

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y METODOLOGÍA
Programa de Doctorado en Comportamiento Social y Organizacional



TESIS DOCTORAL

DISEÑO DEL TRABAJO
Y DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL

RAÚL GONZALO RAMÍREZ VIELMA

DIRECTOR: MANUEL FERNÁNDEZ RÍOS

Madrid, 2013

*A mi querida hermana Danielita,
eres la luz que le confiere
sentido a mi existencia.*

*A mi querida madre, tú lo sabes,
el amor es infinito y
más allá.*

AGRADECIMIENTOS

En este apartado quiero manifestar mi más profundo agradecimiento a todos quienes de una u otra forma contribuyeron en la realización de esta tesis doctoral.

Comienzo por mi maestro, el profesor Manuel Fernández Ríos. Quiero que sepas que has sido una persona fundamental en mi vida, no sólo por tu amplia experiencia y conocimiento, sino también por tu gran calidad humana. Gracias por haberme dado la oportunidad de emprender contigo este ambicioso proyecto y, fundamentalmente, por compartir conmigo tu pasión por la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, eres un verdadero referente que logró sacar lo mejor de mí durante todos estos años de formación, siempre enfatizando la necesaria conjunción entre conocimiento científico y práctica profesional. Jamás lo olvidaré.

A mi querida familia, que durante todos estos años ha sido mi soporte y mi razón de ser, gracias por vuestro apoyo incondicional, sin vosotros hubiese sido imposible terminar este camino que un día emprendí y al que llego hoy con la misma ilusión y entusiasmo de aquel entonces. A mi madre querida, gracias por tu amor incondicional y por tu apoyo en cada una de las fases de este proyecto. Mi amor por ti ya sabes que no tiene límite alguno. También a mis hermanos, Marcela, Claudia, Diego, y como no, a mi querida Danielita: sé que desde algún lugar me estás observando sonriente con tu energía y vitalidad tan característica. Hermanita, siempre has sido y serás la razón de mi existencia, gracias por acompañarme en todo momento. Y como olvidar a mi “mami” querida, quien también ha sido fundamental en este proceso, muchas gracias por todo su apoyo.

A su vez, quiero agradecer a todas aquellas personas que estuvieron conmigo en momentos cruciales de este proceso y con las cuales he compartido momentos inolvidables. A todos mis amigos y compañeros de Doctorado, especialmente a Elena, Marta, Evis, Analía, Anais y, por supuesto, a Jeancito, ¡mi amigo barranquillero! También a Mariana, que siempre estuvo ahí para brindarme su apoyo y orientación. Y por supuesto a mis ami-

gos del Máster, que de una u otra forma hicieron más llevaderos y felices mis días en España, Tomás, Juanjo, Manu, Jelina, ¡os quiero un montón!

Y en Chile mis más sinceros agradecimientos a mi querida Gabriela Nazar, ya sabes que has sido y seguirás siendo uno de mis referentes más importantes, por ti es que adoro tanto mi especialidad. Mil gracias por todo el apoyo que me proporcionaste cuando lo necesité, especialmente con la recogida de datos y por el ánimo constante que me infundiste en todo momento. Asimismo, quiero agradecer a mis amigas Marcela y Elizabeth, vuestra ayuda fue fundamental, especialmente al término de la recogida de datos. A su vez, mis agradecimientos también van dirigidos a mis entrañables amigos del Instituto Regional de Administración de Empresas (IRADE) de Concepción, particularmente a Francisco, a Don Aldo y a ¡mi Claudita! Pronto volveré ...

También debo agradecer el respaldo económico que recibí tanto de la Universidad Autónoma de Madrid, como de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile (CONICYT), sin esta ayuda habría sido imposible concretar este trabajo de investigación. Asimismo, mi agradecimiento al Programa de Doctorado en Comportamiento Social y Organizacional de la UAM, por constituir un espacio fundamental en la adquisición de competencias y aprendizajes del más alto nivel académico.

Y por último, y no menos importante, debo expresar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que compartieron parte de su vida laboral y personal conmigo participando desinteresadamente en esta investigación. ¡Muchas gracias a todos!

Madrid, febrero de 2013

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
PARTE I: INVESTIGACIÓN TEÓRICA	5
1.- Diseño del trabajo.....	6
1.1. Delimitación conceptual.....	9
1.2. Desarrollo histórico del diseño del trabajo.....	14
1.3. Perspectivas tradicionales del diseño del trabajo.....	16
1.4. Hacia la integración: el rediseño del diseño del trabajo.....	30
1.5. Una operativización comprehensiva del diseño del trabajo.....	46
2.- Desempeño laboral individual.....	53
2.1. Delimitación conceptual.....	56
2.2. Naturaleza del desempeño laboral individual.....	60
2.3. Multidimensionalidad del desempeño laboral individual.....	64
2.4. Desempeño de tarea y más allá.: una propuesta expandida.....	77
3.- Relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.....	108
3.1. Formulaciones teóricas relevantes.....	111
3.2. Evidencia empírica asociada.....	122
3.3. Hacia una propuesta de investigación.....	134

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	138
4.- Diseño de investigación.....	139
4.1. Problema.....	139
4.2. Objetivos.....	142
4.3. Hipótesis.....	142
4.4. Diseño.....	151
5.- Estudio empírico.....	154
5.1. Método.....	154
5.1.1. Participantes.....	154
5.1.2. Instrumentos.....	156
5.1.3. Procedimiento.....	169
5.1.4. Análisis de datos.....	171
5.2. Resultados.....	172
6.- Discusión y conclusiones.....	210
6.1. Principales hallazgos y sus implicaciones.....	211
6.2. Limitaciones.....	229
6.3. Lineamientos futuros.....	232
6.4. Conclusiones finales.....	234
REFERENCIAS.....	236
ANEXOS.....	273

RELACIÓN DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

Relación de Tablas

	Pág.
Tabla 1.1. Principios de diseño sociotécnico (Cherns, 1976).....	20
Tabla 1.2. Características de diseño del trabajo valoradas por el Work Design Questionnaire -WDQ- de Morgeson y Humphrey (2006).....	51
Tabla 2.1. Principales esfuerzos de sistematización del dominio general del desempeño individual.....	67
Tabla 2.2. Descripción de las dimensiones/componentes de la propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual.....	80
Tabla 5.1. Estadísticos descriptivos de las características de la muestra.....	156
Tabla 5.2. Estadísticos descriptivos de las variables centrales del estudio.....	173
Tabla 5.3. Resultados del análisis factorial confirmatorio de la adaptación al español del WDQ de Morgeson y Humphrey (2006) realizada por Fernández Ríos et al. (2012).....	174
Tabla 5.4. Resultados del análisis factorial confirmatorio para la adaptación al español del WDQ de Morgeson y Humphrey (2006), obtenidos en el presente estudio.....	175
Tabla 5.5. Resultados del análisis factorial confirmatorio para el PRO-4 de desempeño laboral individual.....	180

Tabla 5.6. Matriz de correlaciones del dominio del desempeño laboral individual e índices de fiabilidad de sus dimensiones (PRO-4).....	184
Tabla 5.7. Matriz de correlaciones del dominio de diseño del trabajo e índices de fiabilidad de sus dimensiones (WDQ).....	185
Tabla 5.8. Matriz de correlaciones entre las dimensiones de diseño del trabajo y las dimensiones de desempeño laboral individual.....	186
Tabla 5.9. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño de tarea a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).....	190
Tabla 5.10. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).....	192
Tabla 5.11. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).....	193
Tabla 5.12. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).....	194
Tabla 5.13. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño de tarea a partir de las características sociales del trabajo.....	195
Tabla 5.14. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características sociales del trabajo.....	196
Tabla 5.15. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características sociales del trabajo.....	197

Tabla 5.16. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características sociales del trabajo.....	198
Tabla 5.17. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño de tarea a partir de las características físicas o contextuales del trabajo.....	200
Tabla 5.18. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características físicas o contextuales del trabajo..	201
Tabla 5.19. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características físicas o contextuales del trabajo..	201
Tabla 5.20. Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características físicas o contextuales del trabajo...	202
Tabla 5.21. Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño de tarea a partir de las características de diseño del trabajo.....	204
Tabla 5.22. Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño contextual a partir de las características de diseño del trabajo.....	205
Tabla 5.23. Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características de diseño del trabajo.....	207
Tabla 5.24. Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño proactivo a partir de las características de diseño del trabajo.....	208

Relación de Figuras

	Pág.
Figura 1.1. Modelo de características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, 1976).....	25
Figura 1.2. Modelo elaborado de diseño del trabajo (Parker, Wall y Cordery, 2001)..	39
Figura 1.3. Modelo ampliado de diseño del trabajo (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007).....	43
Figura 1.4. Modelo integrador de diseño del trabajo (Grant, Fried y Juillerat, 2010a).	45
Figura 2.1. Una propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual.....	106
Figura 3.1. Un modelo expandido de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.....	134
Figura 5.1. Modelo de características motivacionales de tarea del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (7 factores), en el presente estudio	176
Figura 5.2. Modelo de características motivacionales de conocimiento del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (5 factores), en el presente estudio.....	177
Figura 5.3. Modelo de características sociales del trabajo del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (5 factores), en el presente estudio.....	178
Figura 5.4. Modelo de características físicas o contextuales del trabajo del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (4 factores), en el presente estudio.....	179
Figura 5.5. Modelo de desempeño laboral individual del PRO-4 de 1 factor.....	181

Figura 5.6. Modelo de desempeño laboral individual del PRO-4 de 2 factores.....	182
Figura 5.7. Modelo de desempeño laboral individual del PRO-4 de 4 factores.....	183

Relación de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Muestra de ítems del instrumento de recogida de datos de diseño del trabajo.....	274
Anexo 2. Muestra de ítems del instrumento de recogida de datos de desempeño laboral individual.....	277

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de la vida de las personas transcurre en contextos organizacionales formales, es decir, en sistemas de significados cuyos elementos fundamentales son roles, normas y valores y que responden a una lógica de coordinación planificada de actividades, división y jerarquía con el fin de alcanzar unos objetivos comunes (Fernández Ríos y Sánchez, 1997; Katz y Kahn, 1978; Schein, 1982). La actividad laboral que allí realizan responde a unas líneas de acción para generar o cambiar una situación determinada en orden a una mayor eficiencia lo que, en el caso que nos ocupa, se conoce como “*diseño del trabajo*”. Este proceso, que concierne al modo como se estructura y configura la actividad laboral en una organización, impacta a su vez en su estructura y funcionamiento, lo cual se traduce en unos determinados resultados a nivel individual, grupal y organizacional (DuVernet, 2012; Parker y Ohly, 2008; Torracó, 2005).

Considerando este impacto y centrándonos en el nivel individual de análisis, sería plausible pensar que un trabajo bien diseñado podría asociarse eventualmente con un desempeño de buen nivel y, si no lo garantiza, por lo menos sería una condición fundamental para conseguirlo. En efecto, esta visión no dista demasiado de las ideas provenientes desde las principales teorías de diseño del trabajo, las cuales proponen que las características del trabajo se relacionarían positivamente con el desempeño laboral de los indivi-

duos, algo similar a lo que ocurre en el mundo empresarial que asume, implícita o explícitamente, que el enriquecimiento del trabajo se encontraría asociado con un mejor desempeño. No obstante, tanto el planteamiento teórico como la evidencia empírica al respecto no son del todo claros, por lo que es necesario un conocimiento más preciso acerca de cómo el diseño del trabajo se relaciona con el desempeño laboral individual (Cordery y Parker, 2012; Parker y Turner, 2002).

En otras palabras, estamos ante un tema muy poco explorado en la literatura, que posee amplia relevancia práctica, dado que el desempeño es algo que las organizaciones desean mejorar y optimizar de forma permanente (Sonntag y Frese, 2002) y, por otro lado, el diseño del trabajo, al ser un componente fundamental de la ejecución y significación del trabajo, ejerce una importante influencia en las acciones y experiencias de los trabajadores en cualquier tipo de ocupación y organización, constituyendo un recurso potencial de ventaja competitiva (Grant, Fried y Juillerat, 2010a).

El desafío que estamos asumiendo en el presente trabajo de tesis doctoral consiste en el estudio de esta relación. Uno de los principales aportes que implica el abordaje de un tema así es que constituye una de las primeras investigaciones -sino la única hasta la fecha- en incluir un amplio espectro de características de diseño del trabajo y, a su vez, un conjunto de dimensiones de desempeño emergentes, incluyendo aquellas que van más allá del desempeño de tarea como, por ejemplo, el desempeño adaptativo, sobre el que apenas existe investigación acerca de su relación con las características del trabajo, al igual que ocurría en el otro polo con las características sociales de diseño del trabajo y su relación con el desempeño; éstos son sólo algunos de tantos vacíos existentes en la literatura científica de un tema que abordaremos en detalle a lo largo de esta memoria.

De este modo, el objetivo principal de esta investigación doctoral es explorar la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual en el contexto de las orga-

nizaciones formales, un tema pendiente en la agenda de investigación de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones y que, a su vez, constituye un tópico de alto interés desde el punto de vista aplicado. Dicha exploración pasó necesariamente por ampliar el foco de análisis tanto en relación con las características de diseño del trabajo consideradas (Fernández Ríos, Ramírez, Bargsted y Polo, 2012; Grant et al., 2010a; Morgeson, Garza y Campion, 2012; Morgeson y Humphrey, 2006, 2008; Parker, Wall y Cordery, 2001) como en cuanto a las dimensiones del desempeño laboral individual a medir (Borman y Motowidlo, 1993; Griffin, Neal y Parker, 2007; Motowidlo y Kell, 2012; Oldham y Hackman, 2010; Parker y Turner, 2002; Sonnentag, Volmer y Spychala, 2008), objetivo que hemos concretado llevando a cabo un estudio empírico con una amplia muestra de trabajadores, de los cuales se obtuvo su percepción acerca del diseño del trabajo y, a su vez, la valoración de su desempeño laboral por parte de sus jefaturas directas. Así, fue posible establecer la relación entre las diferentes dimensiones de diseño del trabajo y desempeño laboral individual, determinando a su vez el potencial explicativo de las características de diseño del trabajo.

Esta memoria se estructura en torno a dos grandes apartados. En la primera parte se recoge el marco teórico, que se organiza en tres capítulos conceptuales. El primer capítulo consiste en una revisión del estado del arte del diseño del trabajo, en donde enfatizamos su delimitación conceptual, importancia para la ciencia organizacional, desarrollo histórico y perspectivas tradicionales. Asimismo, presentamos los principales modelos integradores que están reconfigurando este campo de estudio y que sirven de base teórica y operativa para nuestra investigación. El segundo capítulo está destinado al desempeño laboral individual; comienza con una delimitación conceptual, con énfasis en su relevancia para el campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, luego se describe su naturaleza, su carácter multidimensional y se revisan las formulaciones que logran am-

pliar el foco de interés más allá del desempeño de tarea. A su vez, en este capítulo se propone un modelo multidimensional expandido para operativizar el desempeño laboral individual. Posteriormente, en el tercer capítulo abordamos la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual, considerando primero los principales enfoques teóricos que dan cuenta de la relación y, en segundo lugar, revisando los hallazgos empíricos más importantes que se han reportado hasta la fecha en la literatura especializada. El capítulo concluye con el planteamiento preliminar de una propuesta de investigación acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.

Dicha propuesta se materializa en la segunda parte de la memoria que, a su vez, se compone de tres capítulos. En el primero de ellos se presenta el diseño de la investigación, que contiene una descripción detallada del problema y objetivos, así como el planteamiento de las hipótesis, que se formulan junto a su respectiva fundamentación sobre la base de la revisión teórica realizada. El segundo capítulo aborda el estudio empírico propiamente tal, incluyendo la descripción del método utilizado y la presentación de los principales resultados de la investigación. Por último, el tercer capítulo dedicado a discusión y conclusiones cierra la tesis doctoral; en él se hace un análisis de los resultados obtenidos a la luz de los antecedentes teóricos, haciendo énfasis en los principales hallazgos, sus implicaciones, las limitaciones del estudio, líneas futuras de desarrollo y las conclusiones finales de la investigación.

Parte I

INVESTIGACIÓN TEÓRICA

1.- Diseño del trabajo

Uno de los campos más controvertidos, pero a la vez de indiscutible importancia tanto en Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, como en disciplinas relacionadas, es el del diseño del trabajo. Su estudio permite entender cómo la naturaleza, configuración y estructuración de la actividad laboral puede ejercer una poderosa influencia en la vida de las personas, destacándose de manera especial su incidencia en el funcionamiento de las organizaciones formales. Tanto es así que podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que su conocimiento científico permite dar cuenta cabal del cimiento operativo y estructural en que se explicita toda organización, con lo que ello implica a nivel de investigación, aplicación y gestión.

Como cabía esperar, el desarrollo de un tema así inevitablemente ha trascendido las barreras temporales vinculadas al desarrollo científico moderno, encontrándose antecedentes muy remotos, casi tanto como lo es la historia del propio trabajo humano. Además, de forma inherente, las diversas concepciones del diseño del trabajo han estado asociadas a formulaciones teóricas acerca de la naturaleza de las organizaciones; de esta manera, han ido reflejando el prisma imperante del momento social, histórico y político, carácter que es especialmente manifiesto en la actualidad, en que el campo del diseño del trabajo se enfrenta a importantes retos que sin duda marcarán la pauta de su desarrollo futuro en cuanto a teoría e investigación. Describiremos a continuación dichos retos y el contexto en que deviene.

