

Arraigo laboral: un modelo explicativo basado en prácticas organizacionales, comportamiento innovador y satisfacción laboral*

Job embeddedness: an explanatory model based on organizational practices, innovative behavior, and job satisfaction

Apego ao trabalho: um modelo explicativo baseado em práticas organizacionais, comportamento inovador e satisfação no trabalho

Solana Salessi^a

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.almebp>

Centro de Investigación y Transferencia Rafaela, Argentina

solanasalessi@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9496-9493>

Recibido: 21 junio 2022

Aceptado: 15 marzo 2023

Resumen:

El arraigo laboral se define como una combinación de factores organizacionales y extra-organizacionales que evitan que una persona abandone su trabajo. Los antecedentes del arraigo no están claramente establecidos en la literatura. El objetivo de este estudio fue analizar el interjuego entre las prácticas organizacionales, el comportamiento innovador y la satisfacción laboral como posibles variables explicativas. Se realizó una verificación empírica cuantitativa, correlacional-explicativa y transversal sobre una muestra no probabilística de 381 trabajadores argentinos. Se aplicaron escalas validadas para medir las variables bajo estudio. Los resultados señalan que el comportamiento innovador actúa como mediador, y la satisfacción como moderadora, en las relaciones entre prácticas y arraigo. Los hallazgos muestran la importancia de las conductas innovadoras para incrementar el bienestar laboral.

Códigos JEL: D21, I31.

Palabras clave: Arraigo laboral, satisfacción laboral, comportamiento innovador, prácticas organizacionales, modelo explicativo.

Abstract:

Job embeddedness is defined as a combination of organizational and extra-organizational factors that prevent a person from leaving their job. The background of job embeddedness is not clearly established in the literature. The aim of this study was to analyze the interactions between organizational practices, innovative work behavior, and job satisfaction as possible explanatory variables. A quantitative, correlational-explanatory, and cross-sectional empirical verification was carried out on a non-probabilistic sample of 381 Argentine workers. Validated scales were applied to measure the variables studied. The results indicate that innovative work behavior is a mediator, and job satisfaction is a moderator in the relationships between practices and job embeddedness. The findings show the importance of innovative work behaviors to increase well-being at work.

JEL Codes: D21, I31.

Keywords: Job embeddedness, job satisfaction, innovative work behaviors, organizational practices, explanatory model.

Resumo:

O apego ao trabalho é definido como uma combinação de fatores organizacionais e extra-organizacionais que impedem que uma pessoa deixe seu emprego. Os antecedentes do apego não estão claramente estabelecidos na literatura. O objetivo deste estudo foi analisar a interação entre práticas organizacionais, comportamento inovador e satisfação no trabalho como possíveis variáveis explicativas. Uma verificação empírica quantitativa, correlacional-explicativa e transversal foi realizada em uma amostra não probabilística de 381 trabalhadores argentinos. Escalas validadas foram aplicadas para medir as variáveis estudadas. Os resultados indicam que o comportamento inovador opera como mediador e a satisfação como moderadora nas relações entre práticas e apego ao trabalho. Os achados mostram a importância de comportamentos inovadores para aumentar o bem-estar no trabalho.

Códigos JEL: D21, I31.

Palavras-chave: Apego ao trabalho, satisfação no trabalho, comportamento inovador, práticas organizacionais, modelo explicativo.

Notas de autor

^a Autora de correspondencia. Correo electrónico: solanasalessi@gmail.com

Introducción

El arraigo laboral (del inglés *job embeddedness*) trata de un constructo relativamente nuevo en la literatura organizacional. Interesados en comprender por qué algunas personas permanecen en sus empleos, Mitchell et al. (2001) introdujeron el concepto, inaugurando así una novedosa línea de investigación. Si bien no se identifica en la literatura una conceptualización unívoca del constructo, los especialistas tienden a describir el arraigo laboral como una combinación de fuerzas que evitan que una persona abandone su trabajo (Clinton et al., 2012; Steindórsdóttir et al., 2021; Teng et al., 2021). Tales fuerzas pueden provenir tanto de aspectos intrínsecos a la tarea y al ambiente organizacional, como de factores ajenos a la esfera laboral. Vale decir, de la comunidad en la que el individuo y su familia residen (Salessi, 2022a).

En este fenómeno se ponen en juego tres aspectos críticos: (a) la medida en que las personas tienen vínculos con otras personas o actividades dentro y fuera de la organización; (b) la medida en que sus trabajos y comunidades se encuentran en equilibrio con otros aspectos en su vida; y (c) la facilidad con la que se pueden romper estos lazos atendiendo a un análisis costo-beneficio (Clinton et al., 2012; Rahimnia et al., 2021). Siguiendo la propuesta de Mitchell et al. (2001), cada uno de estos aspectos fueron rotulados como vínculos, ajuste y sacrificio. El primero alude a los vínculos formales e informales con otras personas, grupos e instituciones. El segundo atañe a la compatibilidad percibida por el sujeto entre él, su familia y su entorno. El último refiere al costo psicosocial o material percibido por el individuo si decidiera desvincularse de la organización. De modo que el sujeto se encontrará más arraigado a su trabajo cuanto mayor es el número de vinculaciones más alto el grado de compatibilidad con el entorno organizacional y comunitario, y mayor la percepción de sacrificios por abandonar la organización y/o comunidad (Salessi, 2022a).

El arraigo laboral viene a posicionarse en las antípodas de las intenciones de renuncia y la conducta de desvinculación voluntaria efectiva. En este sentido, mientras las intenciones de renuncia se refieren al grado de determinación que tiene el empleado de abandonar su trabajo (Lazzari et al., 2022), el arraigo laboral describe el conjunto de fuerzas que mantiene a una persona en su empleo (Clinton et al., 2012; Mitchell et al., 2001; Steindórsdóttir et al., 2021). Se trata de constructos diferentes, a tal punto que numerosas evidencias empíricas muestran cómo el arraigo se erige en un antecedente crucial de las intenciones de renuncia y del comportamiento de abandono efectivo (Huang et al., 2021; Lee & Lee, 2022; Mashi et al., 2022; Smith et al., 2022).

De modo similar, aun cuando sus vinculaciones con fenómenos como el compromiso organizacional y el engagement son inobjetables, se trata de constructos conceptual y empíricamente distinguibles (Halbesleben & Wheeler, 2008; Hernández et al., 2014; Qi et al., 2014). El compromiso caracteriza la relación del empleado con su organización, definiéndose dicha relación por el deseo, por la necesidad y/o por la obligación de permanecer en ella (Omar, 2015). Siguiendo a Meyer y Allen (1997), en la base del compromiso se encuentra la consideración de los lazos emocionales con la organización (compromiso afectivo), los costos y beneficios que implicaría abandonarla (compromiso calculativo), y el sentido de deber u obligación moral para con ella (compromiso normativo). Si bien las dimensiones de compromiso afectivo y compromiso calculativo se aproximan a la conceptualización de arraigo laboral, habida cuenta que este concepto también contempla los vínculos emocionales y los sacrificios que acarrearía desvincularse de la organización (Mitchell et al., 2001); el arraigo es más amplio en su alcance. A diferencia del compromiso, en el arraigo resulta decisiva también la compatibilidad o ajuste con el entorno comunitario; vale decir, el grado en que la ciudad es apropiada para él y su familia (Allen et al., 2016).

En lo que respecta al engagement, mientras éste se define como un estado mental positivo de disfrute, energía y la motivación en el trabajo (Bakker & Albrecht, 2018), el arraigo laboral representa el apego de un individuo a su empleo, basado en los lazos formales e informales con otras personas y grupos, en el grado de ajuste percibido entre el individuo, la organización, su familia y la comunidad, y en los sacrificios materiales y sociales que supondría para él y su familia dejar la organización (Salessi, 2022a). Otra diferencia reside en

la estabilidad temporal de ambos constructos. En este sentido, el engagement constituye un estado que, aun sin ser totalmente momentáneo y fugaz, sí fluctúa periódicamente al son de las condiciones laborales; vale decir, dependiendo del interjuego entre demandas y recursos (Bakker & Albrecht, 2018). El arraigo, en tanto, reviste mayor estabilidad en el tiempo, desde el momento que los componentes de vínculos y sacrificio – y en menor medida, ajuste– requieren cierto tiempo para desarrollarse y, por ende, para modificarse. Esto resulta en que el arraigo sea más perdurable en el tiempo, y probablemente requiera eventos más radicales para cambiar significativamente (Mitchell et al., 2001).

La investigación desarrollada hasta el momento ha demostrado que el arraigo laboral tiene importantes implicaciones en el comportamiento del trabajador, más allá de la intención de continuar trabajando en la organización. En este sentido, además de observarse menores intenciones de desvinculación voluntaria y comportamiento de renuncia efectiva entre aquellos empleados con alto arraigo (Huang et al., 2021), los estudios han informado mayor satisfacción laboral (Gibbs & Duke, 2020; Zhang et al., 2020) y satisfacción con la vida (Ampofo & Karatepe, 2021), mayor engagement (Harunavamwe et al., 2020), y mayor compromiso organizacional (Philip & Medina-Craven, 2022; Zhou et al., 2021). Del mismo modo, investigaciones recientes muestran que altos niveles de arraigo se relacionan con menores índices de agotamiento emocional, despersonalización (Goliroshan et al., 2021) e inseguridad laboral (Qing et al., 2019). No obstante, sus efectos no se circunscriben únicamente a la esfera individual, desde el momento que el arraigo conlleva desempeños organizacionales más efectivos y mayor involucramiento en comportamientos de ciudadanía organizacional (Ali et al., 2022; Zhou et al., 2021).

