.						
	Sexo	-.014			6.762	.000
	Nivel de Estudios 1	.286***				
	Nivel de Estudios 2	.167**	.019	.019		
Paso 2.						
	Empleabilidad	.084***			28.386	.000
	Iniciativa	.189***	.071	.052		
Paso 3.						
	Empleab. X Iniciativa	.024	.072	.001	.748	.387

β son coeficientes de regresión no estandarizados. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

TABLA 4. Análisis de regresión. Jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de la empleabilidad y la iniciativa sobre la satisfacción con los aspectos intrínsecos

Paso	Variables	β	R ²	ΔR^2	F	p
Paso 1.						
	Sexo	-.055			7.168	.000
	Nivel de Estudios 1	.288***				
	Nivel de Estudios 2	.236***	.021	.021		
Paso 2.						
	Empleabilidad	.107***			49.436	.000
	Iniciativa	.263***	.107	.087		
Paso 3.						
	Empleab. X Iniciativa	.081**	.114	.007	8.197	.004

β son coeficientes de regresión no estandarizados. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

FIGURA 1.

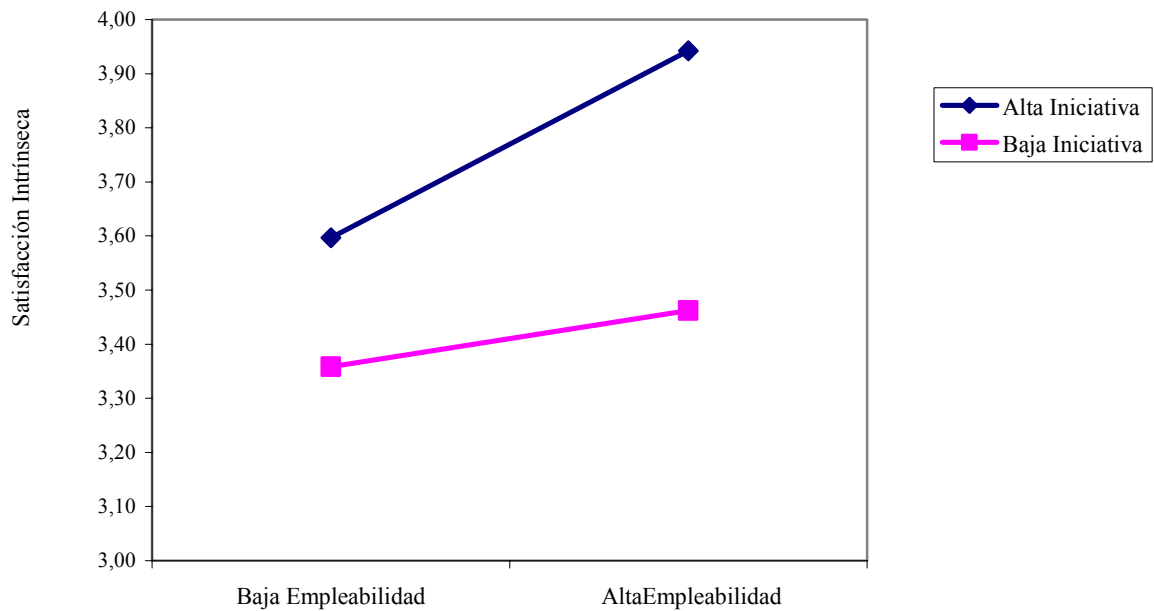
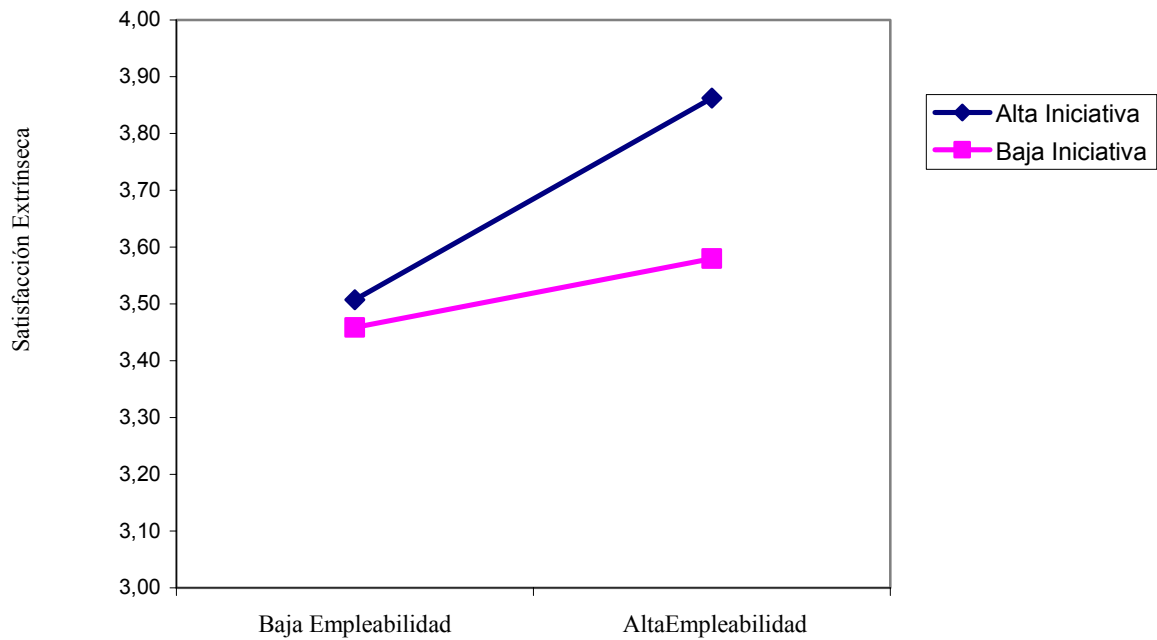