Durante las últimas tres décadas hemos sido testigos de los mayores cambios en las organizaciones y en la forma en que se estructura el trabajo, situación que ha sido desencadenada fundamentalmente por los marcados cambios tecnológicos y por la competencia global (Cordery y Parker, 2007; Fried, Levi y Laurence, 2008). Algunos de los cambios más relevantes incluyen el paso desde una economía productiva a una orientada a los servicios; un aumento en el alcance e importancia de la industria basada en el conocimiento, con trabajadores cada vez más expuestos a exigencias en términos cognitivos; un protagonismo cada vez mayor de las tareas interpersonales y emocionales en trabajos de servicio; un incremento de la interdependencia de tarea y de la utilización de equipos; un crecimiento significativo de la globalización y de las operaciones entre diferentes países, sociedades y culturas; y un aumento sostenido del uso de tecnología avanzada y de formas de trabajo flexible. Adicionalmente, todas estas modificaciones han ido asociadas con un aumento de la impredecibilidad y de la incertidumbre y, al mismo tiempo, con un cambio apreciable de la naturaleza y composición de la fuerza de trabajo caracterizado por una mayor participación de la mujer, un aumento de la diversidad étnica, una mayor disponibilidad de trabajadores con alto nivel de educación, entre otros factores, y una población más envejecida (Grant, Fried, Parker y Frese, 2010b).

Este panorama viene a constituir un punto de inflexión y fuente de nuevas preguntas acerca de la naturaleza y efectos del diseño del trabajo. Así pues, los investigadores han comenzado a considerar cómo estos cambios pueden llegar a afectar la teoría, investigación y práctica del tema (Grant et al., 2010a; Vough y Parker, 2008). Sin embargo, el problema actual es que ni los modelos teóricos ni los estudios empíricos están reflejando adecuadamente el impacto de estos drásticos cambios en los contextos de trabajo (Grant y Parker, 2009; Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007; Parker et al., 2001).

Si bien el panorama actual resulta inquietante, no debemos olvidar que la situación hace unos años atrás era bastante más crítica. Por ejemplo, Morgeson y Campion (2003) llegaron a sostener que a pesar de su enorme impacto en términos del éxito organizacional y del bienestar del individuo, el interés por el diseño del trabajo parecía ir decayendo progresivamente en los círculos de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, situación paradójica que contrastaba con su éxito a nivel de intervención en las organizaciones (Osterman, 1994). Y, en efecto, se trataba de un fenómeno real y lamentable, quedando reflejado en la escasa publicación de artículos en las revistas más importantes desde fines de los años 80 (Humphrey et al., 2007), que llegó a su punto más crítico con posturas tales como la de Ambrose y Kulik (1999), quienes concluyeron que luego de veinte años de investigación había surgido un supuesto “panorama claro” con respecto al conocimiento de los efectos psicológicos y conductuales del diseño del trabajo.

En otras palabras, se llegó a asumir una madurez relativa del campo de investigación en términos teóricos y prácticos, perpetuando así el predominio del paradigma imperante, el *modelo de características del puesto de trabajo* (Hackman y Oldham, 1975, 1976, 1980) y desincentivando el desarrollo del tema, especialmente en cuanto a su teorización. Prueba de ello es que tanto este modelo, como la otra perspectiva dominante, el *modelo de los sistemas sociotécnicos* (Trist, 1981; Trist y Bamforth, 1951), han experimentado escasas variaciones durante las últimas tres ó cuatro décadas, a pesar de ser objeto de numerosas críticas por su insuficiencia teórica y por su falta de aplicabilidad al contenido y contexto de las situaciones modernas del trabajo (Roberts y Glick, 1981). En esa misma línea, Grant et al. (2010b) sostienen que los avances tendentes a romper con la base teórica y empírica del diseño del trabajo han sido más bien reducidos, situación que dificulta reorientar la investigación hacia nuevos horizontes, tales como la incorporación de perspectivas interdisciplinarias, multinivel e interculturales.

Sin embargo, a día de hoy podemos ser más optimistas con respecto al desarrollo de este campo de estudio. Estamos asistiendo a una especie de resurgimiento del interés por parte de la comunidad científica, interés que se ha visto reflejado fundamentalmente en la formulación de marcos teóricos integradores que van más allá de las características motivacionales del trabajo, incorporando de manera activa los elementos sociales y contextuales del diseño e incentivando así la investigación empírica. Esta tendencia puede verse reflejada en algunos selectos trabajos, tales como los de Morgeson y Humphrey (2006), Humphrey et al. (2007), Parker y Wall (1998), Parker et al. (2001), Grant (2007), Grant et al. (2010a), entre algunos otros.

1.1.- Delimitación conceptual

Si bien el estudio del diseño del trabajo ha sido uno de los campos tradicionales de investigación en organizaciones, sorprende el abordaje más bien tímido en las publicaciones cuando hay que referirse al concepto, situación que contrasta con las descripciones de características concretas de diseño del trabajo, en que se aprecia mayor precisión y exhaustividad.

Para comprender el concepto de diseño del trabajo, estimamos necesario revisar primero la noción de *organización del trabajo*. Según Fernández Ríos y Sánchez (1997), organizar el trabajo se relacionaría con un entendimiento y fragmentación de un proceso productivo, o de prestación de un servicio, para conseguir su efectiva realización y la coordinación de sus diferentes subprocesos con miras a la integración final. Por su parte, Cordery y Parker (2007) han definido la organización del trabajo como “la forma en que las tareas son organizadas y coordinadas dentro del contexto de un sistema general de trabajo” (p. 3), definición que reconoce explícitamente la estrecha vinculación entre la activi-

dad laboral y el contexto organizativo del que forma parte (Wall y Clegg, 1998). Con base en estos argumentos, podemos decir que el diseño del trabajo viene a ser una expresión concreta de organizar el trabajo y que, a su vez, ambos conceptos se relacionan estrechamente al constituir la base del proceso de configuración o diseño organizacional (Fernández Ríos, San Martín y De Miguel, 2008).

Es importante enfatizar que estamos hablando de diseño del trabajo, no de *diseño de puestos*, ni de *diseño de equipos*, ni de *diseño organizacional*; dichos constructos comparten elementos comunes con el diseño del trabajo, pero poseen connotaciones diferentes relacionadas fundamentalmente con el nivel de análisis y el alcance utilizado. Como hemos visto antes, el diseño del trabajo se encontraría a la base del diseño organizacional, el cual es un proceso más amplio que se vincula con la construcción y modificación de la estructura de una organización con la finalidad de alcanzar unos objetivos determinados (Rico y Fernández Ríos, 2002; Starbuck y Nystrom, 1981). A su vez, el diseño del trabajo estaría situado a un nivel supraordenado con respecto al diseño de puestos y al diseño de equipos (Morgeson y Humphrey, 2008), por considerar tanto el puesto de trabajo como las interrelaciones entre los puestos y su contexto más amplio (Parker y Wall, 1998).

No obstante lo anterior, es importante señalar que las literaturas científicas de diseño de puestos y de diseño de equipos han experimentado una evolución relativamente independiente, lo que, según Morgeson y Humphrey (2008), es bastante desafortunado, pues ambas comparten varios constructos que evidencian una similitud que no está reflejada en los modelos actuales de diseño del trabajo, más inclinados hacia el diseño de puestos.

Teniendo en cuenta las consideraciones y distinciones anteriores, estamos en buena posición para conceptualizar el diseño del trabajo. En sus inicios, este constructo fue definido desde una perspectiva centrada en el puesto, con un marcado énfasis en sus elementos motivacionales. Prueba de ello es la lectura que hacen Hackman y Oldham (1980), quienes

lo entendieron como un conjunto de oportunidades y limitaciones en cuanto a responsabilidades y tareas asignadas que influían en cómo el trabajador llevaba a cabo y experimentaba su trabajo. En la actualidad dicha tendencia ha cambiado, ahora el diseño del trabajo es definido desde una perspectiva más amplia, que incorpora procesos y resultados a las explicaciones de cómo el trabajo se estructura, organiza, experimenta y representa (Grant et al., 2010a; Morgeson y Humphrey, 2008; Parker y Wall, 1998). Adicionalmente podemos apreciar una especial inclinación por “contextualizar” el constructo (Morgeson, Dierdorff y Hmurovic, 2010) y, al mismo tiempo, por desmarcarse de las descripciones estáticas y jerárquicas de los puestos, acogiendo conceptos dinámicos tales como el de rol (Ilgen y Hollenbeck, 1991).

Según Cordery y Parker (2012) y Morgeson y Humphrey (2008) incorporar los conceptos de rol (entendido como el conjunto de comportamientos recurrentes esperados de una persona que ocupa una determinada posición) y puesto, ofrece al menos tres ventajas potenciales. Primero, reconoce que el contenido y las características del trabajo no sólo emergen de las demandas inmediatas del entorno estrictamente laboral, sino también desde el contexto dinámico físico, social y organizacional dentro del cual el trabajo es realizado. Segundo, reconoce el hecho de que los puestos de trabajo pueden comprender tareas y actividades prescritas y/o predeterminadas (normalmente aquellas cosas que se necesita hacer para crear o transformar productos) como tareas discretas y/o emergentes. En este sentido, el diseño del trabajo puede ser comprendido como algo que emerge y evoluciona con el tiempo dando lugar a resultados individuales y situacionales específicos. Y, en tercer lugar, reconoce que, en la mayoría de los entornos laborales, hacer calzar una persona con un puesto es una decisión que implica considerar no sólo su capacidad para desempeñar tareas específicas, sino también para ocupar roles específicos. En síntesis, el diseño del

trabajo es una expresión que describe el contenido, estructura y organización de tareas, actividades y roles que son desempeñadas por individuos y grupos en entornos laborales.

Una conceptualización congruente con estas tendencias es la de Grant y Parker (2009), quienes consideran que el diseño del trabajo aborda como los puestos, las tareas y los roles se estructuran, se representan y se modifican, reflejando el impacto que tienen las estructuras, representaciones y modificaciones en los resultados individuales, grupales y organizacionales. Si bien esta definición es bastante pertinente e inclusiva, consideramos que la elaborada por Morgeson y Humphrey (2008) viene a resumir todo lo hasta aquí expuesto. Así, en un intento por lograr una integración conceptual de los ámbitos de diseño de puestos y equipos, estos autores vienen a definir el diseño del trabajo como:

El estudio, creación y modificación de la composición, contenido, estructura y ambiente dentro de los cuales los puestos y roles son llevados a cabo. Como tal, se preocupa por quién hace el trabajo, qué es lo que hace en el trabajo, por la interrelación entre distintos elementos del trabajo y por el interjuego entre el desempeño del puesto-rol con el contexto más amplio de tarea, social, físico y organizacional (p. 47).

Podemos decir que esta definición es la que más se ajusta a los objetivos y lineamientos actuales de la investigación en diseño del trabajo, integrando virtualmente todos los elementos de los modelos teóricos de mayor impacto, sin contraponerse con ninguno. En consecuencia, es la que servirá de base conceptual para la presente tesis doctoral.

Para terminar con este punto, consideramos necesario aludir a la relevancia del diseño del trabajo. Cuando hablamos de él no sólo nos referimos al constructo, sino también a un importante campo de estudio de la ciencia organizacional. Este campo ha ido forjando un desarrollo sostenido a partir de la teoría e investigación proveniente de un amplio número de disciplinas, entre las que se incluyen, además de la Psicología Industrial, del Tra-

bajo y de las Organizaciones, la Ingeniería Industrial, la Administración de Operaciones, la Ergonomía, etc. (Morgeson y Campion, 2003). Existen diversas razones que pueden dar cuenta de su importancia, pero la más relevante es la referida al impacto que el diseño del trabajo tiene sobre un amplio rango de resultados individuales, grupales y organizacionales, efecto que ha sido comprobado sistemáticamente a través de la investigación empírica (Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Parker y Wall, 2001; Wall y Martin, 1987) y que quizá sea el motivo por el cual el diseño del trabajo ha jugado un rol crítico en la construcción de un puente entre la teoría y la práctica de la ciencia organizacional (Grant et al., 2010b).

De manera adicional, podemos destacar los siguientes aspectos acerca de su importancia en el campo de las organizaciones y el trabajo:

- El diseño del trabajo se encuentra en la intersección entre la Psicología Industrial y la Psicología Organizacional y, por tanto, representa una importante síntesis entre ambos dominios disciplinares (Morgeson y Campion, 2003).
- El diseño del trabajo ha sido una de las pocas áreas de la ciencia organizacional valorada al mismo tiempo en cuanto a su validez, importancia y utilidad (Miner, 2003); de ahí que su teoría e investigación haya permitido describir, diagnosticar y resolver importantes problemas prácticos para las organizaciones (Morgeson y Campion, 2003; Parker y Wall, 1998).
- Al ser un componente fundamental de la ejecución y significación del trabajo, el diseño ejerce una importante influencia en las acciones y experiencias de los trabajadores en cualquier tipo de trabajo, ocupación y organización (Grant et al., 2010a).
- El diseño del trabajo es un elemento que puede ser gestionado y controlado con mayor éxito que otros aspectos como la cultura, la estructura, las relaciones, las personas

o la tecnología (Hackman y Oldham, 1980), pudiendo llegar a ser un recurso potencial de ventaja competitiva para las organizaciones (Grant et al., 2010a).

- Muchas de las nuevas tecnologías y prácticas de gestión (por ejemplo, reingeniería, administración de la calidad total, *empowerment*, equipos autogestionados, etc.) tienen a la base diversos aspectos de diseño del trabajo (Campion, Mumford, Morgeson y Nahrgang, 2005; Vough y Parker, 2008); por consiguiente, su consideración es crítica de cara a la implantación efectiva de las nuevas formas de organización del trabajo (Comisión Europea, 1997; Fernández Ríos et al., 2008; Smith, 1997).

1.2.- Desarrollo histórico del diseño del trabajo

Para comprender el diseño del trabajo es necesario hacer una referencia obligada de sus antecedentes históricos, puesto que han marcado la pauta de los avances y también de los retrocesos que ha experimentado este campo de estudio. No pretendemos aquí hacer una revisión exhaustiva, sino más bien proporcionar una mirada amplia de su contexto histórico que nos ayude a comprender la evolución del tema hasta nuestros días.

De esta manera, podemos abordar el desarrollo histórico del diseño del trabajo centrándonos en tres grandes momentos:

1. *Surgimiento y orígenes*: momento relacionado con los inicios del estudio sistemático del trabajo, acontecido en gran parte a comienzos del siglo XX, hundiéndose sus raíces en precursores como Smith (1776), Babbage (1835), y llegando a un punto de inflexión con los *clásicos de la administración científica*, con figuras estelares como Taylor (1911) y en las posteriores reacciones a sus principios, de la mano de los teóricos del *movimiento de las relaciones humanas* y del *enriquecimiento del trabajo*. Constituye el momento “fundacional” del campo de diseño del trabajo.

2. *Avance e ilusión de consolidación*: momento en que se produce el mayor nivel de productividad en términos de la teorización e investigación empírica del diseño del trabajo. Es inaugurado por dos grandes corrientes, por un lado la *teoría de los sistemas sociotécnicos* del Instituto Tavistock (Trist, 1981; Trist y Bamforth, 1951) vinculada al diseño del trabajo en grupos y equipos, y por otro, el trabajo de Herzberg y colaboradores con su *teoría bifactorial* (Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959), más en la línea del diseño de puestos individuales. Ésta última, junto al trabajo de Turner y Lawrence (1965) constituirán la inspiración para el modelo de características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, 1975, 1976), el paradigma imperante del diseño del trabajo desde entonces, cuya influencia se hace sentir hasta nuestros días. Fue tal el avance que en algún momento, a fines de los 80, se llegó a caer en una “ilusión de consolidación” del campo de estudio (e.g., Ambrose y Kulik, 1999; Champion, 1996) con una baja ostensible del interés por el tema reflejada en la cantidad de actividad científica; por suerte, sólo se trató de un mero espejismo.
3. *Integración, rediseño y reinención*: momento que se puede asociar con el desarrollo actual del diseño del trabajo. Surge como una reacción al estancamiento de la actividad científica del tema desde fines de los 80 y, a su vez, como una respuesta casi obligada frente al radical cambio de la naturaleza del trabajo que se experimenta hoy por hoy en el contexto de las organizaciones. Se caracteriza por un cuestionamiento de los supuestos subyacentes a los paradigmas tradicionales y por un esfuerzo conjunto para estimular nueva teorización. *Integración* alude a la tendencia por construir marcos teóricos integradores, con especial énfasis en la inclusión de características sociales y contextuales, nuevos moderadores, mediadores y resultados; *rediseño* alude al esfuerzo por reformular y ampliar los modelos tradicionales más influyentes, tales como el modelo de características del puesto de trabajo; y *reinención* se refiere a la

nueva teorización necesaria para revitalizar el campo de estudio, con planteamientos que logren romper con la base teórica y empírica tradicional del diseño del trabajo. Ejemplos concretos de esfuerzos integradores y de rediseño pueden apreciarse en los trabajos de Parker et al. (2001), Morgeson y Campion (2003), Humphrey et al. (2007) y Grant et al. (2010a). Por otro lado, ejemplos concretos de miradas más rompedoras y emergentes, es decir, de reinención, pueden estar en Wrzesniewski y Dutton (2001), Grant (2007), Clegg y Spencer (2007), entre otros.