Si bien las consecuencias del arraigo laboral están bien establecidas en la literatura (Ghosh & Gurunathan, 2015; Lee et al., 2014), aún subsisten muchos interrogantes respecto a sus potenciales predictores. Por lo que, con miras a cubrir este vacío empírico esta investigación se orienta a contrastar un modelo explicativo del arraigo laboral que contemple el interjuego entre las prácticas organizacionales, el comportamiento innovador y la satisfacción laboral. Específicamente, el objetivo de este estudio consiste en explorar el posible impacto de las prácticas organizacionales sobre el arraigo laboral, así como analizar potenciales mecanismos explicativos de tales relaciones. En este sentido, se propone examinar el posible rol mediador del comportamiento innovador, así como el posible efecto moderador de la satisfacción laboral.

La relevancia de estudiar este fenómeno, analizando sus posibles antecedentes, se justifica en el hecho que diversos países, tales como Estados Unidos, Francia y España están siendo protagonistas de un fenómeno de desvinculaciones laborales masivas y voluntarias por parte de trabajadores de diversos rubros y profesiones. Se estima que casi cuatro millones de trabajadores, equivalentes al 2,7% de toda la fuerza laboral mundial, han dejado sus puestos de trabajo en el año 2020, y que más del 40% de la fuerza laboral global está evaluando la posibilidad de cambiar de empleador en la actualidad (De la Rosa, 2021). Esta fuga de talentos, denominada por Klotz (2022) como la gran renuncia, no es exclusiva de países desarrollados. Como nunca antes en su historia, Argentina registra una tasa de desvinculaciones laborales por renuncia que oscila el 67% (Kieczkier, 2022). En efecto, según recientes relevamientos el 71% de los trabajadores argentinos quiere renunciar a sus organizaciones; las personas suelen permanecer en promedio menos de 2 años en sus puestos de trabajo y; solo un 48% supera el lapso de 5 años en la misma organización (Quesada, 2022; Vexler, 2021). Estos datos muestran un alto nivel de rotación y de búsqueda por parte de las personas trabajadoras, planteando para las organizaciones un desafío sin precedentes. Frente a esta coyuntura, analizar antecedentes del arraigo para comprender los factores que pueden contribuir a mantener a las personas en sus puestos, se erige en una problemática relevante y necesaria de cara a diseñar acciones y políticas orientadas a la retención del capital humano y, en última instancia, a la promoción del bienestar ocupacional.

Prácticas organizacionales y arraigo laboral

Las prácticas organizacionales constituyen un constructo complejo, que carece de una definición y taxonomía unívoca y consensuada. Una primera aproximación conceptual permite describirlas como todos los comportamientos y acciones de una organización a través de los cuales se transmiten los valores, normas e ideales que definen su cultura. Vale decir que las prácticas constituyen el lado visible de la cultura organizacional, siendo las acciones que les imprimen identidad a las empresas (Omar & Urteaga, 2010).

Si bien existen diversas opiniones entre los especialistas respecto al número y a la naturaleza de las prácticas (Boon et al., 2019; Wu et al., 2021), a partir del trabajo de Verbeke (2000) es posible clasificarlas en cinco categorías: (a) prácticas orientadas a los resultados (frente a aquellas centradas en los procesos), (b) prácticas orientadas a los empleados (frente a aquellas focalizadas en la tarea), (c) prácticas orientadas a los sistemas abiertos (frente a las prácticas orientadas a sistemas cerrados), (d) prácticas orientadas a sistemas rígidos (frente a las prácticas orientadas a sistemas flexibles) y, (e) prácticas orientadas al mercado (frente a aquellas centradas en el ambiente organizacional interno).

Las prácticas orientadas a resultados enfatizan la búsqueda de la excelencia organizacional, la productividad, el cumplimiento de metas y la implementación de mecanismos para medir los resultados. Las prácticas centradas en el empleado subrayan la preocupación genuina de la organización por promover el bienestar ocupacional de los trabajadores, la articulación entre las esferas del trabajo y la familia y el desarrollo profesional de los colaboradores. Las prácticas orientadas a sistemas abiertos acentúan la existencia de canales de comunicación y retroalimentación entre empleados y superiores, así como la participación de los trabajadores en las decisiones inherentes a su función. Las prácticas orientadas a sistemas rígidos, en tanto, enfatizan la implementación de procedimientos formales, la existencia de reglas y políticas claras, y la aplicación de pautas de trabajo previamente definidas en torno a las cuales estructurar y organizar la tarea. Finalmente, las prácticas centradas en los mercados externos resaltan la inclinación de la empresa hacia el desarrollo de nuevos productos y servicios, la innovación y la mejora continua (Omar & Urteaga, 2010; Omar et al., 2017).

Diversos autores coinciden en señalar que las prácticas implementadas por la organización afectan el bienestar de sus miembros. En este sentido, por ejemplo, una revisión bibliográfica recientemente publicada (Wu et al., 2021) subrayó los beneficios sobre la salud mental de los trabajadores de las prácticas orientadas a la prevención de la violencia laboral, el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo, la promoción de equidad y justicia, el fomento de la autonomía del empleado, y la provisión de apoyo organizacional. Asimismo, una reciente investigación francesa (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021) destacó el rol de las prácticas centradas en la promoción de la participación del empleado en los procesos de toma de decisiones, el desarrollo de la carrera, el reconocimiento del trabajo, la constante comunicación y retroalimentación, el balance trabajo-familia, la seguridad y salud ocupacional. En definitiva, las evidencias muestran que las prácticas organizacionales se correlacionan con diversas actitudes y comportamientos, tales como, por ejemplo, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y las intenciones de renunciar (Oliveira & Honório, 2020; Omar et al., 2017). Por lo que sería lógico presuponer una posible vinculación entre las prácticas organizacionales y el arraigo laboral de los trabajadores.

Ahora bien, teniendo en cuenta las particularidades de cada tipo de práctica sería esperable que tales vinculaciones fueran diferentes según se trate de prácticas orientadas a resultados, a empleados, a sistemas rígidos, a sistemas abiertos y/o a mercados. En efecto, dado que las prácticas orientadas hacia los empleados denotan la inversión de la organización en sus recursos humanos, especialmente, en lo que tiene que ver con su desarrollo profesional y bienestar (Omar et al., 2017); y que las prácticas orientadas a sistemas abiertos describen una cultura organizacional donde los empleados reciben retroalimentación permanente sobre su desempeño e informaciones completas sobre los procesos y decisiones (Omar & Urteaga, 2010) sería esperable observar correlaciones positivas con el arraigo laboral. Contrariamente, considerando que las

prácticas orientadas a resultados implican una elevada presión por el logro de objetivos prefijados; que las prácticas orientadas a sistemas rígidos suponen una marcada estandarización de procedimientos y pautas de trabajo; y que, las prácticas orientadas a los mercados externos tienen como meta prioritaria la atención de las necesidades y satisfacción del cliente por sobre las de sus propios miembros (Omar et al., 2017), podrían observarse vinculaciones negativas con el arraigo laboral.

Sin embargo, aun cuando son esperables correlaciones significativas entre las prácticas y el arraigo laboral, vale destacar que ciertos modelos teóricos (Bakker & Demerouti, 2018) indican que las prácticas organizacionales son factores distales desencadenantes de otros fenómenos, que actúan como antecedentes proximales del comportamiento organizacional. Siguiendo este modelo no serían las prácticas organizacionales *per se* las que determinan el arraigo laboral, sino que tales prácticas promoverían otras actitudes y conductas siendo éstas, en última instancia, los factores que impactarían más significativamente en el arraigo laboral. En línea con tales conjeturas, diversas evidencias empíricas (Madero-Gómez, 2020; Omar et al., 2017; Sora et al., 2021) muestran que las prácticas no influyen de manera directa sobre el comportamiento organizacional, sino que, efectivamente, otros factores intervienen en calidad de “terceras variables” (Ato & Vallejo, 2011) explicando porciones significativas de su varianza. Partiendo de estos antecedentes teóricos y empíricos, este estudio se propone explorar el posible rol mediador y moderador del comportamiento innovador y de la satisfacción laboral, respectivamente, en las relaciones entre las prácticas organizacionales (orientadas a resultados, a los empleados, a los sistemas abiertos, a los sistemas rígidos y a los mercados) y el arraigo laboral.

El comportamiento innovador y la satisfacción laboral como mecanismos explicativos

El comportamiento laboral innovador (del inglés *innovative work behaviour*) describe un tipo específico de comportamiento proactivo que excede las prescripciones del puesto y va más allá de las expectativas formales (Salessi, 2021). Se trata de un conjunto de acciones tendientes a la generación, promoción y realización de ideas novedosas que pretenden beneficiar el desempeño del individuo, de su equipo o de la organización en su conjunto, mediante la introducción de cambios positivos en los procesos y procedimientos de trabajo, los productos y/o los servicios (Coun et al., 2021; De Spiegelaere et al., 2018).

El comportamiento laboral innovador no debe entenderse, necesariamente, como una invención en sentido estricto, sino más bien, como una invención relativa a un contexto, en la que la idea novedosa viene a producir una ruptura con las prácticas que caracterizaban ese espacio (Oeij et al., 2017). En este sentido, la innovación puede consistir en un pequeño cambio en la organización del trabajo que impacte positivamente en el rendimiento individual o grupal; o en desarrollos más sofisticados orientados a mejorar la rentabilidad de la organización, su posicionamiento en el mercado o la satisfacción de sus clientes (Salessi, 2021).