FIGURA 2.



4. Discusión

El objetivo del presente trabajo ha sido determinar el papel predictor directo de la empleabilidad y la iniciativa personal y de su interacción, sobre las dimensiones extrínseca, intrínseca y social de la satisfacción laboral. El planteamiento de estas cuestiones se fundamentaba por una parte en los postulados de Forrier y Sels (2003) y de Hillage y Pollard (1998). En general, estos autores consideran a una persona empleable cuando está en condiciones de obtener un trabajo que resulte satisfactorio. Por otra parte, los estudios de Frese y colaboradores, han mostrado que la iniciativa personal tiene resultados positivos para las personas que la exhiben en términos de satisfacción laboral debido a que esa iniciativa les permite introducir cambios en su trabajo a medio plazo, y ello les proporciona un mayor control sobre él y la posibilidad de hacerlo más satisfactorio (Frese y Fay, 2001).

Nuestros resultados han confirmado que tanto la empleabilidad como la iniciativa personal juegan un papel importante en la predicción de la satisfacción laboral y que constituyen variables predictoras de este fenómeno, que acumulan sus efectos al predecir sus tres dimensiones. Estos resultados aportan claridad a los obtenidos en los estudios previos, que resultaban prácticamente inexistentes en lo que se refiere a la empleabilidad y poco definidos en cuanto a la iniciativa (Frese et al. 1997). Nuestros resultados ponen de manifiesto que tanto la empleabilidad como la iniciativa contribuyen a predecir de forma acumulativa todas las facetas de la satisfacción y presenta efectos combinados adicionales para las dimensiones intrínseca y extrínseca. De este modo, se confirman los efectos positivos de la empleabilidad sobre la satisfacción planteados por Forrier y Sels (2003) y Hillage y Pollard (1998) y los de la iniciativa ya señalados por Frese et al. (1997) al tiempo que se clarifica el efecto aditivo de ambas variables en todos los casos y el multiplicativo en la satisfacción extrínseca e intrínseca. En efecto, la interacción entre empleabilidad e iniciativa personal incrementa la predicción de la satisfacción extrínseca e intrínseca. La concurrencia de una buena percepción de oportunidades en el mercado laboral y una alta iniciativa personal incrementan la satisfacción con los aspectos extrínsecos e intrínsecos del trabajo más allá de lo que lo hacen esas dos variables independientemente.

Estos resultados señalan que las personas empleables y con iniciativa tienen mayores probabilidades de conseguir los trabajos que desean y de adecuarlos más a sus preferencias y valores, probablemente debido al establecimiento de acuerdos personalizados utilizados por los empleadores con el fin de atraer, motivar y mantener a los empleados más valiosos para la organización. Este mayor poder de negociación de las condiciones de empleo es parte de la creciente tendencia a la individualización de las relaciones laborales, en la que el trato recibido por el empleado de parte de la organización, va a depender en gran medida de sus características personales y por tanto del valor que éstas aporten a los intereses de la compañía. Por lo tanto, el efecto conjunto de empleabilidad e iniciativa contribuye a la consecución de mayores niveles de su satisfacción laboral, por medio del establecimiento de condiciones de empleo a su medida.