Como se podrá apreciar, hemos evitado hacer una referencia explícita a los límites temporales de cada período. Esa es la razón del término “momento”, que alude más bien a una determinada constelación de hechos e hitos concomitantes que dan sentido a cada lapso. A continuación revisaremos las principales aportaciones teóricas de los dos primeros momentos, es decir, las perspectivas tradicionales, siendo el tercer momento tratado en el siguiente punto de esta revisión.

1.3.- Perspectivas tradicionales de diseño del trabajo

En las sociedades preindustriales, la actividad laboral era prácticamente indistinguible, en términos de su momento y lugar, de las actividades diarias cotidianas de individuos y comunidades (Barley y Kunda, 2001). Sin embargo, a raíz de la revolución industrial, el trabajo se hizo cada vez más separado, más distal. La actividad de producción se llevó a cabo en horas fijas durante la semana, en lugares designados tales como industrias y oficinas y bajo la dirección de personas que estaban socialmente desconectadas de la realidad social del trabajador. Al ocurrir esto, los principios para la organización eficaz de estas actividades laborales segregadas comenzó a desarrollarse. Entre estos principios de diseño del trabajo, el más importante fue el de la “*división del trabajo*”, es decir, dividir

un proceso de trabajo complejo en un conjunto de unidades simples que exigían a los trabajadores especializarse en el desempeño de uno de estos conjuntos de actividades.

De esta forma y situados en tal contexto, podemos sostener que las raíces del estudio contemporáneo del diseño del trabajo se encontraron en las *teorías económicas de la división del trabajo*, cuyos primeros exponentes fueron Smith (1776) y Babbage (1835). Ambos plantearon que la división del trabajo podría incrementar la eficiencia y productividad de los trabajadores, promoviendo así la idea de la simplificación del trabajo, característica distintiva del período de la Revolución Industrial. La lógica de base es que la división y simplificación del trabajo llevaría a los trabajadores a desarrollar habilidades especializadas y técnicas eficaces para ejecutar las tareas, eliminando al mismo tiempo las distracciones y reduciendo el tiempo empleado al cambiar de tarea. Inspirado en estas ideas, Taylor (1911) se propuso sistematizar y comprobar esta lógica, dando origen así a la *administración científica* que, con base en los estudios de tiempos y movimientos, trató de identificar las formas más eficientes de llevar a cabo tareas específicas, reconstruyendo los puestos con base en esas “mejores formas”. Así pues, su esfuerzo vino a constituir la primera aproximación empírica del impacto que podía tener el diseño del trabajo.

Los múltiples beneficios derivados de esta aproximación, traducidos en el aumento de la efectividad y eficiencia, se relacionaron con factores tales como la reducción del tiempo empleado entre cambio de tareas, el mayor potencial para la automatización de subtareas, la mayor facilidad en la selección y formación de los empleados, el desarrollo de experiencia concentrada y la mayor cantidad de resultados (Cordery y Parker, 2012).

Lamentablemente, muchos de sus principios fueron explotados y utilizados como medio para aumentar el ritmo de trabajo de forma desmesurada, erosionando las tareas. El trabajo diseñado de tal forma resultó ser insatisfactorio, agotador, repetitivo y aburrido, llegando a afectar la salud mental de los trabajadores y aumentando la tasa de absentismo

y rotación, entre otras consecuencias que fueron observadas en un amplio rango de entornos industriales (Fraser, 1947). Además, no se llegó a comprobar que un diseño tal fuera necesariamente más productivo (Wyatt y Ogden, 1924).

Asimismo, los investigadores observaron que estas actitudes y conductas no estuvieron sólo influenciadas por el diseño del trabajo *per se*, sino que también parecían estar afectadas fuertemente por la naturaleza y oportunidad para establecer interacciones sociales en este tipo de diseños del trabajo (Mayo, 1959; Roethlisberger y Dickson, 1939).

A pesar de todos los problemas asociados con esta mirada mecanicista del diseño, Parker y Wall (2001) plantean que el pensamiento a la base de la administración científica aun está firmemente enraizado en la estructura y cultura de muchas organizaciones actuales. Y no es de extrañar, puesto que los beneficios potenciales derivados de la eficiencia de diseñar el trabajo como conjuntos altamente especializados, simplificados y estandarizados de tareas y actividades han demostrado ser tales que esta aproximación del diseño del trabajo sigue siendo un enfoque dominante hasta nuestros días, tanto en entornos de industria manufacturera y productiva como de servicios (Morgeson y Campion, 2002; Campion, Mumford, Morgeson y Nahrgang, 2005). Es más, gran parte de sus principios todavía subyacen a la moderna teoría del diseño del trabajo (Wall y Martin, 1987) y, hasta que no se superen, el taylorismo seguirá siendo un prejuicio fundamental para el avance de este campo de investigación y aplicación (Lawrence, 2010).

Reflejando la creciente preocupación respecto al impacto humano de los diseños del trabajo tradicionales-mecanicistas, la última mitad del siglo XX fue testigo del desarrollo de varias corrientes influyentes de teorización con respecto a las consecuencias psicológicas y sociales del diseño del trabajo. En esta línea, una de las primeras respuestas a los problemas de la simplificación del trabajo se materializó en el *movimiento de las relaciones humanas*. Puesto que se pretendía alcanzar eficiencia a expensas de la satisfacción y de

la motivación, el principal foco de esta nueva mirada estuvo justamente en esos elementos descuidados. Uno de sus mayores aportes derivó de la investigación realizada entre 1924 y 1933 en la Western Electric Company's Hawthorne Works en Illinois, Estados Unidos (Mayo, 1959; Roethlisberger y Dickson, 1939). Los estudios originales intentaron encontrar relaciones entre factores físicos del entorno de trabajo y eficiencia, pero terminaron dando realce a las condiciones psicosociales. Por consiguiente, su mayor aporte a la investigación del diseño del trabajo fue el descubrimiento de la importancia que tienen las relaciones sociales en el contexto laboral, las cuales ejercen una fuerte influencia sobre las actitudes y conductas individuales, siendo un primer reconocimiento de la relevancia que puede tener el grupo y el diseño del trabajo en grupos pequeños o equipos (Morgeson y Humphrey, 2008). Posteriormente, la perspectiva de los sistemas sociotécnicos, que revisaremos a continuación, se encargaría de confirmar muchas de las aportaciones de este movimiento.

La teoría de los sistemas sociotécnicos, que según nuestra delimitación histórica pertenece al segundo momento, fue desarrollada en el Instituto Tavistock, en Reino Unido (Trist y Bamforth, 1951) y es considerada hasta el día de hoy como una de las aproximaciones más relevantes al diseño del trabajo. Se trata de un cuerpo teórico que proporciona una mirada amplia de la organización, focalizándose principalmente en el diseño del trabajo grupal (Parker y Wall, 2001), énfasis que le diferencia de la teoría bifactorial y del modelo de características del puesto, ambos centrados en el diseño del trabajo individual.

El movimiento sociotécnico plantea que las organizaciones están conformadas tanto por personas que interactúan entre sí, el subsistema social, como por mecanismos que generan productos y servicios, el subsistema técnico. Dado que ambos subsistemas son interdependientes, la premisa fundamental de la teoría es que la efectividad individual y organizacional depende de la optimización y diseño en paralelo de ambos subsistemas, sin

olvidar el papel que juega el entorno externo. De este modo, la efectividad está definida como el grado en que el funcionamiento de ambos subsistemas, humano-social y tecnológico, se refuerzan mutuamente, un proceso conocido como “*optimización conjunta*” (Cherns, 1987; Trist, 1981). Así, el funcionamiento organizacional óptimo ocurriría sólo si los subsistemas sociales y técnicos estuviesen diseñados el uno para el otro siguiendo unos determinados principios de configuración o diseño (Clegg, 2000; Trist, 1981), que ilustramos en la Tabla 1.1 a partir de la sistematización elaborada por Cherns (1976).

Tabla 1.1

Principios de diseño sociotécnico (Cherns, 1976).

Principio	Descripción
1. Compatibilidad	El proceso de diseño debe ser compatible con sus objetivos.
2. Especificación crítica mínima	Se debe especificar lo que es absolutamente indispensable y ese absoluto es a su vez esencial.
3. Criterio sociotécnico	Las varianzas (cualquier acontecimiento no programado), si no pueden ser eliminadas, deben ser controladas tan cerca del punto de origen como sea posible.
4. Principio multifuncional	La misma función puede ser realizada de diferentes modos usando diferentes combinaciones de elementos.
5. Ubicación con fronteras / límites	Los límites dentro de una organización deben trazarse sobre la base de tres criterios: tecnología, territorio y tiempo.
6. Flujo informativo	El sistema de información debe diseñarse de tal modo que proporcione información en el primer lugar en que la acción requiera de esa información.
7. Apoyo congruente	El sistema social de apoyo debe ser diseñado para reforzar las conductas para las que la estructura organizacional fue diseñada.
8. Diseño y valores humanos	El diseño organizacional debe proporcionar una alta calidad de vida laboral.
9. Tarea incompleta	El diseño es un proceso reiterativo: el cierre de unas opciones abre otras nuevas; al final volvemos al principio.

Los primeros trabajos de los investigadores de la teoría de los sistemas sociotécnicos demostraron que los sistemas tecnológicos cuya operación requirió altos niveles de especialización de tarea fueron a menudo perturbadores de las relaciones sociales impor-

tantes y necesarias, ambas dentro y fuera del trabajo; estos sistemas también impedían a los trabajadores tener la oportunidad de participar en actividades satisfactorias y significativas a nivel personal (Rice, 1958). Sobre la base de estos resultados y a la luz de los principios postulados por la teoría, se sostuvo que para alcanzar la optimización conjunta la herramienta clave sería el uso de grupos autónomos y semiautónomos de trabajo; de esta manera, el trabajo industrial diseñado efectivamente en torno a grupos o equipos lograría un balance o equilibrio entre las necesidades socio-psicológicas de las personas por un lado, y los requerimientos para la operación efectiva y eficiente de tecnología y equipos, por otro. Esta intervención facilitaría la comunicación y la resolución de problemas y, de este modo, mejoraría la productividad y el bienestar (Trist, 1981).

Según Parker y Wall (1998), la introducción de los grupos autónomos y semiautónomos de trabajo quizás ha sido la principal aportación práctica del enfoque sociotécnico al campo del diseño del trabajo. En efecto, su utilización pareció solucionar problemas tales como baja moral y actitudes laborales negativas consecuencia de la aplicación de principios de diseño del trabajo tradicionales (Cordery, Mueller y Smith, 1991; Wall, Kemp, Jackson y Clegg, 1986). No obstante, también se han encontrado asociaciones con resultados negativos, tales como altos niveles de absentismo y rotación, así como conductas coercitivas y negativas de los empleados (e.g., Barker, 1993; Levy, 2001). Por esta razón, hoy se sostiene que la efectividad de estos grupos depende tanto del contexto en el cual han sido introducidos como del cuidado con el cual fueron diseñados e implementados (Cordery y Parker, 2012).

Aunque el modelo sociotécnico posee un desarrollo histórico relativamente amplio y ha tenido una acogida especialmente importante en temas de diseño del trabajo en grupos, sus principios fundamentales no han sido completamente comprobados ni validados (Morgeson y Campion, 2003). Es más, durante las últimas décadas, los desarrollos concep-

tuales y estudios empíricos con respecto a la teoría han sido más bien escasos, lo que se debe en gran parte a la falta de especificidad de sus proposiciones e iniciativas (Hackman, 1981; Parker et al., 2001). Aun así, se puede afirmar que esta mirada sigue ejerciendo una fuerte influencia en el diseño del trabajo, especialmente en cuanto a los grupos autodirigidos (Grant et al., 2010a).

La siguiente perspectiva es la teoría bifactorial, también conocida como *teoría de la motivación-higiene* (Herzberg et al., 1959). Este enfoque, cuyas raíces se encuentran en el movimiento de las relaciones humanas, sostiene que ciertos aspectos del trabajo son más relevantes que otros en cuanto al logro de la motivación laboral, siendo a su vez la primera perspectiva teórica en hacer explícita la relación entre el diseño del trabajo y la motivación y satisfacción de los trabajadores. Según la teoría, el mundo del trabajo puede dividirse en dos grandes factores:

- Factores motivadores, es decir, características intrínsecas a la naturaleza y contenido del trabajo cuya presencia conduce a la satisfacción laboral (oportunidades para el logro, reconocimiento recibido, el trabajo en sí mismo, etc.);
- Factores de higiene, es decir, características extrínsecas al trabajo relacionadas con el contexto más amplio (relaciones con el supervisor y con los pares, salario, seguridad en el puesto, condiciones de trabajo, etc.), que cuando no se cumplen pueden llevar a la insatisfacción laboral.

De lo anterior se desprende que la satisfacción laboral y la insatisfacción tendrán causas distintas relacionadas con las características del trabajo, en otras palabras, con el diseño del trabajo. En esta línea, sólo los cambios del puesto que impacten los factores motivadores podrán mejorar la satisfacción y la motivación, permitiendo así identificar orientaciones y lineamientos de intervención. De esta manera, Herzberg argumentó que los

puestos podían ser “*enriquecidos*” por medio del realce de los factores motivacionales, aumentando así los niveles de satisfacción y motivación del empleado.

Una noción central del *enriquecimiento del trabajo* fue la práctica de la carga vertical del puesto (es decir, aumento de responsabilidades, no sólo número de tareas), que incluía las siguientes estrategias: remover los controles de supervisión, aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo dando a la persona una completa y ‘natural’ unidad de trabajo, conceder un aumento de libertad a los trabajadores en sus puestos, proporcionar reportes regulares de desempeño directos a los trabajadores, añadir tareas nuevas y más complejas, y asignar a los individuos tareas especializadas, en calidad de ‘experto’ (Herzberg, 1968).

Aunque esta perspectiva contribuyó a identificar el potencial del rediseño del trabajo para la mejora de la motivación y satisfacción laboral, como teoría del diseño del trabajo sufrió de múltiples limitaciones. Primero, no está claro cómo algunos de los motivadores (e.g. logro, reconocimiento) se relacionan con propiedades intrínsecas medibles de los puestos y roles, haciendo difícil usar la teoría como guía para el rediseño de puestos existentes. Y, segundo, la teoría asume, de forma incorrecta, que todos los empleados reaccionan de manera similar a los motivadores y a los puestos que han sido enriquecidos verticalmente (Hackman y Oldham, 1976).

Si bien la investigación empírica generalmente no pudo confirmar las premisas básicas de la teoría, siendo objeto de numerosas críticas (e.g. Locke y Henne, 1986; Schneider y Locke, 1971; Wall y Stephenson, 1970) -entre ellas que la distinción entre factores motivacionales y de higiene fue en gran medida un artefacto metodológico-, ésta perspectiva ha mantenido su importancia a través del tiempo, fundamentalmente por marcar el inicio del interés por el enriquecimiento del trabajo. Del mismo modo, su relevancia también se encuentra asociada al legado que dejó a desarrollos teóricos posteriores, lo que

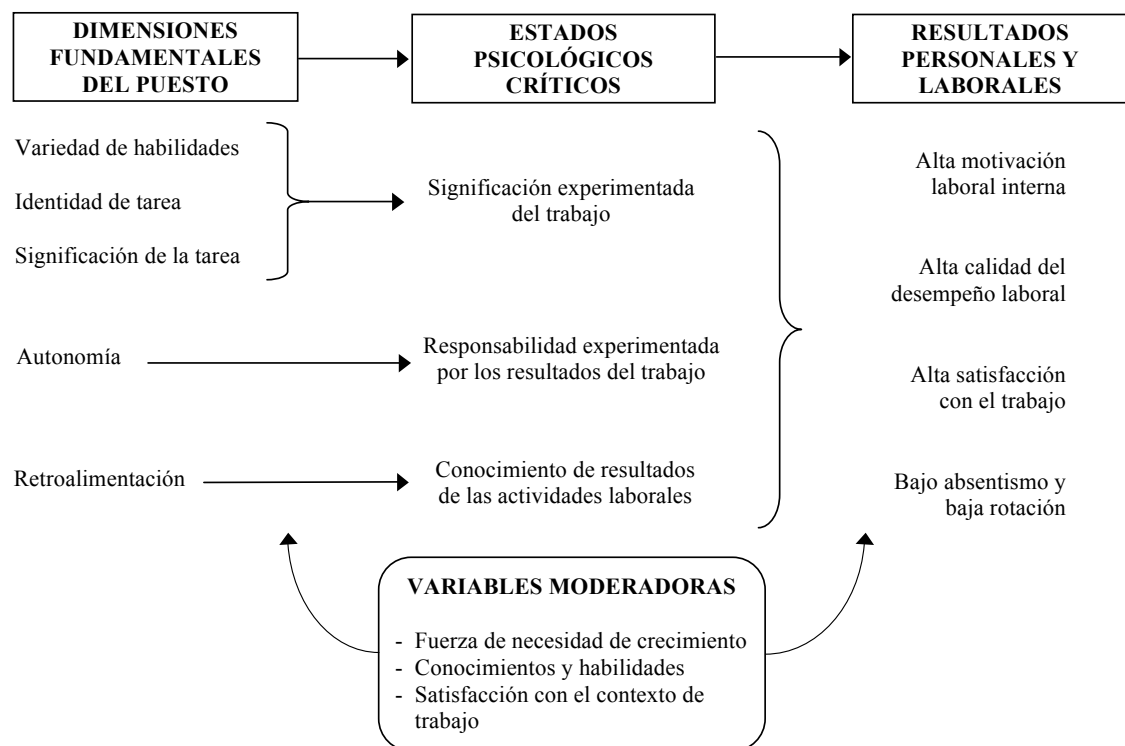
quizá constituya su más *dudosa aportación*: al promover una visión dual del trabajo, sosteniendo que sólo las características intrínsecas eran las importantes, este enfoque marcó el rumbo de los siguientes 40 años de investigación en diseño del trabajo, orientados a un conjunto limitado de características. De este modo, llevó a muchos a ignorar el importante rol que cumplían las relaciones sociales y el contexto, dos factores que antes habían sido importantes y que sólo los desarrollos actuales están reincorporando de forma sistemática (Morgeson y Humphrey, 2008).