El interés académico sobre este constructo comenzó a gestarse hacia fines del siglo XX. En el transcurso de los últimos 30 años, la investigación creció exponencialmente y se generó una copiosa literatura, tanto sobre sus antecedentes y consecuencias, como sobre su conceptualización y operacionalización. En lo que a estas últimas respecta, a pesar de la diversidad de los modelos teóricos desarrollados, el modelo propuesto por Janssen (2000) es el que ha alcanzado mayor consenso. El autor define el comportamiento innovador como un “comportamiento complejo constituido por tres tipos diferentes de tareas: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas” (Janssen, 2000, p. 288). Vale decir que el comportamiento innovador comienza con la concepción de una idea útil, original o novedosa que pretende responder las problemáticas o incongruencias percibidas en el entorno laboral. Continúa con la socialización de dicha idea con miras a obtener patrocinadores y construir las coaliciones necesarias para apoyarla. Finaliza con la concreción de la idea novedosa, mediante el diseño, la producción y la aplicación de un prototipo o modelo susceptible de experimentarse y evaluarse (Janssen, 2000; Oeij et al., 2017).

Por su parte, la satisfacción laboral constituye una de las actitudes que mayor atención ha recibido por parte de los especialistas en comportamiento organizacional. Se trata de un constructo complejo y controvertido, sobre el cual no existe un modelo explicativo único ni una definición consensuada. En términos generales, su conceptualización ha fluctuado entre una perspectiva centrada exclusivamente en los aspectos afectivos, a otra que enfatiza la importancia de los juicios e ideas (Salessi & Omar, 2016). Desde la primera, la satisfacción constituye un estado emocional positivo resultante de la evaluación de las experiencias laborales. Desde esta perspectiva la satisfacción laboral surge por el hecho de realizar un trabajo interesante, dentro del ámbito de una organización que resulta atractiva, y por el que se recibe una serie de compensaciones acordes con las expectativas. Desde la perspectiva cognitiva, en cambio, se entiende la satisfacción en términos de una evaluación lógica y racional. En este sentido, la satisfacción-insatisfacción resulta de la comparación entre las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo de carrera que otorga la organización, y las posibilidades laborales que ofrece el mercado, elementos que son considerados, a su vez, a la luz de las necesidades individuales del empleado (Salessi et al., 2021). En la actualidad, los especialistas (Judge et al., 2021) concuerdan en definir la satisfacción como una actitud general hacia las experiencias laborales; un conjunto de respuestas afectivas y cognitivas con importantes implicancias en el comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales.

La tendencia vigente en la investigación organizacional se orienta a desarrollar lo que Hopwood et al. (2021) han denominado “investigaciones de segunda generación”. Vale decir, estudios orientados a la identificación de factores que median y/o moderan el comportamiento de las variables, explicando sus efectos o interviniendo sobre la dirección o magnitud de éstos. En línea con esta novedosa agenda científica, los especialistas (De Spiegelaere et al., 2018) sugieren que, además de analizar la influencia directa que ejerce el comportamiento innovador es imprescindible examinar si puede intervenir como mediador en el desarrollo de conductas y resultados organizacionalmente relevantes. Considerando que el comportamiento innovador ha mostrado estar relacionado con mayores índices de bienestar, menores intenciones de renuncia y menos conductas de renuncia efectiva (EU-OSHA, 2018; De Spiegelaere et al., 2014; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018) es factible presuponer que también emerja como un engranaje clave en la explicación del arraigo laboral.

Paralelamente, las consecuencias directas de la satisfacción laboral sobre diversos comportamientos y actitudes se encuentran bien documentadas en la literatura especializada (Judge et al., 2021). No obstante, su rol como variable interviniente apenas comienza a ser objeto de investigación. Algunos estudios vienen mostrando el potencial de la satisfacción laboral para intervenir en la fuerza y dirección de las relaciones entre distintos recursos y prácticas organizacionales y comportamientos laborales. En este sentido, comunicaciones recientes (Allan et al., 2018; Dechawatanapaisal, 2018; Madero-Gómez, 2020; Salessi, 2022b) demuestran que la satisfacción laboral emerge como moderador, potenciando el efecto que variables tales como el comportamiento proactivo y las prácticas organizacionales tienen sobre el bienestar de los trabajadores y las intenciones de renuncia.

Hipótesis de trabajo

Con base en los referentes empíricos y teóricos expuestos, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: las prácticas orientadas a empleados y a sistemas abiertos se asociarán positivamente al arraigo laboral; mientras que, las prácticas orientadas a sistemas rígidos, a resultados y al mercado lo harán en sentido negativo.

Hipótesis 2: el comportamiento innovador mediará el efecto de las prácticas organizacionales sobre el arraigo laboral.

Hipótesis 3: la satisfacción laboral moderará los efectos indirectos de las prácticas organizacionales (a través de la mediación del comportamiento innovador) sobre el arraigo laboral.

Las hipótesis de trabajo pueden encuadrarse teóricamente en las postulaciones de la teoría del apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1986). Desde esta perspectiva, las prácticas organizacionales les estarían indicando a los empleados el grado en que la organización se preocupa por su desarrollo profesional y por su bienestar ocupacional, así como la medida en que valora sus contribuciones. De esa manera, el hecho de percibir que se está siendo apoyado y valorado por la organización promueve la reciprocidad de los empleados, induciéndolos a realizar inversiones extraordinarias para contribuir al desempeño organizacional, y promoviendo su compromiso.

El comportamiento innovador representa una conducta proactiva y discrecional por parte del empleado, que va más allá de las prescripciones formales de su rol y que conlleva beneficios para la organización (Salessi, 2021). Por lo que sería esperable que los empleados que percibieran prácticas positivas por parte de sus organizaciones tuvieran, recíprocamente, mayores comportamientos innovadores. En este sentido, es posible conjeturar que las prácticas orientadas hacia los empleados, que denotan la inversión de la organización en sus recursos humanos; las prácticas orientadas a sistemas abiertos, que describen una cultura organizacional caracterizada por la retroalimentación permanente y la justicia informacional; las prácticas orientadas a resultados, que suponen un enfoque en objetivos claros y medibles; y las prácticas orientadas a los mercados, que alientan la innovación (Omar et al., 2017) se traduzcan en conductas innovadoras por parte de los empleados. En igual medida, la posibilidad de imaginar y concretar cambios positivos en el trabajo (representada por el comportamiento innovador) incrementaría la motivación intrínseca y la satisfacción de los empleados; siendo estas fuerzas las que evitarían el abandono del trabajo (Clinton et al., 2012; Steindórsdóttir et al., 2021; Teng et al., 2021).

En lo que respecta específicamente al hipotético rol de la satisfacción como variable moderadora, el marco conceptual provisto por el modelo de ampliación y construcción emocional permite comprenderlo más acabadamente. Dicho modelo teórico postula que las emociones positivas y los estados afectivos relacionados con ellas amplían las posibilidades de la atención, la cognición y la acción, dando lugar a un mayor uso y desarrollo de los recursos físicos, intelectuales y sociales. En otras palabras, las emociones positivas amplifican las tendencias de pensamiento y acción y, favorecen la construcción de recursos personales. Esta construcción, en última instancia, produce la transformación misma de la persona, que se torna más creativa, resiliente y socialmente mejor integrada, originando una espiral ascendente de positividad (Fredrickson et al., 2021; Fredrickson & Joiner, 2018).

En línea con estos postulados teóricos es factible conjeturar que, dado que la satisfacción laboral se trata de una actitud con componentes emocionales positivos pueda actuar como amplificador de las relaciones entre las prácticas organizacionales, el comportamiento innovador y el arraigo laboral. Más allá de sus probadas vinculaciones directas con las variables bajo estudio (Omar et al., 2017, Salessi, 2022a; Steindórsdóttir et al., 2021; Teng et al., 2021), el modelo explicativo que aquí se contrasta postula que la satisfacción puede intervenir como tercera variable capaz de influir en la fuerza de la relación entre las variables predictoras y el criterio. Al ampliar los repertorios de pensamiento y de acción la satisfacción propiciaría las condiciones necesarias para el desarrollo de conductas innovadoras como respuesta a la percepción de las prácticas organizacionales. Al mismo tiempo, interactuaría sinérgicamente con la motivación intrínseca propia del comportamiento innovador, fortaleciendo la integración y los lazos con la organización.

En síntesis, teniendo en cuenta que las prácticas organizacionales son factores distales (Bakker & Demerouti, 2018), se espera que tales prácticas actúen sobre el arraigo laboral por la intermediación de otros factores tales como, en este caso, el comportamiento innovador. Así, las prácticas que transmitan mayor preocupación por el bienestar y desarrollo del empleado tendrían un impacto positivo en el comportamiento innovador. El comportamiento innovador, a su vez, influiría positivamente en los niveles de arraigo laboral, desde el momento que la oportunidad de proponer y llevar adelante cambios y mejoras en el trabajo fortalece la motivación, la integración y los lazos con la organización (Agarwal et al., 2012; EU-OSHA, 2018; De Spiegelaere et al., 2014; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018). Paralelamente, todas estas vinculaciones

podrían verse influenciadas positivamente por la satisfacción laboral, habida cuenta que la afectividad positiva que ésta conlleva amplificaría las posibilidades del pensamiento y la acción, incrementaría los recursos personales y favorecería la cohesión social y sentido de pertenencia (Fredrickson et al., 2021; Fredrickson & Joiner, 2018; Salessi, 2022a).