La investigación posterior deberá profundizar en el análisis de estas relaciones que, en otro tipo de muestras con diferentes características. Por ejemplo, puede resultar interesante el análisis de esas hipótesis distinguiendo a los trabajadores temporales y permanentes. Adicionalmente, sería útil incluir directamente en el análisis algunas variables relacionadas con el contrato psicológico y su proceso de negociación las

condiciones de empleo. Este tipo de variables permitirán clarificar los procesos que median en la relación entre empleabilidad e iniciativa con la satisfacción laboral.

El presente estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el uso de medidas de auto-informe ha de ser tenido en cuenta a la hora de realizar una interpretación de los resultados y de las conclusiones, entre otras razones porque podrían inducir varianza de método y fuente común. Así, es aconsejable que en la investigación futura se tomen medidas conductuales de la iniciativa personal, por medio de estrategias como la entrevista, que permite evaluar esa iniciativa personal en escenarios más específicos (Frese y Fay, 2001). De la misma manera, las medidas de empleabilidad podrían combinar los aspectos subjetivos con indicadores objetivos de las posibilidades de tener un trabajo adecuado, tales como la experiencia laboral. Así, es importante utilizar estrategias para analizar no solamente aspectos de la empleabilidad desde el punto de vista del individuo, sino también desde el punto de vista del contexto laboral.

En segundo lugar, el diseño transversal utilizado limita la interpretación de relaciones causales entre las variables y sugiere que la investigación futura se plantee con diseños de tipo longitudinal para determinar posibles relaciones de causalidad entre las diferentes variables.

De todos modos, habida cuenta de la escasez de la literatura que relaciona empíricamente la empleabilidad y la iniciativa personal con la satisfacción laboral, los resultados obtenidos suponen un claro avance sobre el estado actual de conocimientos, en especial entre la población joven. En efecto, este colectivo es el que está más afectado por unos contratos flexibles y por las nuevas formas de empleo flexible y es necesario conocer bajo qué condiciones esas situaciones pueden proporcionar elementos de calidad de vida laboral y de bienestar psicológico en el trabajo. Incrementar la empleabilidad de los jóvenes durante su actividad laboral para mejorar sus oportunidades de conseguir un empleo y estimular su iniciativa personal, son elementos importantes en un mercado laboral flexible como el actual.

Del presente estudio se derivan diversas implicaciones teóricas. En la mejora de la satisfacción laboral pueden intervenir variables como la cualificación y la preparación para incrementar las probabilidades de obtener un trabajo acorde con las propias preferencias y expectativas y por otra, el estímulo de características como la iniciativa aumenta dicha probabilidad mediante procesos acumulativos e interactivos. Se abre pues, la posibilidad de involucrar la iniciativa personal como una de las relaciones clave

de la empleabilidad. Futuras investigaciones deberán contrastar los efectos de la interacción de la empleabilidad y la iniciativa personal con otros indicadores de calidad de vida laboral, bienestar psicológico y salud laboral. Además, es necesario clarificar las cadenas de variables mediadoras que pueden estar interviniendo en las relaciones identificadas. Cabe pensar que entre esas variables jueguen un papel importante los distintos componentes del contenido y estado del contrato psicológico que las personas establecen con sus empleadores. Desde otro punto de vista, los resultados apoyan de forma indirecta la aproximación de la teoría del capital humano que mantiene que las inversiones en el desarrollo de habilidades se recompensan con la obtención de mejores trabajos y de este modo se consigue un “retorno de la inversión”. Aunque el estudio no evalúa los efectos de la empleabilidad y la iniciativa en variables como el salario, podría concebirse la satisfacción como una recompensa valiosa a los esfuerzos de desarrollo e inversión en capital humano de las personas.

A nivel práctico los resultados del estudio plantean la posibilidad de incluir intervenciones en el desarrollo de la iniciativa personal en los programas de mejora de la empleabilidad de los jóvenes, con miras a obtener empleos de mayor calidad, todo esto enmarcado dentro de las actividades de asesoría profesional, con el fin de habilitarlos para buscar y encontrar empleos más satisfactorios.