Y así llegamos al modelo de características del puesto (Hackman y Oldham, 1975, 1976, 1980), la perspectiva que mayor influencia ha ejercido en el campo de diseño del trabajo y que muchos todavía consideran como el paradigma imperante. El origen de este modelo se encuentra en los trabajos de Turner y Lawrence (1965) y Hackman y Lawler (1971), quienes trataron de abordar las debilidades de la teoría bifactorial y entender de qué forma los atributos de un puesto podían relacionarse con las reacciones del individuo frente a su trabajo. Inspirados en sus ideas y resultados, Hackman y Oldham formularon el modelo de características del puesto (ver Figura 1.1). Como se puede apreciar, en el nivel más general, cinco características de puesto conducen a tres estados psicológicos, los que a su vez dan lugar a varios resultados relevantes para el trabajo y para el individuo. Asimismo, las relaciones entre las variables del modelo son moderadas por tres características individuales. A continuación explicaremos con más detalle el modelo.

El núcleo del modelo está constituido por lo que sus autores denominan *estados psicológicos críticos*, que son tres: *significación experimentada del trabajo*, *responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo* y *conocimiento de resultados de las actividades laborales*. La significación experimentada del trabajo es el grado en que el individuo experimenta su trabajo como significativo, valioso y constructivo. La responsabilidad experimentada es el grado en el cual un individuo se siente responsable por los resul-

tados del trabajo que realiza. Y el conocimiento de resultados da cuenta del grado en el que un individuo conoce y entiende, sobre una base continua, la eficacia con la que desempeña su trabajo en el puesto. El modelo plantea que una persona experimentará afecto positivo en la medida en que estos tres estados psicológicos críticos estén presentes. Dicho afecto positivo se cree que refuerza y sirve de incentivo para continuar desempeñando la tarea. Así pues, el resultado es un ciclo auto-perpetuador de motivación laboral positiva que se prevé que continúe hasta que uno o más de los estados psicológicos críticos ya no esté presente o hasta que el individuo ya no valore las recompensas internas derivadas de su alto rendimiento.

Figura 1.1. Modelo de características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, 1976).



Por otra parte, el modelo, tal como indica su nombre, enfatiza el rol que cumplen cinco características intrínsecas de los puestos de trabajo en la aparición de los estados psicológicos críticos. Las características, que según el modelo son “objetivas”, son:

- *Variedad de habilidades*: es el grado en que un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para llevar a cabo el trabajo, lo cual a su vez implica el uso de diferentes habilidades y talentos del individuo.
- *Identidad de tareas*: es el grado en que el puesto exige completar una parte “completa” e identificable de trabajo; esto es, hacer el trabajo de principio a fin con un resultado visible.
- *Significación de tareas*: es el grado en que el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o en el trabajo de otras personas, ya sea en el entorno organizacional inmediato o bien en el entorno ambiental externo.
- *Autonomía*: es el grado en que el puesto proporciona libertad, independencia y discreción al individuo para planificar su trabajo o bien para determinar los procedimientos a usar cuando lo lleve a cabo.
- *Retroalimentación*: es el grado en que las actividades llevadas a cabo en el puesto proporcionan al individuo información clara y directa acerca de su desempeño (Hackman y Oldham, 1976).

De estas características del trabajo, las tres primeras, vale decir variedad de habilidades, identidad de tareas y significación de tareas, se combinan aditivamente para determinar la significación experimentada del trabajo. Por su parte, la autonomía determina la responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo y, por último, la retroalimentación da cuenta del conocimiento de resultados de las actividades laborales. A su vez, los estados psicológicos críticos en su conjunto darían lugar a unos determinados resultados personales y laborales, tales como un aumento de la satisfacción laboral, motivación laboral interna y desempeño laboral y, una reducción del absentismo y de la rotación (Hackman y Oldham, 1976).

De acuerdo con el modelo, el potencial general de un puesto para estimular la motivación laboral interna debería ser el más alto cuando todo lo siguiente se da: a) el puesto es alto en al menos una (es de esperar más) de las tres dimensiones del puesto que determinan la significación experimentada del trabajo; b) el puesto es alto en autonomía; y c) el puesto es alto en retroalimentación. El *puntaje del potencial motivacional* es una medida del grado en que estas condiciones se cumplen. Se calcula combinando las puntuaciones obtenidas en las cinco características del puesto de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje del Potencial Motivacional (MPS)} = \left[\frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de tareas} + \text{Significación de tareas}}{3} \right] \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Además, el modelo de características de puesto sostiene que existen tres características individuales especialmente relevantes para comprender quienes responderán positivamente a los puestos altos en potencial motivacional. Estas tres características son identificadas como moderadores de las relaciones antes señaladas; se trata de la *fuerza de necesidad de crecimiento* (también se le llama *intensidad de la necesidad de autorrealización*), los *conocimientos y habilidades* y, la *satisfacción con el contexto de trabajo*. Los dos últimos moderadores, añadidos posteriormente, no se han estudiado lo suficiente, a diferencia del primero (Oldham, 1996). En concreto, los individuos altos en fuerza de necesidad de crecimiento reaccionarían más favorablemente al trabajo enriquecido, dado que serían más dependientes de las características enriquecidas para experimentar los estados psicológicos críticos y, al mismo tiempo, más dependientes de dichos estados para conseguir los resultados personales y laborales del modelo (Hackman y Oldham, 1976, 1980).

Dos conceptos asociados con este enfoque para el diseño del puesto fueron la ampliación y el enriquecimiento del puesto. La ampliación del puesto se refiere a las tareas que se agregan a un puesto de manera que la variedad de actividades sea mayor. Aquí, las nuevas tareas están a la par con las anteriores en cuanto a dificultad y responsabilidad, por lo que la ampliación del puesto ha sido llamada “*carga horizontal*”. Por otro lado, el enriquecimiento del puesto aquí es entendido como el aumento de la dificultad o la responsabilidad de las tareas que corresponden a un puesto, elevando, en consecuencia, el nivel de habilidad que se necesita para desempeñarlo con efectividad. En un puesto enriquecido, el individuo puede ser responsable de organizar, planificar y controlar su propio trabajo, no sólo llevarlo a cabo; y de aquí la noción de “*carga vertical*” (Kopelman, 1986).

Cabe destacar que este modelo desarrolló varias tecnologías asociadas a él, lo que favoreció aún más su popularidad e impacto. Dentro de ellas, la más importante fue el *Job Diagnostic Survey (JDS)*, un instrumento mediante el cual se operativizó el modelo permitiendo la medición de sus variables centrales (Hackman y Oldham, 1975). A su vez, el instrumento fue concebido para guiar y apoyar procesos de rediseño, permitiendo diagnosticar los sistemas de trabajo antes y después de una intervención, valorando así sus resultados (Hackman, 1980).

Sin lugar a dudas este modelo ha sido el más ampliamente citado en la literatura de diseño del trabajo. Y es que se trata de una formulación que ha ofrecido un buen número de ventajas para aquellos que buscaban entender (y corregir) algunas de las contraindicaciones psicológicas asociadas con los altos niveles de especialización y simplificación derivados de la aplicación de las perspectivas mecanicistas clásicas. Por ejemplo, logró identificar una dirección específica para quienes deseaban rediseñar el trabajo con el fin de conseguir mejores resultados a nivel motivacional. A su vez, fue capaz de integrar las premisas y sugerencias referidas a que los puestos enriquecidos no son para todos, y, como

veíamos antes, también proporcionó una base tecnológica y operacional (el JDS) para medir e intervenir sobre el diseño del trabajo. Es más, también se puede decir que muchos de los desarrollos teórico-conceptuales recientes han sido una extensión directa de él o bien han estado fuertemente influenciados por sus planteamientos (Morgeson y Campion, 2003). Quizá por lo mismo, la cantidad de estudios que han intentado comprobar sus proposiciones asciende a cientos y, como es lógico, las críticas no se han hecho esperar.

Al respecto, la mayoría de los estudios metaanalíticos han encontrado evidencia a favor de la relación entre las características fundamentales del puesto y los resultados actitudinales y conductuales, lo mismo para la mediación de los estados psicológicos críticos (Fried, 1991; Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Johns, Xie y Fang, 1992), por lo que se puede sostener que la premisa motivacional del modelo pareció ser cierta. Sin embargo, las relaciones más consistentes y significativas han sido para los resultados actitudinales (satisfacción laboral y motivación laboral interna) y, en menor medida, para los resultados conductuales (desempeño, absentismo) (Fried y Ferris, 1987; Kelly, 1992), lo que es muy relevante para nuestra investigación y que será retomado en el tercer capítulo conceptual de esta tesis. Por otro lado, con respecto a la fuerza de necesidad de crecimiento, en general se ha encontrado apoyo empírico para su rol moderador (Parker y Wall, 2001), aunque también se han reportado resultados mixtos (Grant et al., 2010a).

Finalmente, en relación con las críticas al modelo, éstas han estado dirigidas principalmente al estatus de supuesta objetividad de las características del puesto (Morgeson y Campion, 2003), a las deficiencias psicométricas del JDS (Cordery y Sevastos, 1993; Morgeson y Humphrey, 2006) y, en general, hacia su descuido sistemático por el ambiente social y contexto laboral más amplio (Al-Zoubi, 2008; Morgeson y Humphrey, 2008; Parker y Wall, 1998).

1.4.- Hacia la integración: el rediseño del diseño del trabajo

A pesar de las numerosas críticas y cuestionamientos, el paradigma dominante del diseño del trabajo continúa siendo el modelo de características del puesto (Hackman y Oldham, 1975, 1976), cuyo reinado se ha extendido ya por más de 30 años. En todo este tiempo, los esfuerzos por nueva teorización han sido bastante reducidos (Morgeson y Humphrey, 2006; Parker y Wall, 1998) aunque no han faltado excepciones a la regla, como el trabajo de Campion (1988) con su *modelo interdisciplinar de diseño del trabajo*, o el de formulaciones alternativas a los modelos sociotécnico y de características del puesto, tales como la *perspectiva del procesamiento de la información social* (Salancik y Pfeffer, 1978), el *modelo de demanda-control* (Karasek, 1979), la *teoría de la regulación-acción* (Hacker, Skell y Straub, 1968), entre otras. Todas ellas han estimulado la investigación en este campo de estudio, permitiendo mantener la vigencia -aunque tímida- del tema hasta nuestros días. Por esta razón, revisaremos la aportación central de cada una de ellas, para luego abordar con más detenimiento los modelos integradores actuales.

Siguiendo el orden cronológico, primero abordaremos la teoría de la regulación-acción formulada por Hacker et al. (1968). La propuesta central de esta teoría de origen germano es que la actividad laboral está dirigida hacia metas, siendo su propósito fundamental el generar productos o servicios. De esta forma, el trabajo está orientado a la acción, puesto que sin acción no hay cambios en el objeto del trabajo. A su vez, una acción consiste en la unidad más pequeña de conducta que está relacionada con una meta consciente, caracterizándose por ser motivadora y estar regulada por la cognición. Esta regulación cognitiva se da en cuatro niveles: a) *nivel sensoriomotor* (esto es, procesamiento inconsciente, automático); b) *nivel de los patrones de acción flexibles* (esto es, programas

centrados en la acción); c) *nivel intelectual* (esto es, solución de problemas conciente); y d) *nivel heurístico* (esto es, el nivel metacognitivo).

Desde una perspectiva del diseño del trabajo, el propósito fundamental es que los puestos de trabajo permitan completar las acciones, desde una meta hasta la retroalimentación, usando todos los niveles de regulación cognitiva antes mencionados. De este modo, los nuevos desafíos son necesarios y el diseño del trabajo debería evolucionar para proporcionar así oportunidades permanentes de aprendizaje (Hacker, 2003).

Algunas de las recomendaciones de la teoría van en línea con permitir que la gente elija su propia estrategia de trabajo (no hay una “mejor forma”), que el trabajo en sí mismo proporcione retroalimentación, que el diseño del puesto pueda expandirse continuamente, que los ocupantes de puestos bien diseñados tengan buenas cualificaciones, que las personas sean activas en su trabajo, que puedan ejercer control en su puesto, enfrentándose a situaciones que favorezcan el aprendizaje, entre muchas otras (Frese y Zapf, 1994). Como se puede apreciar, gran parte de estas recomendaciones son comunes con otras miradas tradicionales, aunque el matiz de fondo es diferente, dado que aquí el énfasis está en el “proceso” de las acciones y la importancia otorgada a los procesos cognitivos es mucho mayor que en el paradigma motivacional.

En segundo lugar encontramos la perspectiva del procesamiento de la información social, formulada originalmente por Salancik y Pfeffer (1978) y posteriormente examinada en una serie de estudios durante las décadas de 1970 y 1980. Al igual que la teoría anterior, esta perspectiva puede considerarse como una formulación alternativa a los modelos tradicionales, especialmente en relación con el modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (1976). De hecho, surge como un cuestionamiento a uno de los supuestos de este modelo: la existencia de características del trabajo “objetivas” que los em-

pleados perciben, reaccionando ante ellas. En su lugar, esta teoría propone que las señales sociales son las que determinan las reacciones de las personas ante sus puestos de trabajo.

En esta línea, la premisa fundamental del modelo es que los individuos adaptan sus actitudes, conductas y creencias a su contexto social así como su comportamiento pasado y actual. Esto significa que las características del trabajo no se dan, sino que se construyen a partir de la información social; por consiguiente, esto quiere decir que tanto las percepciones de las características del puesto como las reacciones al rediseño del trabajo pueden ser influenciadas por factores que van más allá de los atributos objetivos del trabajo (Salancik y Pfeffer, 1977, 1978). Además, la teoría propone que la influencia del ambiente social sobre los individuos ocurre de dos formas: primero, ayudando a las personas a construir significados acerca de características y eventos organizacionales inciertos, y segundo, dirigiendo su atención hacia la información más saliente o relevante, que está relacionada a su vez con sus expectativas y con las consecuencias del comportamiento.

Varios estudios han intentado poner a prueba las proposiciones del modelo a través de la manipulación de las señales sociales y de las propiedades objetivas del puesto. Lo que se ha encontrado es que, en general, aunque la información social influye en la clasificación de puestos que hacen los empleados, las características objetivas tienen un efecto mucho mayor en cómo perciben sus puestos (Taber y Taylor, 1990). Además, aunque las claves sociales ejerzan influencia sobre las percepciones y reacciones ante el trabajo, no está del todo clara cuál es la magnitud de tal efecto, generando desacuerdo y debate entre los investigadores (Kilduff y Regan, 1988). A pesar de lo anterior, sí existe consenso en algo: la importancia de considerar los aspectos sociales (e.g., comunicación con los supervisores) cuando se rediseña el trabajo, aún cuando sean las características objetivas las que tengan mayor impacto sobre las percepciones de los individuos (Parker y Wall, 1998).

Otra de las perspectivas alternativas a la línea principal es el modelo de demanda-control, formulado originalmente por Karasek (1979) y ampliado posteriormente por Karasek y Teorell (1990) bajo el nombre de *modelo demanda-control-apoyo*. Este modelo proviene de la literatura científica del estrés laboral, y aunque no siempre se ha incluido en las revisiones de diseño del trabajo, su aportación es de relevancia y merece ser revisada. Su origen proviene del interés de sus autores por comprender y reducir los efectos perjudiciales de las demandas del trabajo en cuanto al estrés, tensión, *burnout* y enfermedades físicas asociadas. Su tesis central es que las altas demandas del puesto y el bajo control causan estrés y, a largo plazo, enfermedades relacionadas con el mismo tales como afecciones al corazón. Para impedirlo, Karasek (1979) propuso que el control del puesto –la libertad en la toma de decisiones, similar a la autonomía– cumpliría un papel amortiguador, permitiendo a las personas dominar sus tareas y poner en marcha mecanismos de afrontamiento centrados en el problema.