Es importante resaltar que las hipótesis propuestas configuran un modelo de mediación moderada (Hayes & Rockwood, 2020), lo que implica que la variable independiente influye sobre la variable dependiente a través del mediador, y que tal efecto (denominado indirecto condicional) se ve modificado (aumentado o disminuido) en función de los valores de la variable moderadora. La Figura 1 representa gráficamente el modelo teórico propuesto.

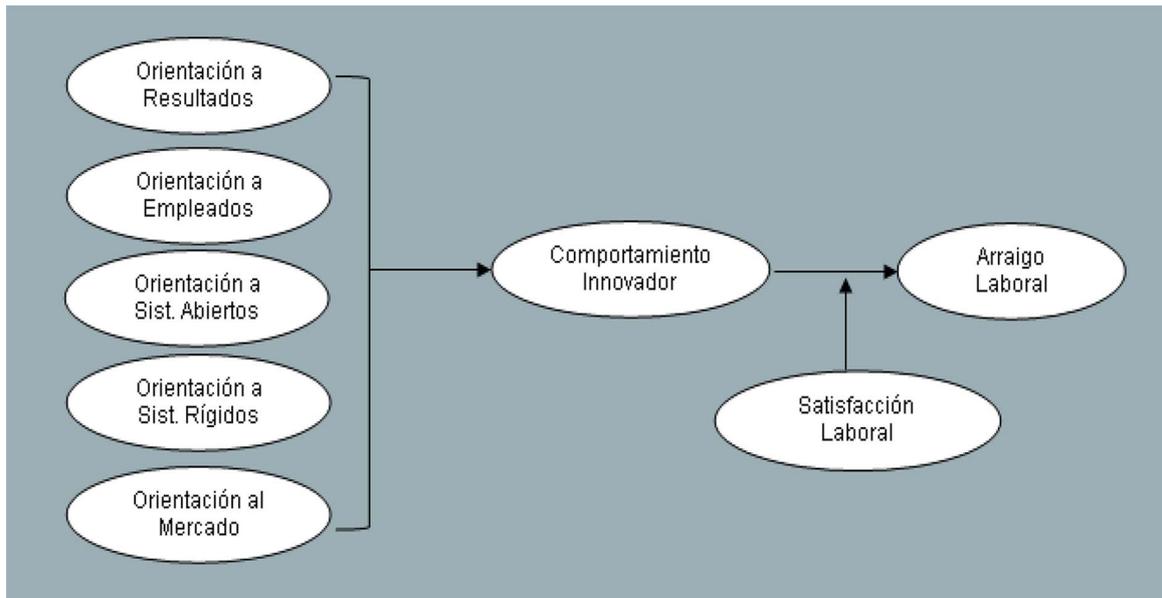


FIGURA 1
Modelo explicativo del arraigo laboral basado en el interjuego entre prácticas organizacionales, comportamiento innovador y satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia.

Método

Diseño

La presente investigación corresponde a un estudio empírico, cuantitativo y transversal. Se enmarca en los lineamientos de la estrategia asociativa-explicativa, puesto que su finalidad fue explorar la relación funcional existente entre las variables seleccionadas (Reyes-Reyes et al., 2019).

Participantes

Se trabajó con una muestra no probabilística seleccionada por disponibilidad, integrada por 381 trabajadores de distintas organizaciones públicas y privadas radicadas en las ciudades de Rafaela, Santa Fe y Rosario, en la provincia de Santa Fe, Argentina. El 61,9% de la muestra era mujeres. La edad promedio de los participantes fue de 39,85 años ($DE= 9,57$) y la antigüedad laboral media de 11,03 años ($DE= 9,50$). El 64,4% de los trabajadores tenía estudios superiores (terciarios o universitarios y/o posgrados). El 72% se encontraba casado

o en pareja y el 69% tenía hijos a cargo. El 25% se desempeñaba en cargos gerenciales o de supervisión. En cuanto al rubro de actividad de sus organizaciones, el 25,2% pertenecía a educación, el 24,2% a comercio, el 23,8% a industria, el 17% a salud y el 9,7% a administración pública.

Procedimiento

La recolección de los datos se llevó a cabo durante el primer semestre del año 2021, coincidiendo con el advenimiento de la pandemia por la COVID 19 y las restricciones a la presencialidad concomitantes en muchos lugares de trabajo. Frente a este panorama, la recolección de los datos se desarrolló mediante el uso de la plataforma Google Forms. Por correo electrónico se contactó a asociaciones y cámaras de comercio e industria, universidades y centros educativos de las ciudades mencionadas. Se pautaron entrevistas virtuales con las autoridades y/o responsables de comunicación institucional, explicándoles los objetivos del estudio y solicitando su colaboración en la difusión del mismo. Las organizaciones que aceptaron participar recibieron el link de acceso a la cédula de recolección, y a través de las respectivas áreas de recursos humanos y/o comunicación interna de cada organización se encargaron de distribuirlo electrónicamente entre sus plantas de trabajadores. El tiempo aproximado que demandó completar el cuestionario fue de 20 minutos aproximadamente, y se otorgó un plazo de dos semanas luego de recibido para poder enviarlo.

Instrumentos

Los participantes diligenciaron un formulario electrónico que contenía: (a) el objetivo del estudio e instrucciones generales para responder; (b) formulario de consentimiento informado; y (c) los ítems, aleatoriamente distribuidos, de los instrumentos que se describen a continuación. En todos los casos se trató de instrumentos adaptados y validados para la población objetivo. A continuación, se describen las escalas aplicadas y se informa la confiabilidad reportada por los respectivos autores en las validaciones originales. La confiabilidad obtenida en este estudio se informa en la sección de resultados (Tabla 1).

Escala Prácticas Organizacionales. Fueron evaluadas con la escala homónima elaborada por Omar y Urteaga (2010). Se trata de un instrumento integrado por 25 ítems, con formato Likert de 5 puntos, variando de 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 5 (*totalmente de acuerdo*). Explora las siguientes cinco prácticas (a través de cinco ítems cada una): orientadas a los resultados ($\alpha = 0,85$; ej.: “existen mecanismos claros para medir los resultados obtenidos”); a los empleados ($\alpha = 0,79$; ej.: “los gerentes se preocupan por los problemas personales de los empleados”); a los sistemas abiertos ($\alpha = 0,81$; ej.: “cuando los empleados no están de acuerdo con alguna decisión, los gerentes escuchan sus opiniones”); a los sistemas rígidos ($\alpha = 0,85$; ej.: “todo es realizado de acuerdo con procedimientos previamente definidos”), y a los mercados externos ($\alpha = 0,80$; ej.: “la empresa busca nuevos mercados para sus productos y servicios”). A mayor puntaje, mayor énfasis sobre los resultados, los empleados, los sistemas abiertos, los sistemas rígidos y los mercados externos, respectivamente.

Escala Arraigo Laboral. Se administró la versión adaptada para Argentina de la escala de Clinton et al. (2012). La escala se encuentra conformada por 12 ítems orientados a evaluar el arraigo laboral (ej.: “encajo muy bien en la organización en la que trabajo”; $\alpha = 0,78$). Los ítems se presentan en un formato tipo Likert de 5 puntos (1= *totalmente en desacuerdo*; 5= *totalmente de acuerdo*). A mayor puntaje, mayor arraigo laboral percibido.

Escala Satisfacción laboral Genérica. Se aplicó la validación argentina de la escala de Macdonald y MacIntyre (1997). La escala se compone de siete ítems (ej.: “en mi trabajo puedo aplicar todas mis capacidades y habilidades” $\alpha = 0,87$) presentados en formato tipo Likert de 5 puntos (1= *totalmente en desacuerdo*; 5= *totalmente de acuerdo*). A mayor puntaje, mayor satisfacción laboral percibida.

Escala Comportamiento Innovador. Se utilizó la adaptación argentina de la escala homónima de Janssen (2000), conformada por nueve ítems (ej: “busco nuevos métodos, técnicas o instrumentos de trabajo”; $\alpha = 0,84$) presentados en formato tipo Likert de 5 puntos (1 = *totalmente en desacuerdo*; 5 = *totalmente de acuerdo*).

Estrategia de análisis de los datos

El procesamiento y análisis de datos se realizó con los programas SPSS (versión 24.0) y PROCESS (Hayes & Rockwood, 2020). La estrategia adoptada constó de una serie de análisis preliminares orientados a determinar la calidad de los datos (presencia de valores perdidos, puntuaciones atípicas, distribución de las variables, etc.), y a establecer evidencias de confiabilidad y validez de las escalas utilizadas en la muestra bajo estudio. Seguidamente, se procedió a la verificación empírica del modelo explicativo propuesto. Cada paso de la estrategia se describe a continuación.