Referencias bibliográficas

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL : Dorsey.
- Arthur, M.B. y Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bagshaw, M. (1997). Employability-creating a contract of mutual investment” *Industrial and Commercial Training*, 29, 187-189.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bloch, S. y Bates, T. (1995) *Employability. Your Way to Career Success*. London: Kogan Page.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M., Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En: J.M. Peiró y F. Prieto (Eds). *Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad laboral en su contexto*, Vol I. Madrid: Síntesis.
- Bricuit, J.C., y Bentley, K.J. (2000). Disability status and perceptions of employability by employers. *Social Work Research*, 24, 87 – 99.
- Capelli, P. (1995). Rethinking employment. *British Journal of Industrial Relations*, 33, 563-602.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. En G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 18, 1 - 42. Stamford, CT: JAI Press.
- Cock, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., y Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- de Grip, A., van Loo, J. y Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 211-233.
- Erdogan, B. y Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, 859-891.
- Frese, M., y Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. En B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. Greenwich, CT: JAI Press.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. y Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.

- Frese, M., Fay, D., Hilbuenger, T., Leng, L. y A. Tag (1997). "The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Forrier, A. y Sels, L. (2003a). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102 – 124.
- Forrier, A. y Sels, L. (2003b). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17, 641-666.
- Fugate, M., Kinicki, A., y Ashforth, E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14 – 38.
- García-Montalvo, J., Peiró, J.M. y Soro Bonmatí, A. (2003). *Capital Humano. Observatorio de la Inserción Laboral de los Jóvenes: 1996-2002*. Bancaja-Ivie: Valencia.
- Gracia, F.J., Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y el desarrollo de los recursos humanos. En: E. Agulló y A. Ovejero (Eds). *Trabajo, Individuo y Sociedad: Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Groot, W. y Maassen van den Brink, H. (2000). 'Education, training and employability'. *Applied Economics*, 32, 573–581.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taken seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herriot, P. y Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. John Wiley: Chichester, Sussex.
- Herriot, P. y Pemberton, C. (1997). "Facilitating New Deals" *Human Resource Management Journal*, 7, 45-56.
- Hillage, J. y Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: DfEE.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper: New York.
- Judge, T., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D. y Ilies R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. En N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. (pp. 25-52). Vol. 2. London: Sage.

- Kochan, T. A. (1997). *Back to Basics: Creating the Analytical Foundation for the Next Industrial Relations System*. MIT Institute for Work and Employment Research. Artículo presentado en IRRA 50th Anniversary Meeting en Chicago, enero 3-5, 1998.
- Kossek, E.E., Huber, M.S.Q., y Lemer, J.V. (2003). Sustaining work force inclusion and well-being of mothers on public assistance: Individual deficit and social ecology perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 155 – 175.
- Lefresne, F. (1999). Employability in the heart of the European Employment Strategy. *European Review of Labour and Research*, 5, 460 – 480.
- McQuaid, R.W., y Lindsay, C. (2002). The “employability gap”: long-term unemployment and barriers to work in buoyant labour markets. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20, 613 – 628.
- Millward, L.J., y Brewerton, P. (2000). The Psychological Contract: employment relations in the 21st century. En Cooper, C., y I. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial & Organizational Psychology*. Chichester: Wiley & Sons Ltd. 1-62.
- Nunnally, J.C. y Berstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Peiró, J.M., García-Montalvo, J. y Gracia, F. (2002). How do young people cope with job flexibility?: Demographic and psychological antecedents of the resistance to accept a job with non-preferred flexibility features. *Applied Psychology: An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51: 43-66.
- Peiró, J. M., González Roma, V., Bravo, M. J., y Zurriaga, R. (1995). Evaluación de la satisfacción laboral. *Ansiedad y Estrés*, 1, 231-253.
- Peiró, J.M. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Pinazo, D., Peiró, J.M., Carrero, V., y Rosel, J. (1999). Influencia del comportamiento proactivo de carrera en el cambio del desajuste positivo de expectativas. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 73 – 94.
- Ripoll, P., Rodríguez, I., Hontangas, P., Peiró, J.M. y Prieto, F. (1994). “Perspectivas de empleo”. En F. Prieto *et al.*, (dirs.). *Los jóvenes ante el ambiente laboral y las estrategias de adaptación*, Valencia: Nau Llibres. 81-88.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silla, I., Gracia, F.J., y Peiró, J.M. (2005). Job Insecurity and Health – Related Outcomes among Different Types of Temporary Workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26, 89 – 117.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage: California.

- Stumpf, S.A., Colarelli, S. y Hartman, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22, 191-226.
- Thijssen, J. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift HRM*, 1, 7-34.
- Trevor, C (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621-639.
- Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31, 44-61.