Muchos estudios han puesto a prueba la propuesta original del modelo, encontrándose evidencia mixta, es decir, a favor y en contra del rol amortiguador del control de puesto (e.g., de Jonge y Kompier, 1997; Parker y Wall, 2001). Más tarde, al encontrar evidencia de que el apoyo social cumpliría un rol amortiguador similar en contra de los efectos negativos de las demandas del trabajo, los investigadores ampliaron el modelo incluyendo esta variable relacional y proponiendo que el diseño del trabajo influiría en el estrés a través de espirales dinámicas de aprendizaje y conducta (Karasek y Theorell, 1990). No obstante, aunque algunos estudios empíricos sostienen que el apoyo social reduce el impacto negativo de las demandas del puesto, otros no son concluyentes respecto al supuesto rol amortiguador que ejercería con respecto a los efectos negativos para la salud (Halbesleben y Buckley, 2004; van der Doef y Maes, 1999).

Aún cuando la evidencia a favor de los modelos demanda-control y demanda-control-apoyo no es del todo concluyente, su relevancia es innegable, puesto que han animado a los estudiosos del diseño del trabajo a incorporar nuevas características del puesto relevantes, tales como el apoyo social, un atributo relacional que había sido descuidado por el *mainstream* motivacional y, a su vez, han enfatizado la importancia de estudiar resultados de salud ocupacional (e.g., estrés, burnout, enfermedades ocupacionales, etc.).

Por último, revisaremos la aportación del modelo interdisciplinar de diseño del trabajo formulado por el equipo de Champion y colaboradores (Champion, 1988; Champion y Thayer, 1985). Este modelo surgió como respuesta al predominio de la aproximación motivacional de Hackman y Oldham en la investigación en diseño del trabajo. El modelo sostiene que diferentes disciplinas científicas han generado diversas aproximaciones al diseño de puestos y que la investigación en cada aproximación ha sido conducida de manera independiente de las otras; por esta razón, proponen una perspectiva interdisciplinar que integra teóricamente cuatro aproximaciones de diseño del trabajo:

- *La aproximación motivacional*: proveniente de la Psicología Organizacional, surgió justamente en respuesta a los efectos negativos (e.g. insatisfacción laboral, alienación, etc.) de aplicar desmesuradamente los principios del modelo mecanicista. Básicamente se trata de las teorías de características de puesto y su preocupación fundamental es diseñar puestos enriquecidos (esto es, con mayor autonomía, variedad de tareas, etc.) que posibiliten resultados positivos tales como mayor satisfacción, motivación intrínseca, mejor desempeño, bajo absentismo, entre otros. No obstante, con frecuencia ello supone un aumento del estrés y de los costes de entrenamiento y formación.
- *La aproximación mecanicista*: su base está en la Ingeniería Industrial clásica y surgió de la mano de la organización científica del trabajo de corte taylorista. Recomienda aumentar la simplificación, especialización y repetición del trabajo, dado que esto

permitiría alcanzar la máxima eficiencia de los recursos y la flexibilidad en los resultados, reduciendo al mínimo los costes de gestión del personal, los requisitos de formación y entrenamiento, los gastos de compensación, entre otros. Más, su aplicación con frecuencia genera menores niveles de satisfacción y motivación en los empleados.

- *La aproximación perceptomotora*: está asociada fundamentalmente con la Psicología Experimental y con la investigación de la Ingeniería del factor humano. Es una aproximación que enfatiza la reducción de los requerimientos de procesamiento de información en el trabajo con el fin de reducir así la probabilidad de ocurrencia de errores, accidentes y sobrecarga mental. Sin embargo, la aplicación de sus principios tiende a aumentar el aburrimiento y a disminuir la motivación y satisfacción de las personas.
- *La aproximación biológica*: encuentra su origen en los desarrollos alcanzados en disciplinas tales como la Biomecánica, la Fisiología del Trabajo y la Ergonomía. Su propósito fundamental es minimizar los efectos del estrés físico y la tensión sobre el trabajador. Por esta razón, recomienda reducir los requerimientos físicos y los estresores ambientales y mejorar el diseño ergonómico de las estaciones de trabajo, lo que llevaría a reducir el malestar físico, el estrés y la fatiga, mejorando así la salud del trabajador. No obstante, su aplicación con frecuencia implica un considerable gasto de recursos financieros, así como bajos niveles de actividad física.

En cuanto a la aportación de este modelo, Vough y Parker (2008) sostienen que un marco interdisciplinar es útil en la práctica porque permite contrastar los diferentes supuestos profesionales a la hora de diseñar el trabajo, evaluando la pertinencia de múltiples perspectivas. A su vez, Fernández Ríos (1996) plantea que un enfoque así era necesario porque la problemática del diseño en sí fue y es objeto de atención de diferentes disciplinas cuyas aportaciones se superponen, se contradicen y se complementan, formando un todo difícil, pero que es necesario integrar. No obstante, la forma en que se dio esta inte-

gración ha sido objeto de cuestionamiento. Por ejemplo, Edwards, Scully y Brtek (2000) abogan por considerar las aproximaciones como meras categorías y centrar más la atención en las dimensiones y resultados asociados con cada una de ellas. Asimismo, Parker y Wall (2001) consideran que esta aproximación interdisciplinar tiende a simplificar los beneficios y resultados asociados con la aproximación motivacional de diseño del trabajo.

Más allá de su cuestionamiento, la aportación de este modelo es innegable, dado que ha permitido la introducción de nuevas características y resultados que previamente no habían sido documentados en la investigación psicológica y organizacional del diseño del trabajo, particularmente aquellos relacionados con la Ergonomía, la Ingeniería Industrial y los Factores Humanos. A su vez, su relevancia desde el punto de vista aplicado es muy alta, proporcionando nuevas herramientas para el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de intervenciones de rediseño. Y por último, debemos decir que sus planteamientos constituyen quizás el primer atisbo de lo que intentan lograr los modelos integradores actuales de diseño del trabajo, que antes hemos denominado como esfuerzos integradores y de rediseño. A continuación entraremos en materia respecto a este tema.

Es probable que una de las primeras impresiones que surjan al revisar los planteamientos teóricos precedentes es que, aunque existan tales perspectivas, el problema es que hay escasa integración entre ellas, constituyendo desarrollos más bien parcelados, sin ser capaces de hacer una propuesta que suponga un avance significativo con respecto al *'mainstream'* dominado por el enfoque motivacional de Hackman y Oldham. En esta sección pretendemos ilustrar algunos de los modelos más prominentes del momento que antes hemos denominado como “integración, rediseño y reinención”, surgido con el fin de reactivar e integrar el campo del diseño del trabajo.

Centraremos nuestra atención en los modelos formulados por Parker et al. (2001), Morgeson y Campion (2003), Humphrey et al. (2007) y Grant et al. (2010a), incorporando

a su vez la aportación de Morgeson y Humphrey (2006) en el apartado siguiente. Consideramos que estas formulaciones están impulsando la investigación actual, integrando gran parte del conocimiento generado hasta la fecha y dando el paso necesario hacia la elaboración de teorías de diseño del trabajo que logren capturar el contexto laboral y organizacional del siglo XXI. Por estas razones, amén de la exhaustiva operativización lograda en el caso de Morgeson y Humphrey (2006), dichas perspectivas constituirán la base conceptual y operativa de este trabajo de investigación doctoral.

Antes de iniciar su revisión, consideramos necesario enfatizar algunos aspectos compartidos por estas formulaciones integradoras, entre los cuales se encuentran:

- Sirven de guía para la investigación futura del diseño del trabajo, incluyendo distintas variables que desde la evidencia empírica muestran ser relevantes y otras que pueden tener el potencial de dar sentido a las relaciones propuestas. Sin embargo, no debe olvidarse que son propuestas de carácter tentativo; la única excepción sería el trabajo de Morgeson y Humphrey (2006), quienes lograron operativizar una medición del diseño del trabajo.
- En general asumen una aproximación multinivel con respecto a la explicación de los distintos fenómenos asociados con el diseño del trabajo. De este modo, reconocen la importancia de los diferentes planos o niveles en que se generan dichos procesos, enfatizando sus componentes individuales, grupales, organizacionales y contextuales.
- Otorgan importancia a las distintas interrelaciones posibles entre las variables. Por consiguiente, su énfasis no se focaliza en un sólo factor crítico, sino más bien en la interacción entre ellos, lo que a su vez supone un reconocimiento explícito del carácter sistémico de las organizaciones formales.
- No constituyen planteamientos que rompan radicalmente con la base tradicional de conocimiento e investigación en diseño del trabajo. En cierto modo, podría decirse

que son continuistas, pero en un sentido constructivo, dado que sus extensiones conceptuales apuntan hacia la investigación futura desde una perspectiva más integradora y global.

- Surgen como respuesta al panorama sin salida de la teorización e investigación de diseño del trabajo y, asimismo, como una forma de reflejar las complejas contingencias actuales del mundo del trabajo: el cambio constante, la incertidumbre y la interdependencia.

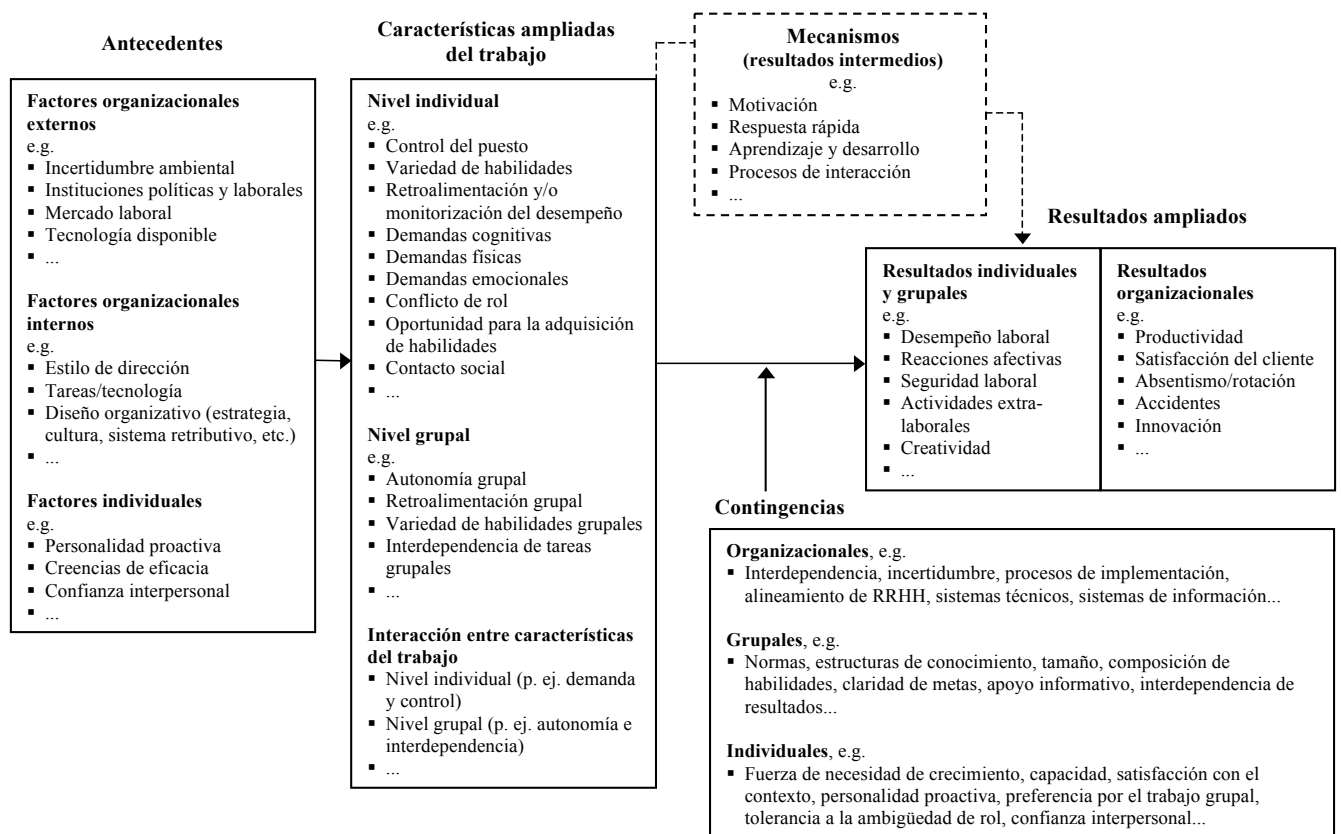
Comenzaremos revisando el *modelo elaborado de diseño del trabajo* planteado por Parker et al. (2001) (ver Figura 1.2). La idea de sus autores fue desarrollar un marco integrador y global capaz de guiar la investigación actual y futura en diseño del trabajo, extendiendo el modelo de características del puesto mediante la incorporación de un amplio rango de características del trabajo, resultados, mediadores, moderadores y antecedentes.

En concreto, el modelo propone cinco grandes dominios de variables de diseño del trabajo en el marco de los niveles individual, grupal y organizacional. El primer dominio es el de los antecedentes de las características de trabajo; el segundo dominio es el de las características del trabajo propiamente tales, conceptualizadas desde un punto de vista ampliado para reflejar el contexto actual. El tercer dominio es el de las variables de resultado, que incorporan elementos que van más allá de las reacciones afectivas estudiadas en el paradigma motivacional; el cuarto dominio es el de los mecanismos o procesos que explican las relaciones entre las características y los resultados; y el quinto dominio corresponde a las contingencias que moderan los efectos de las características del trabajo.

Esta propuesta teórica se desarrolla en dos direcciones simultáneamente. Por un lado constituye una teoría general que especifica los factores más relevantes (antecedentes, características del trabajo, resultados, mecanismos y contingencias), reconociendo los distintos niveles de análisis (individuo, grupo y organización) y, por el otro, enfatiza la nece-

sidad de fomentar estudios empíricos de diverso tipo que no sólo presenten sus resultados, sino también las razones por las cuales se focalizan en algún tipo de variable, fundamentos que estarán dados por la teoría general y por el contexto específico. Con esto último se pretende acumular evidencia respecto a la relación entre contexto y resultados, lo que conducirá al desarrollo de modelos más específicos con respecto a algunos tipos de trabajo que abarca el marco general (Parker et al., 2001).

Figura 1.2. Modelo elaborado de diseño del trabajo (Parker, Wall y Cordery, 2001).



Una formulación teórica de esta naturaleza constituye por sí misma una aportación de gran relevancia, puesto que articula un camino claro hacia el desarrollo futuro de la investigación, sin contraponerse de modo directo con formulaciones anteriores y, porque viene a reivindicar uno de los elementos más descuidados por el paradigma tradicional y

sus derivaciones: el contexto (Fernández Ríos, Bargsted, Castañeda y Merino, 2009). En efecto, una de las principales ideas del modelo es que el diseño del trabajo formaría parte de un sistema más amplio, siendo en esencia un proceso constructivo, para el cual no se puede establecer una direccionalidad clara. De este modo, un diseño ideal vendría determinado por un conjunto de circunstancias que contribuyen a una situación determinada (antecedentes, contingencias y mecanismos), siendo poco pertinente pensar en prescripciones de carácter universal (Fernández Ríos et al., 2009; Parker et al., 2001).

En un análisis reciente, Cordery y Parker (2012) plantean que este modelo puede distinguirse de otras formulaciones teóricas previas en al menos cinco puntos relevantes:

1. Reúne ideas dispares en cuanto a las características del trabajo psicológicamente relevantes, más allá de las cinco especificadas en el modelo de características del puesto; esto incluye factores tales como las demandas cognitivas y emocionales, el contacto social y las oportunidades para la adquisición de habilidades.
2. Reconoce que algunas características del trabajo se experimentan en el contexto de un equipo, en contraposición con las que se manifiestan a nivel individual.
3. Admite el hecho de que las características del trabajo pueden interactuar (e.g., interdependencia de tarea y autonomía) en cuanto a sus efectos psicológicos.
4. Identifica cuatro tipos de mecanismos mediadores a través de los cuales el diseño del trabajo puede afectar los resultados individuales, grupales y organizacionales: motivación, respuesta rápida, aprendizaje y desarrollo, e interacción social.
5. Otorga importancia a la investigación que muestra que el diseño del trabajo puede tener efectos más allá de los identificados en el modelo de características del puesto, influyendo, por ejemplo, en la seguridad, en la innovación y en la transferencia de conocimiento.

Otro intento de integración surgió a partir del trabajo realizado por el equipo de Morgeson, Humphrey y colaboradores. A partir de una exhaustiva revisión de la literatura, Morgeson y Campion (2003) formularon un *marco integrado de diseño del trabajo* que, al igual que el modelo de Parker et al. (2001), pretendía servir de guía para la investigación futura. En su propuesta se pueden distinguir cuatro grandes componentes:

- *Influencias contextuales*: referidas a un amplio rango de factores sociales identificados por el enfoque del procesamiento de la información social, tales como la satisfacción laboral con los compañeros, la complejidad del puesto de los compañeros, así como la conducta del líder. También se incluyen aquí los factores estructurales, que corresponden a elementos del sistema organizacional que de cierta forma condicionan y limitan el diseño del trabajo: estructura organizacional, tecnología, ambiente físico, entre otras.
- *Características del trabajo*: gran parte de la evidencia de la investigación en diseño del trabajo y de otras disciplinas relacionadas sugiere que el trabajo puede ser dividido en tres componentes molares o dimensiones generales, esto es *complejidad del trabajo* (características motivacionales), *ambiente social* (características sociales) y *demandas físicas* (características contextuales o físicas). La dimensión de complejidad del trabajo refleja el rango de características motivacionales comúnmente investigadas (e.g., variedad, autonomía), así como otras características incluidas recientemente, tales como demandas cognitivas, tipos de control del trabajo, especialización y responsabilidad del trabajo. La dimensión de ambiente social está referida al aspecto relacional del diseño del trabajo (e.g., apoyo social, interdependencia), y en comparación con la anterior, ha recibido mucha menor atención, aunque la investigación reciente ha comenzado a reducir significativamente esta brecha. Por último, la dimensión de demandas físicas da cuenta del entorno físico-material en que se realiza el tra-

bajo (e.g., aspectos ergonómicos, condiciones de trabajo); también ha sido muy ignorado por la investigación de diseño del trabajo, aunque la situación actual está cambiando.