Análisis exploratorios. En primer lugar, valoró la proporción de datos perdidos y la posible presencia de sesgos en su distribución. Para ello, se aplicó el test conjunto de aleatoriedad de Little. En segundo lugar, se analizó la distribución de las variables mediante el cálculo de los coeficientes de asimetría y curtosis, considerando adecuados valores inferiores a 1.60 (Tabachnick et al., 2019). Seguidamente, se obtuvieron índices descriptivos para cada escala. Asimismo, considerando que todas las variables fueron medidas con instrumentos autodescriptivos, se consideró pertinente explorar si los datos se encontraban sesgados debido al método común. Con esta finalidad se ejecutó el test del factor único de Harman. La confiabilidad se determinó a partir del cómputo del coeficiente Omega de McDonald (ω). El coeficiente ω es un estimador de consistencia interna basado en las cargas factoriales, que indica la proporción de varianza atribuida a la totalidad de la varianza común. Valores entre 0,70 y 0,90 se consideran evidencia de aceptable confiabilidad (Contreras-Espinoza & Novoa-Muñoz, 2018). Con miras a proporcionar evidencias de validez convergente-discriminante se analizó la varianza media extraída y su raíz cuadrada (AVE, del inglés Average Variance Extracted). Valores iguales o superiores a 0,50 en el índice AVE y, valores de su raíz cuadrada superiores a la correlación entre los factores, indican adecuada validez (Bagozzi & Yi, 2012).

Análisis de correlaciones y diferencias de grupo. Se ejecutaron análisis correlacionales entre todas las variables de interés incluyendo, además, las variables edad y antigüedad laboral para explorar posibles relaciones. Complementariamente, se calcularon pruebas de diferencias de medias (*t* de Student) para el sexo, la posición funcional, la gestión organizacional, el estado civil, la condición de tener o no hijos; así como, análisis de la varianza (ANOVA de un factor) para el nivel de estudios y el ramo de actividad. Estos cómputos se realizaron a fin de detectar posibles diferencias que pudieran ameritar el control de estas variables sociodemográficas en los análisis posteriores.

Verificación empírica del modelo. Para contrastar empíricamente el modelo propuesto se adoptó un enfoque de regresión, basado en el análisis de senderos (*path analysis*) con variables observables. Inicialmente se computaron los efectos totales de las variables exógenas (prácticas organizacionales, satisfacción laboral) y de las variables control (estado civil y maternidad/paternidad) sobre las variables endógenas del modelo (comportamiento innovador y arraigo laboral).

Considerando que el análisis de mediación implica que el efecto total de las variables independientes se descompone en un efecto directo no mediado y un efecto indirecto mediado, cuyas magnitudes dependen del grado en que X (variable independiente) afecta a Z (variable mediadora) y Z afecta a Y (variable dependiente) controlando X (Ato & Vallejo, 2011), el siguiente paso en el análisis consistió en descomponer los efectos totales. En este sentido, la hipótesis de mediación se verificó a partir de la comparación entre los efectos indirectos (a través de la mediación del comportamiento innovador) y los efectos directos de las prácticas organizacionales sobre el arraigo laboral. Paralelamente, para verificar la hipótesis de mediación moderada se examinó si los efectos indirectos de las prácticas organizacionales sufrían modificaciones frente a valores altos o bajos de satisfacción laboral. Para este fin, se consideraron valores altos a los ubicados a una desviación

estándar por encima de la media grupal y, valores bajos a los situados a una desviación estándar por debajo de la media grupal. Los efectos totales, indirectos, indirectos condicionales (a la luz de la moderación de la satisfacción laboral) y directos residuales fueron calculados mediante análisis de bootstrapping. Con tal propósito, se seleccionaron 5000 repeticiones del conjunto de datos para estimar los coeficientes e intervalos de confianza al 95%. Finalmente, se obtuvieron indicadores para el porcentaje de varianza explicada, el tamaño de efecto y la capacidad predictiva del modelo, a partir de los estadísticos R^2 , f^2 de Cohen y Q^2 de Geisser, respectivamente.

Resultados

Análisis exploratorios

El porcentaje de datos perdidos en cada ítem no superó el 5%. La prueba de Little indicó que el patrón de valores perdidos respondía completamente al azar (MCAR; $\chi^2 = 29501.08$, $p = 0,937$). Estos datos fueron reemplazados matemáticamente por valores calculados a partir del método EM (expectación-maximización). Se obtuvieron para todas las variables valores de asimetría y curtosis univariada por debajo de 1,60. La prueba de Harman mostró que el porcentaje de varianza explicada por un solo factor era tan sólo del 12,27%, por lo que los datos no se encontraban sesgados por el método común.

Análisis correlacionales y de diferencia de grupos

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos, el coeficiente de confiabilidad y las correlaciones bivariadas entre las variables obtenidas sobre la muestra estudiada.

TABLA 1
Estadísticos descriptivos, coeficiente de confiabilidad e índices de correlación entre las variables bajo estudio (n = 381)

Variables	Índices descriptivos, y evidencias de confiabilidad y validez					Coeficientes de correlación <i>r</i> de Pearson									
	X	DE	Ω	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Orientación a resultados	3,80	1,13	0,80	0,78	0,88	-									
2. Orientación a empleados	3,23	1,18	0,85	0,75	0,86	0,45**	-								
3. Orientación a sistemas abiertos	3,30	1,21	0,79	0,71	0,84	0,46**	0,88**	-							
4. Orientación a sistemas rígidos	3,40	1,10	0,71	0,72	0,84	0,74**	-0,44**	0,50**	-						
5. Orientación a mercados	3,28	1,01	0,73	0,73	0,85	0,69**	0,51**	0,63**	0,52**	-					
6. Comportamiento innovador	3,82	0,99	0,88	0,74	0,86	0,50**	0,48**	0,45**	-0,30**	0,46**	-				
7. Satisfacción laboral	3,67	1,02	0,85	0,77	0,87	0,54**	0,66**	0,62**	-0,49**	0,63**	0,62**	-			
8. Arraigo laboral	3,46	1,00	0,80	0,72	0,84	0,15*	0,61**	0,55**	-0,11*	0,20*	0,62**	0,67**	-		
9. Edad	39,5	9,52	-	-	-	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	-	
10. Antigüedad laboral	11,0	9,58	-	-	-	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	0,72**	-

AVE varianza media extraída (sigla del inglés Average Variance Extracted).

** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; ns= no significativa.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 1, se observaron asociaciones estadísticamente significativas entre las cinco prácticas organizacionales, el comportamiento innovador, la satisfacción y el arraigo laboral. En este sentido, tanto la satisfacción laboral ($r = 0,67$; $p < 0,01$) como el comportamiento innovador ($r = 0,62$; $p < 0,01$) correlacionaron positivamente con el arraigo. En cuanto a las prácticas organizacionales, las orientadas a los sistemas rígidos se vincularon negativamente al comportamiento innovador ($r = -0,30$; $p < 0,01$) y a la satisfacción ($r = -0,49$; $p < 0,01$). En cuanto al resto de las prácticas evaluadas, se observaron correlaciones positivas tanto con el comportamiento innovador (orientadas a resultados: $r = 0,50$; $p < 0,01$; orientadas a empleados: $r = 0,48$; $p < 0,01$; orientadas a sistemas abiertos: $r = 0,45$; $p < 0,01$; orientadas al mercado: $r = 0,46$; $p < 0,01$), como con la satisfacción laboral (orientadas a resultados: $r = 0,54$; $p < 0,01$; orientadas a empleados: $r = 0,66$; $p < 0,01$; orientadas a sistemas abiertos: $r = 0,62$; $p < 0,01$; orientadas al mercado: $r = 0,63$; $p < 0,01$).

En lo que hace específicamente a sus vinculaciones con el arraigo, si bien las prácticas orientadas a los empleados ($r = 0,61$; $p < 0,01$) y a los sistemas abiertos ($r = 0,55$; $p < 0,01$) efectivamente se relacionaron positivamente, no se observaron correlaciones negativas ni con las prácticas orientadas a resultados ($r = 0,15$; $p < 0,05$), ni con las prácticas orientadas a los sistemas rígidos ($r = 0,11$; $p < 0,05$) y al mercado externo ($r = 0,20$; $p < 0,05$). Un examen minucioso indica que las asociaciones entre estas últimas tres prácticas y el arraigo, aun siendo de signo positivo, son notablemente inferiores en comparación a la magnitud de los coeficientes *r* de Pearson que se obtuvieron para las prácticas orientadas a los empleados y a los sistemas abiertos. Este resultado estaría sugiriendo, entonces, la posible intervención de otros mecanismos explicativos en las relaciones entre tales prácticas organizacionales y el arraigo laboral.

Con respecto a las posibles asociaciones con las características sociodemográficas, ni la edad ni la antigüedad laboral mostraron vinculaciones estadísticamente significativas con el arraigo laboral. Tampoco se encontraron diferencias en arraigo laboral en función de las variables sexo, tipo de gestión organizacional, nivel educativo, posición funcional o ramo de actividad. No obstante, los resultados indicaron que la media

observada de arraigo laboral es significativamente mayor entre trabajadores casados ($M_{solteros} = 3,30$; $DE_{soltero} = 0,84$; $M_{casado} = 3,55$; $DE_{casado} = 0,90$; $t = -2,40$, $p < 0,05$) en comparación a solteros; así como entre los que tienen hijos en comparación a aquellos que no ($M_{sin hijos} = 3,45$; $DE_{sin hijos} = 0,87$; $M_{con hijos} = 3,59$, $DE_{con hijos} = 0,91$; $t = -2,63$, $p < 0,05$). En función de estos resultados, se procedió a controlar el efecto del estado civil y la paternidad-maternidad sobre el arraigo laboral.

Verificación empírica del modelo

La Tabla 2 informa los coeficientes estandarizados correspondientes a los efectos totales por parte de las variables exógenas o independientes (prácticas organizacionales y la satisfacción laboral) sobre las variables endógenas del modelo propuesto (comportamiento innovador y arraigo laboral).