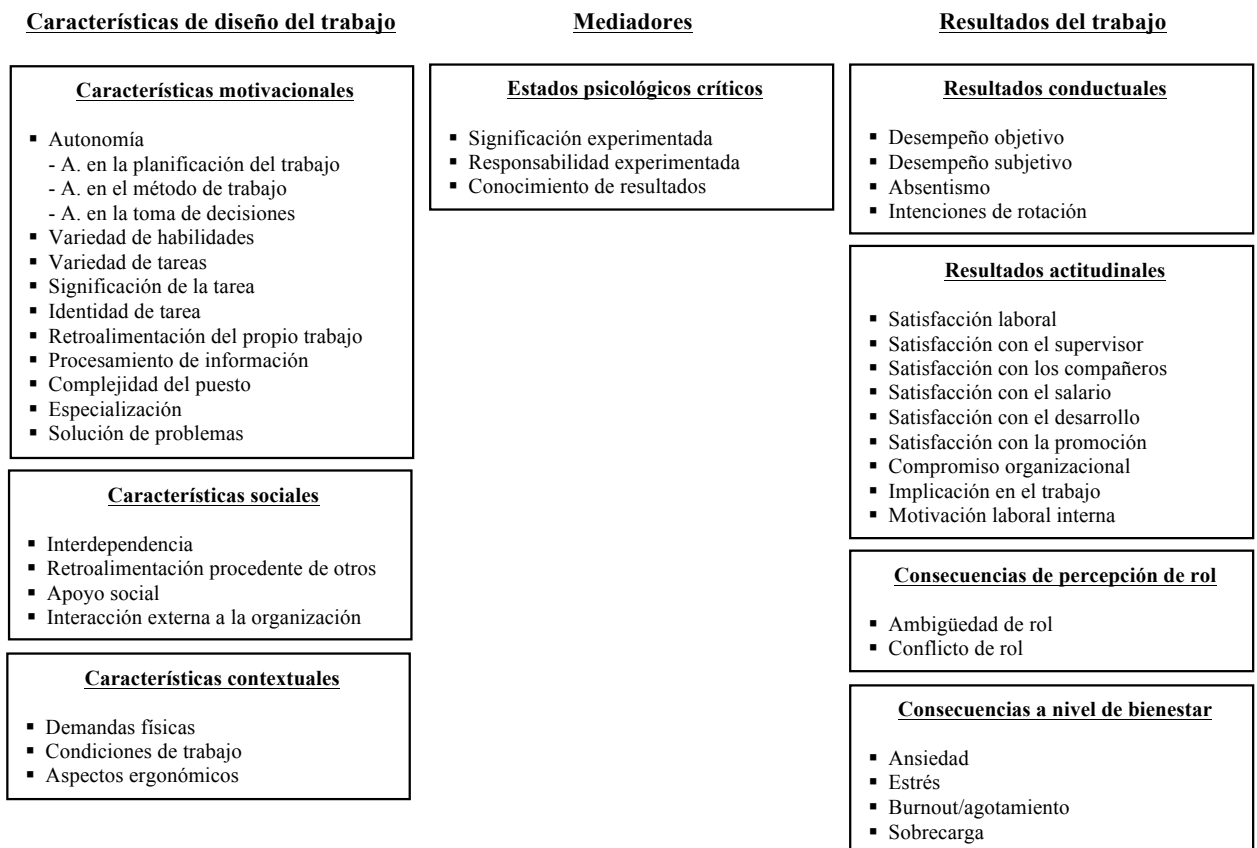
- *Procesos mediadores*: existe considerable evidencia que confirma que las características del trabajo se relacionan con medidas o variables de resultado. No obstante, esta relación no parece ser siempre directa, sino que existirían factores que ejercen un efecto mediador entre las características del trabajo y los resultados obtenidos, por ejemplo, los estados psicológicos críticos del modelo de características del puesto o el rol que cumple el *empowerment psicológico* (Spreitzer, 1995).
- *Resultados*: una gran cantidad de variables de resultado han sido investigadas en la literatura de diseño del trabajo, incluyendo aquellos de carácter psicológico, comportamental, de recursos humanos y de definición de roles. De tales resultados, los más investigados han sido los psicológicos de carácter actitudinal-afectivo, como la satisfacción laboral y la motivación laboral interna, mientras que otros, como la sobrecarga o la subcarga mental han recibido menor atención. Esta misma falta de investigación ocurre en el caso de los resultados conductuales, entre los que se incluye el *desempeño laboral individual*.

Quizá la mayor aportación de esta propuesta, amén de su exhaustiva extensión del modelo de características del puesto, fue la identificación y clasificación de un amplio conjunto de características relevantes del trabajo, esfuerzo que posteriormente quedó reflejado en la investigación de Morgeson y Humphrey (2006) y en la articulación de un nuevo modelo integrador de diseño del trabajo (Humphrey et al., 2007). Dado que el trabajo de Morgeson y Humphrey (2006) tiene una importancia fundamental para nuestra investigación, hemos preferido revisarlo con mayor detalle en el próximo apartado. Por último, cabe señalar que recientemente Morgeson et al. (2012) actualizaron el marco integrado de dise-

ño del trabajo, incluyendo algunas variables adicionales, pero conservando la misma estructura y significado original de su propuesta de 2003.

Siguiendo con nuestra línea argumental, en 2007, Humphrey et al. asumieron el desafío de desarrollar un estudio metaanalítico similar al trabajo de Fried y Ferris (1987), con el fin de probar y extender la teoría de diseño del trabajo integrando características motivacionales, sociales y contextuales. A partir de este esfuerzo, surgió el *modelo ampliado de diseño del trabajo* (ver Figura 1.3), que constituye una extensión del modelo de características del puesto, integrando las formulaciones de Morgeson y Campion (2003) y de Morgeson y Humphrey (2006) y, haciendo un especial énfasis en los efectos del diseño del trabajo a nivel individual, esto es consecuencias conductuales, actitudinales, de bienestar y de percepción del rol.

Figura 1.3. Modelo ampliado de diseño del trabajo (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007).



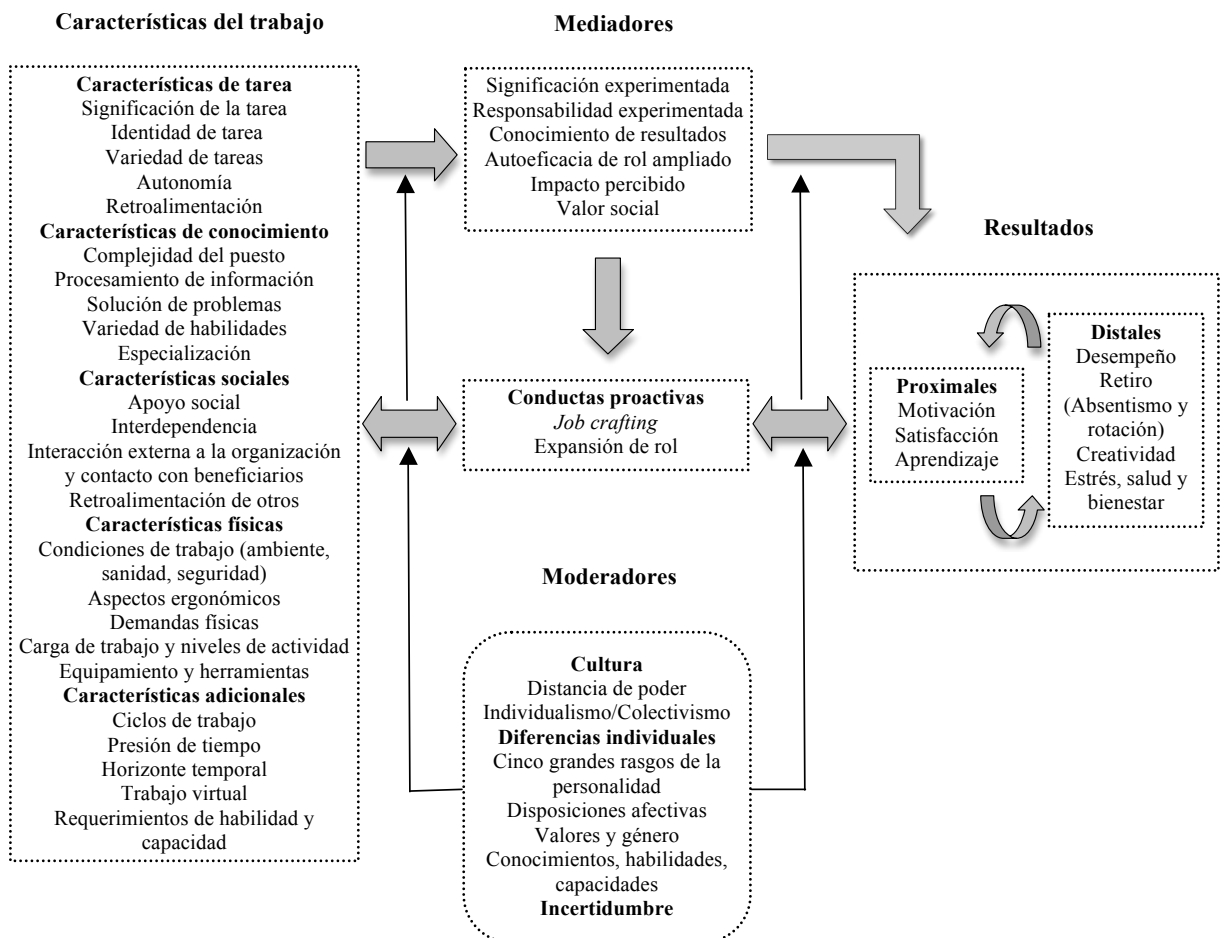
Con base en este marco integrador y en los resultados del metaanálisis sobre 259 estudios y 219.625 participantes, los autores demostraron que el diseño del trabajo tiene un gran impacto sobre las actitudes y conductas de las personas en el trabajo. En concreto, se estudiaron 14 características del trabajo: a) Características motivacionales: autonomía, variedad de tareas, significación de la tarea, identidad de tarea, retroalimentación procedente del propio trabajo, complejidad del puesto, procesamiento de información y variedad de habilidades; b) Características sociales: apoyo social, interdependencia, interacción con personas externas a la organización y retroalimentación procedente de otros; c) Características físicas o contextuales: demandas físicas y condiciones de trabajo. Los autores encontraron que estas 14 características de diseño del trabajo explicaron aproximadamente un 43% de la varianza de 19 variables de resultado de tipo actitudinal y conductual.

En concreto, las características motivacionales explicaron un 34% de la varianza de la satisfacción laboral, un 25% del desempeño subjetivo, un 24% del compromiso organizacional, un 2% de las percepciones de abandono y un 26% de los resultados de percepción de rol. Por otra parte, las características sociales lograron explicar por su cuenta un 17% de la varianza de la satisfacción laboral, un 9% del desempeño subjetivo, un 40% del compromiso organizacional, un 24% de las intenciones de abandono y un 18% de los resultados de percepción de rol. Por último, las características contextuales o físicas explicaron un 16% de la varianza del estrés laboral y un 4% de la satisfacción laboral. Con base en estos reveladores resultados meta-analíticos, los autores obtuvieron respaldo empírico para validar su propuesta de ampliación de las características del trabajo, especialmente en cuanto a la inclusión de elementos sociales y contextuales, tan descuidados en la investigación tradicional de diseño y rediseño del trabajo (Humphrey et al., 2007).

El tercer modelo de rediseño e integración, formulado recientemente por Grant et al. (2010a), viene a ser una lectura pormenorizada de todos los trabajos anteriores y, a la

vez, un reflejo de varias tendencias emergentes en el campo del diseño del trabajo (ver Figura 1.4). Este marco conceptual destaca por la integración que logra a partir del modelo omnicompreensivo de Parker et al. (2001) y del modelo de Humphrey et al. (2007), en una especie de meta-integración que logra sacar lo mejor de ambos planteamientos, además de considerar los aportes de las perspectivas tradicionales (e.g. Hackman y Oldham, 1975, 1976, 1980; Trist, 1981; Trist y Bamforth, 1951), de algunos enfoques complementarios (e.g., Champion, 1988) y de algunas tendencias emergentes que antes hemos llamado de “reinención” (e.g., el *diseño del trabajo relacional* de Grant, 2007; el *proceso de ‘job crafting’* de Wrzesniewski y Dutton, 2001; el *modelo circular y dinámico del diseño del trabajo* de Clegg y Spencer, 2007, entre otros; algunas de las principales aportaciones de estos modelos serán revisadas brevemente en nuestro tercer capítulo conceptual).

Figura 1.4. Modelo integrador del diseño del trabajo (Grant, Fried y Juillerat, 2010a).



Como se puede apreciar en la Figura 1.4, el modelo incluye todas las características de diseño del trabajo que han encontrado respaldo empírico, incluyendo las sociales y físicas, y de igual forma, propone algunas características adicionales que antes no habían sido consideradas, tales como los ciclos de trabajo, la presión de tiempo, el horizonte temporal, el trabajo de tipo virtual y los requerimientos de habilidad y capacidad exigidos en la realización de un puesto/rol. Además, establece una delimitación preliminar entre mediadores y moderadores de la relación entre las características del trabajo y las variables de resultado, incluyendo el rol de los elementos proactivos, que han recibido bastante atención en la investigación reciente (Berg, Wrzesniewski y Dutton, 2010; Grant y Parker, 2009).

En relación con los resultados, el modelo se desmarca de la tradicional clasificación entre consecuencias actitudinales/afectivas y conductuales y, en cambio, centra su atención en la dimensión temporal con la que estos se manifiestan, lo que es especialmente relevante para el caso del desempeño laboral individual, que aquí es entendido como una variable de resultado distal; vale decir, además de su carácter comportamental, su manifestación como resultado del diseño del trabajo no sería inmediata, sino posterior, más alejada en términos temporales. Si bien se trata de una propuesta interesante, se necesita más investigación empírica al respecto, aunque ya existen algunos estudios que parecen indicar que va en la dirección correcta (e.g., Griffin, 1991). Veremos éste y otros puntos con más detalle en el tercer capítulo conceptual, dedicado a la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.

1.5.- Una operativización comprehensiva del diseño del trabajo

Para finalizar este capítulo, revisaremos la aportación de Morgeson y Humphrey (2006), puesto que constituye nuestro marco de referencia para el estudio del diseño del

trabajo, fundamentalmente por la operativización conseguida en términos de medida; en efecto, la tecnología que desarrollaron es la que se utilizó en la parte empírica de esta investigación doctoral, representando para nosotros una traducción operacional de los distintos enfoques y planteamientos coexistentes en cuanto al diseño y rediseño del trabajo en organizaciones formales. Cabe destacar que, además de los modelos revisados (en particular Humphrey et al., 2007 y Grant et al., 2010a), el reconocimiento de su importancia como eje integrador del diseño del trabajo ya se ha visto reflejado en diversas publicaciones recientes en la materia (e.g., Cordery y Parker, 2012; DuVernet, 2012; Grant et al., 2010b; Morgeson et al., 2012), lo que da sustento a nuestra decisión.

Así como Hackman y Oldham (1975, 1976, 1980) contaron con el JDS para respaldar operativamente su modelo, los enfoques integradores actuales cuentan con el *Work Design Questionnaire (WDQ)* para tal fin. Este cuestionario fue desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006) en respuesta a los vacíos y debilidades en la medición de las características del trabajo, las cuales se reflejan especialmente en el JDS, que posee un foco muy limitado en cuanto a las características medidas y unas propiedades psicométricas que han sido objeto de cuestionamiento, especialmente en lo que concierne a su consistencia interna y estructura factorial (Harvey, Billings y Nilan, 1985; Idaszak y Drasgow, 1987; Taber y Taylor, 1990). Y aunque han existido esfuerzos sistemáticos por solucionar estos problemas (p. ej., el *Multimethod Job Design Questionnaire -MJDQ-* de Campion y Thayer, 1985), ellos también han incurrido en deficiencias de naturaleza similar (Morgeson y Humphrey, 2006).