TABLA 2
Efectos totales de las prácticas organizacionales, la satisfacción laboral y las variables control sobre el comportamiento innovador y el arraigo laboral

Variables exógenas	Variables endógenas			
	Comportamiento innovador		Arraigo laboral	
	Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%
Orientación a resultados	0,49	0,319; 685	0,30	0,135; 0,429
Orientación a empleados	0,48	0,330; 0,756	0,46	0,281; 0,652
Orientación a sistemas abiertos	0,45	0,296; 587	0,42	0,231; 0,611
Orientación a sistemas rígidos	-0,40	-0,230; -566	-0,23	-0,458; -0,123
Orientación a mercados	0,46	0,315; 691	0,30	0,196; 0,416
Satisfacción laboral	0,49	0,329; 798	0,24	0,105; 369
Estado civil	0,02	-0,010; 0,131	0,05	0,000; 0,113
Maternidad - paternidad	0,05	0,000; 0,101	0,09	0,000; 0,125

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la Tabla 2 permite corroborar que las prácticas organizacionales orientadas a resultados, a los empleados, a los sistemas abiertos y a los mercados predicen positivamente el comportamiento innovador y el arraigo laboral. Del mismo modo, la satisfacción demuestra ser un antecedente positivo de tales conductas. Las prácticas orientadas a sistemas rígidos revelan coeficientes de regresión de signo negativo sobre ambas variables endógenas. A la luz de estos hallazgos es factible concluir que la hipótesis 1 resulta parcialmente confirmada, desde el momento que no se observaron vinculaciones negativas ni con las prácticas orientadas a resultados, ni con las prácticas orientadas al mercado externo, tal como fue inicialmente conjeturado. Las variables control no tuvieron efectos estadísticamente significativos ni sobre el arraigo ni sobre el comportamiento innovador. Por este motivo no fueron consideradas para los análisis restantes.

La Tabla 3 presenta los coeficientes estandarizados correspondientes a los efectos totales de las prácticas organizacionales, la satisfacción y el comportamiento innovador sobre el arraigo laboral; así como los efectos indirectos (mediados) y directos (no mediados) de las prácticas organizacionales sobre este último.

TABLA 3
Efectos totales, efectos indirectos y efectos directos de las prácticas organizacionales, la satisfacción laboral y el comportamiento innovador sobre el arraigo laboral

Variables del modelo	Efectos totales		Efectos indirectos mediados		Efectos directos no mediados	
	Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%
Orientación a resultados	0,30	0,135; 0,429	0,23	0,128; 0,320	0,07	-0,029; 0,211
Orientación a empleados	0,46	0,281; 0,652	0,24	0,134; 0,350	0,22	0,172; 0,360
Orientación a sistemas abiertos	0,42	0,231; 0,611	0,22	0,150; 0,418	0,20	0,106; 0,298
Orientación a sistemas rígidos	-0,23	-0,458; -0,123	-0,18	-0,254; -0,059	-0,05	-0,131; 0,127
Orientación a mercados	0,30	0,196; 0,416	0,21	0,117; 0,317	0,09	-0,118; 0,17
Satisfacción laboral	0,24	0,105; 369	-	-	-	-
Comportamiento innovador	0,46	0,278; 672	-	-	-	-

Nota: para el caso del comportamiento innovador y de la satisfacción laboral sólo corresponde computar efectos totales.

Fuente: elaboración propia.

De la Tabla 3 se desprende, en primer lugar, que todos los efectos totales de las variables postuladas como predictoras son estadísticamente significativos. Un análisis detallado basado en la descomposición de estos efectos totales en efectos mediados y no mediados permite trazar un cuadro más completo del proceso causal involucrado. En este sentido, se observa que todos los efectos indirectos o mediados de las prácticas organizacionales sobre el arraigo laboral son estadísticamente significativos. Esto demuestra el rol mediador que desempeña el comportamiento innovador en tales vinculaciones, tal como fue postulado en la hipótesis 2. Un examen minucioso de los efectos directos residuales; es decir, los efectos no mediados, muestra que tanto las prácticas orientadas a resultados, como las orientadas a sistemas rígidos y a los mercados, no tuvieron efectos significativos. Dicho hallazgo indica que, para el caso de estas prácticas, la acción mediadora ejercida por el comportamiento innovador fue total. Mientras que en el caso de las prácticas orientadas a los empleados y a los sistemas abiertos la mediación del comportamiento innovador fue parcial, desde el momento que tales prácticas tienen efectos directos residuales estadísticamente significativos. Asimismo, vale destacar también que sólo para las prácticas orientadas a sistemas rígidos se encontró un efecto indirecto de signo negativo, lo que estaría indicando que a diferencia de las demás, este tipo de prácticas conlleva menores niveles de arraigo laboral, posiblemente por su efecto negativo sobre el comportamiento innovador.

Con el propósito de examinar si la mediación ejercida por el comportamiento innovador se encontraba influenciada, a su vez, por la acción moderadora de la satisfacción laboral se procedió a realizar un análisis de efectos indirectos condicionales. En la Tabla 4 se presentan los coeficientes estandarizados e intervalos de confianza para los efectos indirectos de las prácticas organizacionales (vía el comportamiento innovador) frente a valores altos y bajos de satisfacción laboral, respectivamente.

TABLA 4
Efectos indirectos condicionales en función de valores altos y bajos de satisfacción laboral

Relación mediada por el comportamiento innovador	Alta satisfacción		Baja satisfacción	
	Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%
Orientación a resultados → Arraigo laboral	0,29	0,109; 0,356	0,10	0,091; 0,148
Orientación a empleados → Arraigo laboral	0,32	0,139; 0,549	0,21	0,065; 0,382
Orientación a sistemas abiertos → Arraigo laboral	0,30	0,143; 0,546	0,20	0,042; 0,487
Orientación a sistemas rígidos → Arraigo laboral	-0,13	-0,206; -0,198	-0,22	-0,319; -0,123
Orientación a mercados → Arraigo laboral	0,23	0,102; 0,412	0,17	0,032; 0,432

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la Tabla 4 muestra cómo los efectos mediados de las prácticas organizacionales sobre el arraigo se ven influenciados, a su vez, por los valores de satisfacción laboral, tal como fue precisado en la hipótesis 3. Específicamente, se observó que frente a una elevada satisfacción los efectos indirectos de todas las prácticas son superiores, en comparación con los efectos mediados observados en presencia de valores bajos de satisfacción. La única excepción se registra con relación al efecto indirecto de las prácticas orientadas a sistemas rígidos, donde en presencia de alta satisfacción su impacto negativo es menor.

En conjunto, los resultados obtenidos proporcionan evidencia favorable a las hipótesis de trabajo y al modelo de mediación moderada propuesto. El cómputo del porcentaje de varianza explicada indicó que el modelo de mediación múltiple moderada explica el 48% de la varianza total del arraigo laboral. El coeficiente f^2 de Cohen calculado para el R^2 total alcanzó un valor de 0,87 (IC 95%= 0,689; 1,22) demostrando un tamaño de efecto estadísticamente significativo. A su vez, el estadístico Q^2 alcanzó valores mayores a cero ($Q^2 = 0,24$) demostrando la relevancia predictiva del modelo propuesto.

Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo verificar empíricamente un modelo explicativo del arraigo laboral, basado en el interjuego entre las prácticas organizacionales, el comportamiento innovador y la satisfacción laboral. Se analizó el posible rol mediador desempeñado por el comportamiento innovador, así como la potencial acción moderadora por parte de la satisfacción en la explicación de este fenómeno. Los resultados obtenidos permiten una toma de posición frente al rol ejercido por cada variable.

En primer lugar, se encontraron efectos significativos por parte de las prácticas organizacionales, tanto sobre el comportamiento innovador como sobre el arraigo laboral. En ambos casos, sólo las prácticas orientadas a sistemas rígidos mostraron tener un impacto negativo sobre el comportamiento. En conjunto estos resultados pueden ser comprendidos en el marco de la teoría del apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1986). Desde este enfoque, es factible sostener que las prácticas organizacionales constituyen una suerte de evidencia del grado en que la organización se preocupa por el desarrollo profesional y bienestar laboral de sus miembros. El hecho de percibir que se está siendo apoyado y valorado por la organización suscita la reciprocidad en los empleados, induciéndolos a realizar inversiones extraordinarias y a permanecer en la organización.

La adopción de prácticas orientadas a los empleados y a los sistemas abiertos denota esfuerzos proactivos por parte de la organización por facilitar recursos psicosociales, tales como autonomía, confianza e

información. Del mismo modo, las prácticas orientadas a resultados y a los mercados demuestran el interés por la consecución de metas claras y medibles, el desarrollo y el crecimiento de la organización y sus integrantes. En contraposición, las prácticas orientadas a sistemas rígidos evidencian la adopción de un control excesivo que cercena la autonomía y la motivación del trabajador (Omar et al., 2017; Omar & Urteaga, 2010). Mientras que las primeras cuatro prácticas promueven la generación e implementación de ideas novedosas y la retención del talento humano, al abrir canales de diálogo, alentar la innovación y proporcionar el apoyo organizacional necesario para llevarlas a cabo; las prácticas rígidas obturan la oportunidad de proponer conductas innovadoras que supongan cualquier cambio en los procesos, productos o servicios organizacionales. Baste recordar que el comportamiento innovador no se circunscribe sólo a la creatividad, sino que la construcción de coaliciones necesarias para apoyar la idea novedosa y su efectiva implementación son también facetas constitutivas del fenómeno (Salessi, 2021). Y es, precisamente, en estas últimas, donde el apoyo organizacional vehiculado a través de sus prácticas y cultura resulta insoslayable.

Un análisis en profundidad de los efectos totales de las prácticas sobre el arraigo permite identificar efectos indirectos a través de la mediación del comportamiento innovador, y valorar la relevancia de esta variable en el proceso causal. Concretamente, en este estudio se encontró que el comportamiento innovador se desempeña como mediador total en las relaciones entre las prácticas orientadas a resultados, a los sistemas rígidos, al mercado externo y el arraigo laboral; y como mediador parcial en el caso de las vinculaciones entre éste y las prácticas orientadas a los empleados y a los sistemas abiertos. Esto significa que, en el caso de estas últimas prácticas el comportamiento innovador es una suerte de camino alternativo a través del cual pueden impactar, también, en el arraigo de los trabajadores. Vale decir que, en este caso, tan sólo una fracción de sus efectos sobre el arraigo se debe a la promoción de conductas innovadoras, teniendo las prácticas orientadas a los empleados y a la comunicación abierta aún una importancia clave en la retención de los trabajadores. Esto, posiblemente, se deba al énfasis de tales prácticas en el bienestar psicosocial de los miembros de la organización (Omar et al., 2018).

En el caso de las prácticas orientadas a resultados, al mercado externo y a los sistemas rígidos el comportamiento innovador resulta ser el proceso que explicaría su influencia completamente. El logro de metas, la planificación, la orientación al futuro, y la búsqueda de excelencia, inherentes a estas prácticas, se vinculan estrechamente a la posibilidad de innovar y tomar un rol activo –o no hacerlo en el caso de las prácticas rígidas– en el diseño de los procesos y/o ambientes de trabajo. En estas condiciones, la conducta innovadora representa un proceso motivacional que enriquece las experiencias laborales, al dotarlas de autonomía, sentido de control, creatividad e integración social; fuerzas intra-organizacionales que determinan, en última instancia, las intenciones de permanecer en la empresa (Coetzer et al., 2018; Dechawatanapaisal, 2018; De la Rosa, 2021; De Spiegelaere et al., 2018; Lee et al., 2014).

Focalizando el análisis en las vinculaciones entre las prácticas organizacionales, el comportamiento innovador y el arraigo laboral a la luz de los valores de satisfacción, los resultados obtenidos indican que ésta, efectivamente, ejerce un rol moderador. Los análisis de efectos indirectos condicionales demostraron que frente a altos niveles de satisfacción se acrecienta el efecto indirecto (a través del comportamiento innovador) positivo de las prácticas orientadas a los empleados, a los sistemas abiertos, a los resultados y a los mercados. En tanto que, a medida que la satisfacción aumenta, disminuye el efecto indirecto negativo de las prácticas orientadas a los sistemas rígidos. Vale decir, en el primer caso la satisfacción actúa amplificando o potenciando las vinculaciones positivas entre prácticas, comportamiento innovador y arraigo laboral. Mientras que, en el segundo la satisfacción se muestra capaz de mermar o disminuir el impacto negativo de las prácticas rígidas.

Tales hallazgos encuentran su fundamento teórico en el modelo de ampliación y construcción emocional (Fredrickson, et al., 2021; Fredrickson & Joiner, 2018). Como se indicó oportunamente, de acuerdo con esta perspectiva teórica los estados emocionales positivos incrementan los recursos psicológicos y amplifican las posibilidades de la atención, la cognición y la acción, traduciéndose en una espiral ascendente de positividad. Esto quiere decir que, los empleados más satisfechos percibirían más positivamente las prácticas

organizacionales y tendrían mayor predisposición, flexibilidad y perseverancia para generar, sostener y concretar ideas originales. A su vez, el estado emocional positivo que conlleva la satisfacción retroalimentará la motivación propia de las conductas innovadoras, resultando ambas fuerzas sinérgicas que favorecen el arraigo laboral. En el caso de las prácticas orientadas a sistemas rígidos, aun cuando su efecto indirecto continúe siendo adverso, altos valores de satisfacción podrían actuar como un dique de contención que disminuiría su impacto.

Como todo trabajo de investigación, este se caracteriza por ciertas fortalezas y debilidades. Entre las debilidades cabe remarcar, en primer lugar, que el procedimiento de selección muestral no ha sido aleatorio. De aquí que la generalización de los resultados a la población debería hacerse con prudencia y cautela. Para superar esta limitación sería conveniente que futuros estudios pudieran valerse de métodos probabilísticos tales como el muestreo aleatorio estratificado o el muestreo aleatorio por conglomerados. De esta manera, diversos estratos ocupacionales (tales como las diversas profesiones y oficios) y conglomerados geográficos estarían adecuadamente representados en la muestra. Una segunda limitación podría estar vinculada al diseño transversal utilizado, el que impide cualquier inferencia de causalidad en sentido estricto entre las variables estudiadas. Por lo que sería importante que futuras investigaciones consideren la posibilidad de llevar a cabo estudios longitudinales para establecer el orden causal de las relaciones encontradas en este trabajo. Otra limitación del estudio podría estar referida al carácter autodescriptivo de las escalas y cuestionarios empleados para la recolección de los datos. Por tratarse de medidas que evalúan comportamientos percibidos, las respuestas podrían verse contaminadas por el componente subjetivo que esto conlleva. Para superar esta limitación sería valioso que futuros estudios evalúen la posibilidad de incluir datos provenientes de otras fuentes, con el propósito de incrementar la validez externa.

Entre las fortalezas cabe destacar que esta investigación constituye un aporte original a la literatura psicológica, al dejar claramente establecido el rol mediador del comportamiento innovador. De este modo, se erige en una de las primeras investigaciones latinoamericanas que se hace eco de las exhortaciones de otros investigadores (De Spiegelaere et al., 2018) y organismos especializados (EU-OSHA, 2018) para analizar su intervención como tercera variable, capaz de explicar el bienestar laboral. Más aún, los hallazgos obtenidos llenan un vacío puesto que de la revisión de la literatura más actualizada no surge ningún estudio que haya examinado simultáneamente esta combinación de constructos, o que les haga jugar a cada uno los roles que aquí les fueron asignados.

Las principales implicaciones prácticas que podrían derivarse de estos hallazgos se vinculan, en primer lugar, a la necesidad de promover prácticas organizacionales positivas, que permitan el desarrollo de conductas innovadoras. Según se desprende de este estudio, el comportamiento innovador se erige en un engranaje clave para retener al talento humano, desde el momento que actúa como un factor organizacional que mantiene a los trabajadores en su empleo. Tal como lo han establecido otras investigaciones (Ghosh & Gurunathan, 2015; Lee et al., 2014) al incrementar el arraigo laboral disminuyen las intenciones de desvincularse y, con ello, se reducen los consabidos costos que la renuncia voluntaria conlleva para las organizaciones en términos de selección, inducción y capacitación de nuevo personal.

Como corolario del trabajo realizado se abren nuevas líneas de investigación. En este sentido, la agenda para futuros estudios debería orientarse, en primer lugar, a replicar este modelo en otras muestras de trabajadores. Así, por ejemplo, algunas investigaciones podrían extender los límites del universo estudiado en esta oportunidad. Del mismo modo, el modelo podría estudiarse exhaustivamente en grupos ocupacionales específicos, de modo de corroborar si las particularidades de cada profesión dejan su impronta en las relaciones encontradas. A su vez, estudios transculturales podrían contrastar el modelo desarrollado con miras a iluminar la posible influencia de la cultura en las relaciones encontradas. En última instancia, la verificación del modelo aquí presentado en otros contextos, constituiría un valioso aporte para determinar si, más allá de las diferencias culturales, existen factores psicológicos que trascienden los contextos sociales y políticos. La exploración de tales alternativas estaría marcando la agenda para futuros estudios en el área.

Consideraciones éticas

La investigación se realizó de acuerdo con los lineamientos éticos recomendados tanto por la American Psychological Association (APA), como por la Comisión para las Ciencias Sociales y Humanas del CONICET (Resolución 2827/06). En este sentido, todas las personas que aceptaron participar firmaron el correspondiente consentimiento informado. No se brindaron incentivos de ningún tipo. En todos los casos la participación fue voluntaria, anónima y confidencial.

Financiación

El trabajo no se enmarca en un proyecto con financiación específica, sino que forma parte del plan de trabajo presentado a CONICET para el ingreso a carrera de Investigador Científico.

Conflictos de interés

La autora declara que no existen conflictos de interés.