El WDQ es un instrumento que sirve para valorar el diseño y la naturaleza del trabajo en diferentes contextos laborales y organizacionales, aumentando el número de características del trabajo consideradas tradicionalmente. Según los autores, este instrumento era necesario por al menos tres razones:

1. Hasta ahora se disponía de medidas demasiado específicas, como aquellas orientadas a las tareas de puestos de trabajo muy concretos, y de otras muy genéricas, como aquellas orientadas a los atributos del trabajo. Así, era necesario un instrumento capaz de capturar el espacio intermedio entre las tareas y los atributos.
2. A la hora de diseñar o rediseñar puestos de trabajo sólo se podía operar sobre la base de un rango muy limitado de características del trabajo (e.g., autonomía, variedad de tareas, etc.). En cambio, al considerar un abanico más amplio (no sólo las características clásicas, sino también otras como apoyo social, demandas físicas, etc.) los cambios posibles a nivel de intervención serían mucho mayores, ayudando a su vez a resolver algunos vacíos existentes en la literatura de rediseño del trabajo.
3. La acuciante necesidad de recuperar el debate y desarrollo teórico en cuanto al diseño del trabajo. Tras las escasas aportaciones teóricas durante los últimos 35 años, situación analizada antes en esta revisión, se hacía necesario avanzar hacia una mayor integración interdisciplinar y fusión de perspectivas. Al ampliar el abanico de variables a medir se espera que se estimule la investigación empírica y la formulación de nuevos modelos teóricos.

Se puede decir que el WDQ tiene dos grandes utilidades, una es servir como medida para realizar investigación básica acerca de la naturaleza del trabajo y la otra es actuar como un instrumento diagnóstico en procesos de diseño y rediseño del trabajo en las organizaciones. Su base conceptual está en una amplia revisión de la literatura de diseño del trabajo y, según sus autores, viene a constituir la medida más comprehensiva e integrativa existente en la actualidad.

Para desarrollar el instrumento, los autores revisaron la literatura de diseño del trabajo, identificaron las características más importantes y la forma en que eran medidas. Esta revisión sirvió para desarrollar una serie de reactivos que trataron de corregir las deficien-

cias en las medidas existentes, ofreciendo un conjunto de escalas parsimonioso. El instrumento resultante fue luego administrado a 540 ocupantes de 243 puestos diferentes, obteniendo excelentes indicadores de fiabilidad y validez convergente y discriminante (Morgeson y Humphrey, 2006). Estos atributos positivos han despertado la atención de muchos equipos de investigación en otras partes del mundo, siendo el WDQ adaptado al contexto alemán (Stegmann et al., 2010), al contexto chino (Chiou, Chou y Lin, 2010) y recientemente al contexto español por nuestro equipo de trabajo (Fernández Ríos et al., 2012).

En cuanto a su base conceptual, el WDQ se sustenta en la tipología integrativa de tres factores formulada por Morgeson y Campion (2003), la cual cuenta con abundante evidencia teórica y empírica. Estos autores plantearon que el dominio del diseño del trabajo podía ser dividido y analizado en función de tres grandes componentes:

- *Complejidad del trabajo*: dimensión que refleja el rango de características motivacionales del trabajo más estudiadas (e.g., autonomía, variedad, significación), así como de otras características, tales como las demandas cognitivas, la especialización, entre otras. Cuando estas características se hacen más prevalentes o aumentan, el trabajo tiende a ser más complejo de desempeñar, lo que a su vez exige más del trabajador.
- *Ambiente social*: dimensión que refleja las características del contexto relacional o social en el que el trabajo se realiza, incluyendo algunas tales como la interdependencia, el apoyo social o la retroalimentación procedente de otros. Esta dimensión ha ido demostrando paulatinamente su relación con importantes resultados del diseño del trabajo.
- *Demandas físicas*: dimensión que refleja el rango de características del entorno físico en que el trabajo se lleva a cabo, incluyendo aspectos tales como la actividad física, las condiciones de trabajo, el diseño ergonómico o el uso de la tecnología. Su relevancia es ineludible, toda vez que la actividad laboral tiene lugar en tales condiciones.

Con base en esta delimitación, que integraba y daba sentido al grueso de la investigación del diseño del trabajo, Morgeson y Humphrey (2006) adaptaron sus principales ideas y propusieron que el diseño del trabajo se configuraba en tres categorías de características del trabajo, que se corresponden con la estructura original de tres componentes.

La primera categoría corresponde a las *características motivacionales*, que han sido las más estudiadas en la literatura y reflejarían la complejidad general del trabajo. Estas características se dividen en características de tarea y características de conocimiento. Las *características de tarea* se relacionan con la forma en que el trabajo es realizado y con el rango y naturaleza de las tareas asociadas con un puesto concreto. A su vez, las *características de conocimiento* dan cuenta de los tipos de exigencias en términos de conocimiento, habilidades y capacidades del individuo en función de lo que hace en su puesto de trabajo.

La segunda categoría corresponde a las *características sociales*, que reflejan el hecho de que el trabajo es realizado dentro de un ambiente social y relacional más amplio. Históricamente han sido menos estudiadas, en desmedro de los atributos motivacionales, aunque la tendencia ha ido cambiando progresivamente habida cuenta de su importante rol en cuanto a varios resultados del diseño del trabajo. Y la tercera categoría corresponde a las *características físicas o contextuales*, que reflejan el contexto físico y material dentro del cual se ejecuta el trabajo. Con la excepción del MJDQ, el contexto físico de trabajo ha sido ampliamente descuidado por la investigación científica de diseño del trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006).

De este modo, las características del trabajo en el WDQ están organizadas en función de estas tres categorías mayores, motivacional, social y física/contextual, siendo la categoría motivacional dividida igualmente en dos subcategorías: tarea y conocimiento. A su vez, estas categorías se desagregan en un total de 21 características, 12 motivacionales, 5 sociales y 4 físicas, tal como podemos apreciar en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2

Características de diseño del trabajo valoradas por el Work Design Questionnaire -WDQ- de Morgeson y Humphrey (2006).

Características generales	Características específicas
Características motivacionales del trabajo	<p>Características de tarea</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Autonomía</i>. Grado de libertad e independencia que un individuo tiene al llevar a cabo su asignación de trabajo. Esta dimensión también da cuenta de la libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos para realizar las tareas, reflejadas respectivamente en las siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Autonomía en la planificación del trabajo</i> - <i>Autonomía en la toma de decisiones</i> - <i>Autonomía en el método de trabajo</i> - <i>Variedad de tareas</i>. Grado en que el puesto requiere que el ocupante desempeñe un amplio rango de tareas. - <i>Significación de la tarea</i>. Grado en que el puesto ejerce influencia en la vida o en el trabajo de otras personas, dentro o fuera de la organización. - <i>Identidad de tarea</i>. Grado en que el puesto implica realizar una parte completa de trabajo, siendo los resultados fácilmente identificables. - <i>Retroalimentación procedente del propio trabajo</i>. Grado en que el puesto proporciona información directa y clara acerca de la efectividad del desempeño de tarea.
	<p>Características de conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Complejidad del puesto</i>. Grado en que las tareas de un puesto son complejas y difíciles de desempeñar. Constituye el polo opuesto de la simplicidad de tarea. - <i>Procesamiento de información</i>. Grado en que el puesto exige atender y procesar datos u otro tipo de información. - <i>Solución de problemas</i>. Grado en que el puesto requiere de ideas o soluciones únicas, además refleja los requerimientos de procesamiento cognitivo de mayor actividad. - <i>Variedad de habilidades</i>. Grado en que el puesto exige al individuo utilizar una variedad de diferentes habilidades para completar el trabajo. - <i>Especialización</i>. Grado en que el puesto implica desempeñar tareas especializadas, o bien, poseer conocimientos y habilidades especializadas.
Características sociales del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Apoyo social</i>. Grado en que el puesto proporciona oportunidades para el asesoramiento y asistencia de otras personas. - <i>Interdependencia</i>. Grado en que un puesto depende de otros puestos y, a su vez, el grado en que estos otros dependen del puesto para completar el trabajo. Refleja la interconexión entre diferentes puestos. Puede ser: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Interdependencia iniciada</i>. Grado en que un puesto afecta a otros puestos. - <i>Interdependencia recibida</i>. Grado en que un puesto es afectado por otros puestos. - <i>Interacción con personas externas a la organización</i>. Grado en que el puesto exige al ocupante interactuar y comunicarse con otras personas externas a la organización. - <i>Retroalimentación procedente de otros</i>. Grado en que otras personas de la organización proporcionan información acerca del desempeño del ocupante del puesto.
Características físicas o contextuales del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Aspectos ergonómicos</i>. Grado en que el puesto permite movimientos y posturas apropiados o correctos. - <i>Demandas físicas</i>. Grado de esfuerzo o actividad física requerido por el puesto. - <i>Condiciones de trabajo</i>. Característica que refleja el ambiente dentro del cual el trabajo es realizado, incluyendo riesgos para la salud, ruido, temperatura y limpieza del entorno laboral. - <i>Uso de equipamiento</i>. Componente que refleja la variedad y complejidad de la tecnología y el equipamiento utilizado en un puesto de trabajo.

En la parte empírica de esta tesis doctoral describiremos con mayor detalle cada una de las características del trabajo valoradas por el WDQ, así como sus propiedades psicométricas. A continuación iremos al siguiente capítulo conceptual dedicado a la delimitación del desempeño laboral individual.

2.- Desempeño laboral individual

El desempeño laboral es quizá el constructo más importante en el campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, así como en diferentes disciplinas afines comprometidas con el estudio del comportamiento humano en el trabajo (Austin y Villanova, 1992; Campbell, 1990; Organ y Paine, 1999; Tubré, Arthur y Bennett, 2006; Viswesvaran y Ones, 2000). Las organizaciones necesitan individuos con alto nivel de desempeño para alcanzar así sus metas, entregar sus productos y servicios y, finalmente, para lograr una ventaja competitiva sostenible en su entorno. El desempeño también es importante para el individuo. El logro de las tareas y el desempeño de alto nivel pueden ser una importante fuente de satisfacción personal. Un bajo desempeño, sin alcance de metas, puede ser experimentado con frustración, insatisfacción y más aún, como fracaso personal (Sonnetag y Frese, 2002; Sonnetag et al., 2008).

Asimismo, las medidas de desempeño laboral individual son fundamentales en muchas aplicaciones y tecnologías de dirección y gestión de recursos humanos. Ejemplos de ello se pueden encontrar en la evaluación de los efectos de un programa de formación o bien en la valoración del impacto de un proceso de rediseño del trabajo, y como no, en la evaluación de la validez de un sistema de selección para predecir el desempeño futuro de los ocupantes de un puesto. Para estas y otras tantas intervenciones en la gestión del personal, lo que se requiere son mediciones precisas del desempeño, de modo que sea posible evaluar su efectividad (Borman, 2000; Ilgen y Pulakos, 1999).

En esta misma línea, la evaluación del desempeño constituye una tecnología ampliamente utilizada en los sistemas sociales, particularmente en aquellos que fueron diseñados para el alcance eficiente de metas y objetivos, como las organizaciones (Quijano, 1997). Más, su importancia no se restringe a la ciencia organizacional. De hecho, según Austin y Crespín (2006), el concepto de desempeño en varios roles impregna sistemáticamente al campo de la Psicología, por lo que su importancia no sólo se remite al campo laboral organizacional, sino que se extiende a otros, tales como el educacional (e.g., evaluación de intervenciones educativas), el de la salud (e.g., modelos de cambio de comportamiento) o el del asesoramiento (e.g., evaluación de conductas adaptativas), por mencionar algunos.

Ahora bien, su mayor repercusión se ha dado sin duda en el campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones. En efecto, desde sus inicios ha constituido uno de los constructos más relevantes, sino el que más, lo cual se encuentra reflejado en la investigación de este área (Hanson y Borman, 2006; Viswesvaran, 2001). Para clarificar el panorama acerca de su importancia en la investigación empírica, Sonnentag y Frese (2002) llevaron a cabo una búsqueda en la literatura recurriendo a las doce revistas más importantes en Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones. Estas publicaciones cubrían un amplio espectro de fenómenos individuales, grupales y organizacionales.

Con base en esta búsqueda, los autores encontraron un total de 146 metaanálisis a lo largo de los últimos 20 años. De estos, más de la mitad (54.8%) trataron el desempeño individual como un constructo fundamental, considerado como la variable dependiente o medida de resultado en el 72.5% de los casos. Sólo en el 6% de esos metaanálisis, el desempeño fue la variable independiente o predictora. Además, el 21% de los metaanálisis abordaron temas de evaluación y medición del desempeño. En consecuencia, el uso generalizado de medidas de desempeño individual tanto en estudios concretos como en me-

taanálisis, demuestran que es una variable clave para el campo industrial y organizacional de la Psicología. Curiosamente, el desempeño ha sido tratado principalmente como variable dependiente, lo cual según los autores tiene sentido perfectamente desde un punto de vista práctico: el desempeño es algo que las organizaciones desean mejorar y optimizar de forma permanente.

Congruente con lo anterior es el hecho ciertamente paradójico de que a pesar de su gran relevancia y uso generalizado como medida de resultado, poco esfuerzo ha sido invertido en cuanto al desarrollo de la conceptualización y conocimiento de su estructura latente. Y es que hasta hace unos 20 ó 25 años atrás, en la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones se apreciaba una marcada tendencia por focalizarse exclusivamente en los predictores del desempeño laboral con la exclusión del propio criterio, vale decir, del desempeño mismo (Cortina y Luchman, 2012). En esta línea, varios autores (e.g., Austin y Villanova, 1992; Campbell, 1990; Campbell, Gasser y Oswald, 1996) han planteado que, de los parámetros del modelo clásico de predicción, el desempeño ha sido el más ignorado, existiendo muy pocos esfuerzos dirigidos hacia el desarrollo de modelos generalizables de este constructo fundamental. Más bien se ha asumido que el desempeño es un elemento de resultado que varía de puesto a puesto y, como consecuencia, los investigadores han utilizado innumerables indicadores para operativizarlo y medirlo, perpetuando así el desorden existente.

Sin embargo, durante los últimos 25 años hemos sido testigos de un aumento del interés por el desarrollo de una definición y especificación del constructo de desempeño laboral individual, particularmente en la década de los 90, con un fuerte incremento de la literatura acerca de su contenido conductual, su medición y sus antecedentes causales, incremento que se ha mantenido hasta la actualidad (Arvey y Murphy, 1998; Campbell, 1990).

2.1.- Delimitación conceptual

Algo muy importante que debe abordarse cuando se estudia el desempeño laboral individual es el llamado “*problema de criterio*” (e.g., Austin y Villanova, 1992; Campbell, 1990; Flanagan, 1956; Roberts, 1998; Smith, 1976; Viswesvaran y Ones, 2000), fenómeno que da cuenta de las distintas dificultades en torno al desarrollo y medición de la naturaleza multidimensional de este constructo, lo cual viene explicado por factores tales como las limitaciones de medida o la intervención de factores situacionales (Austin y Villanova, 1992). Este conjunto de problemas abarca desde los errores de medición en la evaluación del desempeño, tales como los errores de halo ilusorio (Fisicaro, 1988), los errores distribucionales (Borman, 1991) o los errores de primera impresión (Latham, Wexley y Pursell, 1975), entre otros, hasta el problema mismo de la propia conceptualización y operativización del constructo (Borman, 1991; Campbell, 1990; Ilgen y Pulakos, 1999). Esto último inevitablemente nos lleva al abordaje de la delimitación de las dimensiones del desempeño individual, es decir, de los componentes e indicadores que lo conforman (Austin y Crespín, 2006), tema que trataremos íntegramente en el presente capítulo y que iniciamos con la delimitación del concepto.

El desafío que supone la conceptualización del desempeño laboral individual (por ende, del “problema del criterio”) ya encuentra sus antecedentes en trabajos realizados por distintos autores durante las décadas de los 60, 70 y 80 (e.g., Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970; Dunnette, 1963; Latham y Fry, 1986; Latham y Wexley, 1981; Wallace, 1965), quienes, según Quijano (1997), cuestionaban si el rol del psicólogo del trabajo y de las organizaciones debía ser el de “tecnólogo” al servicio de los intereses de una empresa (focalizado en la resolución de problemas prácticos) o bien el de “científico”, interesado en explicar el comportamiento humano en el contexto laboral. Dicha dicotomía de rol, sino

conflicto, llevaría a priorizar medidas del rendimiento centradas en “resultados” (preferentemente económicas) en el primer caso, y de observación y medición de conductas de las personas en el desempeño de sus tareas, en el segundo. Y es que esto no es una cuestión menor, pues se encuentra en el epicentro del problema del criterio, es decir, qué entenderemos por desempeño laboral individual y, en consecuencia, qué se medirá como tal.

Siguiendo con esta línea argumental, se puede decir que en general los autores están de acuerdo en que cuando se conceptualiza el desempeño es necesario diferenciar entre un aspecto relacionado con un proceso y otro vinculado a un resultado (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993; Kanfer, 1990; Roe, 1999). El aspecto de proceso se refiere a lo que un individuo hace en una situación de trabajo determinada, es decir, la conducta específica que ejecuta (Campbell, 1990). Por otro lado, el aspecto de resultado se refiere a la consecuencia o efecto de tal conducta (Sonnetag et al., 2008). Ahora bien, no todo comportamiento es susceptible de calificarse bajo el concepto de desempeño, sino sólo aquél que es relevante para los objetivos organizacionales y que a la vez puede medirse (Campbell et al., 1993; Smith, 1976).

No obstante, en muchas situaciones los aspectos conductuales y de resultado se encuentran relacionados empíricamente, mas no por ello se superponen completamente; los aspectos de resultado del desempeño también dependen de otros factores que van más allá de la conducta individual y que pueden afectar directa o indirectamente a quien la realiza (e.g., disponibilidad de materiales, condiciones de mercado, etc.) (Motowidlo, 2003). De este modo, si sólo se analizan los resultados se puede ver que éstos son consecuencia tanto de lo bien que el trabajador realiza sus tareas, como de las variables del entorno sobre las que aquél no tiene ningún control.