Referencias

- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo - EU OSHA (2018). *Trabajadores sanos, empresas prósperas - Guía práctica para el bienestar en el trabajo*. Bilbao: EU OSHA. <https://osha.europa.eu/es/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-wellbeing-work>
- Allan, B., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health, 27*(1), 38-44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Allen, D., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1670-1686. <https://doi.org/10.1037/apl0000134>
- Ali, I., Khan, M., Shakeel, S., & Mujtaba, B. (2022). Impact of psychological capital on performance of public hospital nurses: The mediated role of job embeddedness. *Public Organization Review, 22*(1), 135-154. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00521-9>
- Ampofó, E. & Karatepe, O. (2021). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(2), 509-533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología, 27*(2), 550-561. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/12320>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. & Chevalier, S. (2021) Virtuous organizational practices: A new construct and a new inventory. *Frontiers in Psychology, 12*, e724956. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724956>
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*, 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bakker, A. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International, 23*(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Boon, C., Den Hartog, D., & Lepak, D. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management, 45*(2), e014920631881871. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>

- Clinton, M., Knight, T. & Guest, D. (2012). Job embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111-117. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00584.x>
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2018). Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviors. *International Journal of Manpower*, 39(2), 222-239. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0095>
- Contreras-Espinoza, S. & Novoa-Muñoz, F. (2018). Ventajas del alfa ordinal respecto al alfa de Cronbach ilustradas con la encuesta AUDIT-OMS. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 42: e65. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.65>
- Coun, M., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. (2021) Leading innovative work-behavior in times of COVID-19: Relationship between leadership style, innovative work-behavior, work-related flow, and IT-enabled presence awareness during the first and second wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, e17345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 10(1), 130-148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
- De la Rosa, M. (2021). Cómo retener el talento ante «la Gran Renuncia». *Capital Humano*, 369, 101-104. https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAFW0vQoCMRCEn8bURHEYgsxiVlekkuG1k8s8cld3Bv714jOMUwDMPH9JganFQc-hJHzwOYPdOKISbpKWfwQYucc2ft1IpzI65gtTVGW6sqZwz-CkvNWKhi3idUNmGFbUIocWyoMDG__0jPH6HLhQe1Dnxy-vG8-dgj1_dOd3nmQAAAA==WKE
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2018). The concept of Innovative Work Behavior: Definition and orientation. *Gedrag en Organisatie*, 27(2), 139-156. <https://doi.org/10.5553/GenO/092150772014027001002>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fredrickson, B. & Joiner, T. (2018). Reflections on positive emotions and upward spirals. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 194-199. <https://doi.org/10.1177/1745691617692106>
- Fredrickson, B., Arizmendi, C., & Van Cappellen, P. (2021). Same-day, cross-day, and upward spiral relations between positive affect and positive health behaviours. *Psychological Health*, 36(4), 444-460. <https://doi.org/10.1080/08870446.2020.1778696>
- Ghosh, D. & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: A ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review* 16(5), 1-11. <https://doi.org/10.1177/0972150915591652>
- Gibbs, Z. & Duke, G. (2020). Job embeddedness: The differences between registered nurses and healthcare assistants. *Western Journal of Nursing Research*, 43(6), 530-541. <https://doi.org/10.1177/0193945920963801>
- Goliroshan, S., Nobahar, M., Raeisdana, N., Ebadinejad, Z., & Aziznejadroshan, P. (2021). The protective role of professional self-concept and job embeddedness on nurses' burnout: structural equation modeling *Nursing*, 20(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00727>
- Halbesleben, J. & Wheeler, H. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hayes, A. F. & Rockwood, N. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*. 64(1), 19-54. <https://doi.org/10.1177/0002764219859633>
- Harunavamwe, Petrus, N. & Van Zyl, E. (2020). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 50(4), 507-519. <https://doi.org/10.1177/0081246320922465>

- Hernández, B., Stanley, B., & Miller, L. (2014). Job Embeddedness and job engagement: recommendations for a supportive social work environment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(4), 336-347. <https://doi.org/10.1080/23303131.2013.878013>
- Hopwood, C., Bleidorn, W., & Wright, A. (2021). Connecting theory to methods in longitudinal research. *Perspectives on Psychological Science*, 17(2), 884-894. <https://doi.org/10.1177/17456916211008407>
- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X., & Zhou, X. (2021). Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 442-459. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Judge, T., Shuxia, Z., & Glerum, D. (2021). Job Satisfaction. In V. Sessa, & Nathan Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 210-235). London: Routledge. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-11>
- Kieczkier, E. (2022). La Gran Renuncia versión argentina: sigue alto el nivel de desvinculaciones voluntarias *Iprofesional*. <https://www.iprofesional.com/management/367843-gran-renuncia-version-argentina-desvinculaciones-voluntarias>
- Klotz, A. (2022, 3 de junio). The Great Resignation is still here, but whether it stays is up to leaders. *The Forum Network*. <https://www.oecd-forum.org/posts/the-great-resignation-is-still-here-but-whether-it-stays-is-up-to-leaders>
- Lazzari, M., Alvarez, J., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, T., Burch, T. & Mitchell, T. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsyc-h-031413-091244>
- Lee, H. & Lee, S. (2022). Effects of job embeddedness and nursing working environment on turnover intention among trauma centre nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management* (electronic version). <https://doi.org/10.1111/jonm.13666>
- Macdonald, S. & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16. https://doi.org/10.1300/j022v13n02_01
- Madero-Gómez, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 391-401. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3790>
- Mashi, M., Salisu, I., Olaoyea, I., & Galadanchi, A. (2022). Job embeddedness as a mediator of the effects of organizational antecedents on voluntary turnover intention of hotel employees in Nigeria. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(3), 409-440. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2064182>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell, T., Holtom, B., & Lee, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897929>
- Oeij, P., Rus, D., & Pot, F. (2017). *Workplace innovation. Theory, research and practice*. Cham, SW: Springer International Publishing.
- Omar, A. (2015). Constructos fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva. *PsyCap: Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2(1), 72-87.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92-115. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p92-115>
- Omar, A. & Urteaga, F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Revista Universitas Psicológica*, 9, 83-96. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy9-1.icnc>

- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Philip, J. & Medina-Craven, M. (2022). An examination of job embeddedness and organizational commitment in the context of HRD practices. *Management Research Review* (electronic version). <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0224>.
- Qi, J., Li, J., & Zhang, K. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting? *Social Behaviour and Personality an International Journal* 42(10). <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>
- Qing Y., Guohua J., Jingtao F., & Mingze L. (2019). Job insecurity and employees taking charge: The role of global job embeddedness. *Social Behavior & Personality: An international journal*, 47(4), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.7538>.
- Quesada, R. (2022, 7 de febrero). Gran renuncia a la Argentina: por qué los jóvenes abandonan sus trabajos y qué buscan hacer con sus vidas. *Cronista*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/gran-renuncia-a-la-argentina-por-que-los-jovenes-abandonan-sus-trabajos-y-que-buscan-hacer-con-sus-vidas/>
- Rahimnia, F., Nosrati, S., & Eslami, G. (2021). Antecedents and outcomes of job embeddedness among nurses. *Journal of Social Psychology*, 1-16.
- Reyes-Reyes, F., Reyes-Reyes, A., & Díaz-Narváez, V. (2019). Acerca de los sistemas de clasificación de diseños de investigación en psicología: importancia y alcance. *Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 44(5), 303-309. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1920360>
- Salessi, S. (2021). Comportamiento innovador en el trabajo: Análisis factorial confirmatorio de la Escala de Janssen. *Interdisciplinaria*, 38(1), 7-21. <http://doi.org/10.16888/interd.2020.37.2.1>
- Salessi, S. (2022a). Escala de arraigo laboral: Evidencias de validez y normas de referencia para docentes argentinos. *Revista de Psicología y Educación*, 17(2) 145-154. <https://doi.org/10.23923/rpye2022.02.223>
- Salessi, S. (2022b). Capital psicológico, satisfacción laboral y compromiso organizacional en tiempos de COVID-19: un estudio con docentes argentinos. *Revista Puertorriqueña de Psicología. Asociación de Psicología de Puerto Rico*, 33(2), 136-145. <https://orcid.org/0000-0002-0241-4851>
- Salessi, S. & Omar, A. (2016). Satisfacción laboral genérica: Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativas en Psicología*, 34, 93-108.
- Salessi, S., Omar, A. & Luiz de Andrade, A. (2021). Escala de satisfacción laboral genérica: baremos regionales para Argentina y Brasil. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 13(2). <https://doi.org/10.5872/psiencia>
- Smith, T., Boulamatsi, A., Dimotakis, N., Tepper, B., Runnalls, B. et al. (2022). “How dare you?!”: A self-verification perspective on how performance influences the effects of abusive supervision on job embeddedness and subsequent turnover. *Personnel Psychology*, 75(3), 645-674. <https://doi.org/10.1111/peps.12494>
- Sanz-Valle, R. & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: Does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429. <https://doi.org/108/MD-04-2017-0404>
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, M. (2021) Human resource practices and employee wellbeing from a gender perspective: The role of organizational justice. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 37-46. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.5>
- Steindórsdóttir, B., Nerstad, C., & Magnúsdóttir, K. (2021). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic Psychology*. 73(1), 91-115. <https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>
- Tabachnick, B., Fidell, L., & Ullman, J. (2019). *Using multivariate statistics*. New York, NY: Pearson.
- Teng, Y., Chen, X., & Ma, L. (2021). Research on the influence of job embeddedness on individuals with different initiative. *International Journal of Occupational Safety & Ergonomics*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.1960042>.

- Vexler, E. (2021, 13 de noviembre). La gran renuncia: los argentinos que cambiaron de trabajo porque no quieren volver a su vida prepandemia. *Clarín*. https://www.clarin.com/sociedad/gran-renuncia-argentinos-cambiaron-trabajo-quieren-volver-vida-prepandemia_0_oX9iYoIBA.html
- Wu, A. Roemer, E., Kent, K., Ballard, D., & Goetzl, R. (2021). Organizational best practices supporting mental health in the workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), e925-e931. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>
- Zhang, I., Lam, L., Dong, L. & Zhu, J. (2020). Can job-embedded employees be satisfied? The role of job crafting and goal-striving orientations. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 435-447. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09684-6>
- Zhou, X., Wu, Z., Dandan, L., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603-1612. <https://doi.org/10.1111/jonm.13306>

Notas

- * Artículo de investigación.

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

Sugerencia de citación: Salessi, S. (2023). Arraigo laboral: un modelo explicativo basado en prácticas organizacionales, comportamiento innovador y satisfacción laboral. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.almebp>