Lo anterior significa que unos resultados pobres pueden darse en trabajadores eficientes y competentes y ello por razones ajenas a ellos mismos o al modo como ejecutan

sus tareas. Y lo mismo puede ocurrir en el caso contrario, unos resultados sobresalientes pueden deberse no tanto al óptimo desempeño de los ocupantes de un puesto o rol, cuanto a variables del entorno favorables e independientes de su voluntad (Quijano, 1997). Más aún, en la práctica sería difícil describir el aspecto de acción del desempeño sin hacer referencia al aspecto de resultado, dado que este último constituye un criterio para evaluar el grado en el cual se satisfacen los objetivos organizativos (Sonnetag y Frese, 2002).

Y ¿de qué forma se ha reflejado este problema de criterio en la definición de desempeño en el trabajo?. Si bien las definiciones propuestas han sido múltiples y variadas (e.g., Campbell, 1990; Murphy, 1990), todas ellas comparten las consideraciones que hemos expuesto antes, pero haciendo un especial hincapié en cuanto al rol de las acciones (Rotundo y Sackett, 2002), es decir, el aspecto comportamental. Y es que las razones para tal énfasis son múltiples y en cierta forma ya hemos hecho alusión a alguna de ellas. Concretamente, y sobre la base del análisis realizado por Campbell et al. (1993), podemos mencionar las siguientes:

- Los comportamientos están bajo el control del individuo.
- Los comportamientos pueden distinguirse entre los que son relevantes y los no lo son para el logro de las metas organizacionales.
- Los comportamientos se pueden operativizar y medir en términos de su contribución al alcance de tales metas.

Siguiendo esta lógica, el desempeño no es la consecuencia o resultado de una acción, sino que es *la acción en sí misma*. Ello justifica que en esta tesis doctoral utilicemos el término *desempeño* en lugar de *rendimiento*, dado que en el idioma español el primero alude al aspecto comportamental, el modo de actuar, de trabajar, de dedicarse a una actividad, mientras el segundo alude al producto o utilidad que rinde o da a alguien o a algo, claramente vinculado a los resultados (Real Academia Española, 2001).

Ahora veamos algunas definiciones. Por ejemplo, Viswesvaran y Ones (2000) sostuvieron que el desempeño da cuenta de las acciones, conductas y resultados medibles que los trabajadores realizan para contribuir a las metas organizacionales. A su vez, Campbell (1983) planteó que el desempeño individual es el grado en el que un individuo ayuda a la organización a alcanzar sus metas. Luego este mismo autor perfeccionó tal definición, enfatizando el componente comportamental; de este modo definió el desempeño como aquellas acciones o conductas bajo el control de un individuo, que contribuyen al cumplimiento de las metas de una organización y que pueden ser medidas de acuerdo al nivel de suficiencia o dominio (“proficiency”) del individuo (Campbell, 1990).

En esta misma línea, Motowidlo (2003) definió el desempeño individual como “el valor esperado total para una organización con respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo a lo largo de un período determinado de tiempo” (p. 39). Esta definición nos parece especialmente relevante, dado que refleja dos ideas muy importantes: 1) el desempeño es una propiedad de la conducta; 2) la propiedad de conducta a la cual se refiere el desempeño es el valor esperado por la organización.

Como podemos ver, existe consenso respecto al carácter conductual del desempeño y a su relación con el logro de las metas organizacionales. Mas, aún existe otro aspecto relevante de su conceptualización: la diferenciación de los conceptos relacionados de efectividad y productividad. Mientras el desempeño se refiere al conjunto de conductas que son relevantes para el cumplimiento de las metas organizacionales, la *efectividad* se relaciona con la utilidad o valor resultante de este desempeño para la organización; es decir, da cuenta de la valoración de los resultados que derivan de tales comportamientos. Y, a su vez, la *productividad*, que es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción, se diferencia del desempeño en que ésta da cuenta del

coste asociado al alcance de un cierto nivel de efectividad (Campbell et al., 1993; Kopelman, 1986; Mahoney, 1988; Neal y Hesketh, 2001; Pritchard, 1992).

En síntesis, y a partir de las definiciones y consideraciones revisadas, podemos conceptualizar el desempeño laboral individual como **todas aquellas conductas de los individuos (aquí no hablamos de desempeño de equipo u organizacional, conceptos diferentes) que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad.** Esta es la definición de desempeño que guía el presente trabajo.

2.2.- Naturaleza del desempeño laboral individual

Una vez clarificado el concepto de desempeño laboral individual, consideramos necesario abordar algunos aspectos referidos a la naturaleza de este constructo, es decir, sus propiedades características. Con este fin, hemos tomado como base el análisis realizado por Motowidlo, Borman y Schmitt (1997). Estos autores sostienen que la naturaleza del desempeño individual se puede definir con base en cuatro características fundamentales: a) su carácter comportamental; b) su carácter episódico; c) su carácter evaluativo; y d) su carácter multidimensional. A continuación revisaremos cada aspecto.

En cuanto a su *carácter comportamental*, los autores enfatizan que conducta, desempeño y resultados no son lo mismo. La conducta es lo que las personas hacen en el trabajo. El desempeño es la conducta con un componente evaluativo, es decir, la conducta que puede ser evaluada de forma positiva o negativa para la efectividad individual u organizacional. Y los resultados son los estados o condiciones de las personas o cosas que han sido cambiados por el desempeño y, consecuentemente, contribuyen o repercuten negativamente en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para el entendi-

miento del desempeño sería más pertinente centrarse en la conducta que en los resultados, fundamentalmente por dos razones: a) los estados o condiciones de las personas o cosas que son cambiadas por el desempeño también se pueden ser afectadas por otros factores que no están bajo el control del sujeto individual, por lo que no se apreciaría su contribución real al cumplimiento de los objetivos organizativos; b) desde una perspectiva comportamental es más fácil entender los procesos y principios psicológicos a la base del desempeño laboral, permitiendo así su predicción y modificación. Como se puede apreciar, este planteamiento refuerza y confirma el rol de la conducta como un aspecto definicional central del constructo de desempeño.

En relación con su *carácter episódico*, la conducta laboral de desempeño es una corriente comportamental que fluye sin problemas dado que las personas pasan mucho tiempo en su trabajo. Así, durante el transcurso de una jornada laboral diaria, los individuos desempeñan muchas acciones discretas, cada una de las cuales tiene un comienzo y un final identificables. No obstante, durante ese lapso de tiempo, las personas hacen cosas que no ayudan o que entorpecen el cumplimiento de las metas de la organización. Tales conductas no tienen efecto en su desempeño. De este modo, las corrientes de conducta laboral se valoran en función de su capacidad para marcar la diferencia en cuanto al logro de los objetivos organizacionales; por consiguiente, son estos episodios conductuales los que constituyen el dominio del desempeño.

Respecto a su *carácter evaluativo*, se supone que los episodios conductuales que constituyen el desempeño varían en función de su contribución al logro de los objetivos de la organización. De este modo, el desempeño es un constructo que se puede evaluar, dado que es un dominio constituido por conductas que, o bien van más allá del cumplimiento de las metas organizativas, o bien cumplen con estos objetivos modestamente. A su vez, también abarca conductas que tienen tanto efectos positivos como negativos para el logro de

las metas. Es decir, unas que ayudan a su cumplimiento versus otras que lo dificultan u obstruyen (e.g., las conductas contraproductivas).

Por último, el desempeño individual posee un *carácter multidimensional*. Vale decir, existen muchos tipos de conductas que ayudan o dificultan en el cumplimiento de las metas organizativas; ponerlas todas juntas sería un contrasentido, un desorden que no contribuiría a su comprensión. La solución a este problema es reconocer la naturaleza multidimensional del desempeño, es decir, que este constructo se organiza en categorías comportamentales homogéneas asociadas a su vez a determinados niveles de valor agregado para el cumplimiento de las metas organizativas. Esto comporta la existencia de múltiples valoraciones de desempeño para cada trabajador, cada una de las cuales representa el valor neto de sus conductas en una única categoría agregada durante un período determinado de tiempo (Motowidlo et al., 1997).

Consideramos que este último atributo del desempeño individual, su carácter multidimensional, constituye la clave para llegar a comprender cabalmente este constructo, lo cual no implica desconocer la importancia de los otros aspectos de su naturaleza. Por consiguiente, y dada su relevancia para la operativización del constructo en la parte empírica de esta tesis doctoral, los dos apartados siguientes estarán dedicados plenamente a tratar el tema de la multidimensionalidad.

Cabe señalar que, además de las propiedades identificadas por Motowidlo et al. (1997), existen otras que también son relevantes para la comprensión del desempeño individual. Destacamos concretamente dos: el dinamismo y la variabilidad en la ejecución. En cuanto a su *carácter dinámico*, en la literatura existe consenso en torno a que el desempeño individual no es necesariamente estable a través del tiempo (Deadrick y Madigan, 1990; Ghiselli y Haire, 1960; Hanges, Schneider y Niles, 1990; Hoffman, Jacobs y Baratta, 1993; Murphy, 1989b; Ployhart y Hakel, 1998; Sturman y Trevor, 2001).

Dependiendo de las circunstancias, la estabilidad del desempeño en el tiempo puede ser a veces alta y en otras ocasiones baja. En este sentido, los niveles de desempeño de una persona pueden aumentar en función de procesos de aprendizaje y práctica, y por el contrario, pueden disminuir en función de procesos transitorios (e.g., cansancio) o de carácter más permanente (e.g., envejecimiento). Asimismo, el desempeño puede fluctuar entre las personas en intervalos cortos de tiempo; si estas fluctuaciones fuesen de carácter aleatorio no exigirían especial atención, no obstante cuando se trata de fluctuaciones más sistemáticas se hace necesario identificar los factores que pueden predecir un alto nivel de desempeño en un individuo en particular (Sonnentag y Frese, 2012). A su vez, cabe destacar que cuando se habla de falta de estabilidad se está aludiendo al desempeño propiamente dicho, es decir, al comportamiento, no a los resultados o utilidades derivados del desempeño (Sturman, 2003).

Por otro lado, cuando nos referimos al *carácter variable/distribucional en la ejecución* estamos aludiendo a la distinción clásica entre las nociones de *desempeño máximo* y *desempeño típico*, que históricamente se atribuye a la influencia del trabajo de Cronbach (1960) en selección de personal, específicamente en cuanto a la diferenciación entre medidas de capacidad y personalidad. En concreto, el desempeño máximo puede conceptualizarse como lo que un individuo “puede hacer”, mientras que el desempeño típico se define como lo que un individuo “va a hacer” (Dubois, Sackett, Zedeck y Fogli, 1993). En una línea argumental similar, Barnes y Morgeson (2007) precisaron que el criterio típico está constituido por aquellos episodios conductuales que reflejan un desempeño promedio de entre un conjunto determinado de episodios, mientras el criterio máximo está conformado por aquellos episodios conductuales que reflejan el desempeño más alto o sobresaliente de entre un conjunto determinado de episodios. Esta delimitación conceptual también es con-

gruente con la formulada por Sackett, Zedeck y Fogli (1988), aunque con un mayor énfasis en los episodios conductuales que en los factores situacionales.

Cabe destacar que la distinción entre los criterios típico y máximo tiene gran relevancia en cuanto a la gestión del desempeño en las organizaciones, dado que la concepción dominante para decidir cómo evaluarlo ha sido habitualmente el criterio típico, aún cuando sólo se trata de un aspecto de la variabilidad en la ejecución del desempeño. Por consiguiente, el criterio de desempeño máximo también debiera ser considerado, dado que tales episodios comportamentales contribuyen significativamente al éxito de la organización si los comparamos con los típicos; y no sólo por un desempeño mayor, sino porque proyecta una imagen positiva de la organización al que presencia tales niveles de desempeño y esfuerzo (Barnes y Morgeson, 2007; Rushton, Jackson y Paunonen, 1981).

2.3.- Multidimensionalidad del desempeño laboral individual

El desempeño laboral individual es por definición un constructo complejo y de naturaleza multidimensional (Austin, 1964; Griffin et al., 2007; Schmidt y Kaplan, 1971; Viswesvaran, 2001). Sin embargo, tradicionalmente fue conceptualizado “por defecto” como desempeño técnico o de tarea, siendo en muy raras ocasiones definido, puesto que sería un concepto ya “entendido” (Campbell et al., 1993; Campbell et al., 1996). Atendiendo a esta debilidad del campo de estudio, la investigación más reciente ha comenzado a revisar sistemáticamente la operativización del desempeño laboral. Al respecto, prácticamente todos los autores contemporáneos de mayor impacto han llegado a un consenso acerca de la imperiosa necesidad de estudiar las múltiples dimensiones que conforman el contenido del constructo del desempeño individual (e.g., Arvey y Murphy, 1998; Austin y

Villanova, 1992; Borman y Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Motowidlo, 2003; Viswesvaran, 2001), con el objetivo último de mejorar su comprensión, predicción y control.

Este nuevo orden de cosas reconoce la multidimensionalidad del constructo y enfatiza que sus múltiples componentes o dimensiones pueden ser generalizables entre distintos puestos de trabajo (Campbell, 1990; Motowidlo y Kell, 2012; Rotundo y Sackett, 2002). Es decir, una vez identificadas tales dimensiones subyacentes, el paso siguiente necesario sería entender cuáles de ellas pueden ser generalizables y aplicables a distintos escenarios laborales, esto es, a distintas ocupaciones, puestos y roles de trabajo (Arvey y Murphy, 1998; Viswesvaran, 2001). Y ésta es precisamente la meta que nos hemos propuesto alcanzar en este capítulo, con vistas a sustentar teórica y conceptualmente la operativización del desempeño en la parte empírica de esta tesis doctoral.

Los trabajos científicos comprometidos con la delimitación y comprensión de la naturaleza multidimensional del desempeño individual, esto es, con el conocimiento de su estructura subyacente, se pueden clasificar en dos grandes líneas de desarrollo: una primera, que hemos denominado *esfuerzos de sistematización del dominio general del desempeño laboral individual*, y una segunda, que llamamos de *expansión de la multidimensionalidad del desempeño laboral individual*. Ambas líneas se diferencian tanto en el nivel de avance del conocimiento al momento de surgir, como en el objetivo general que persiguen.

Mientras los esfuerzos de sistematización del dominio general del desempeño surgieron en el transcurso del siglo XX, con un nivel incipiente de conocimiento acerca del constructo, los esfuerzos expansivos multidimensionales se han desarrollado fundamentalmente durante las últimas dos décadas, coincidiendo con el gran interés por comprender mejor el constructo del desempeño y su naturaleza. Asimismo, y tal como sus nombres lo indican, los primeros se focalizaron en delimitar todos los posibles patrones conductuales subyacentes del dominio general del desempeño, con un claro énfasis técnico-productivo,

mientras los segundos se han centrado en expandir el dominio del desempeño más allá de la dimensión técnica o de tarea, razón por la cual en lugar de dar cuenta del dominio general del constructo se han especializado en conceptualizar y operativizar cada dimensión.

Primero revisaremos los esfuerzos dirigidos a delimitar el dominio general del desempeño para luego revisar con detalle los esfuerzos expansivos multidimensionales. En ambos casos hemos realizado una amplia y exhaustiva revisión de la literatura científica, lo que nos ha permitido, en el primer caso, concretar un ordenamiento y análisis de las principales aportaciones y, en el segundo, la formulación de una propuesta multidimensional expandida del desempeño individual en cinco componentes que integran los principales patrones conductuales identificados en la literatura del área; éste último esfuerzo de integración es el que da sustento teórico a la operativización del desempeño presentada en la parte empírica de esta tesis.

De este modo, comenzaremos con la revisión de los principales esfuerzos de delimitación del dominio general del desempeño individual. En la Tabla 2.1 se puede encontrar un resumen con las principales aportaciones de esta línea de desarrollo. Como se puede apreciar en la ordenación cronológica, el estudio formal de la multidimensionalidad del desempeño laboral no es nuevo, pues ya se pueden encontrar indicios a mediados del siglo pasado. Incluso hay autores que habían abordado indirectamente el tema antes. Es el caso de Bingham (1926) quien trabajó en la predicción de perfiles por medio de múltiples criterios dimensionales. Este autor estudió 13 diversos aspectos del éxito ocupacional que hoy podrían considerarse como medidas o indicadores de constructos de desempeño laboral individual. Entre otros aspectos incluía algunos tales como la estancia en escuelas corporativas (entrenamiento), accidentes y pérdidas, y salario, señalando además que la calidad y cantidad de producción no eran las medidas más útiles; asimismo, prestó atención a la contaminación y al sesgo con respecto al salario y la producción.

Tabla 2.1

Principales esfuerzos de sistematización del dominio general del desempeño individual.

Autores	Dimensiones o componentes del desempeño identificados
Toops (1944)	Precisión (calidad o falta de errores) Volumen de resultados (cantidad)
Wherry (1957)	Resultado Calidad Tiempo perdido Rotación Tiempo de entrenamiento o de promoción Satisfacción
Bernardin y Beatty (1984)	Calidad Cantidad Oportunidad Coste-eficacia Necesidad de supervisión Impacto interpersonal
Murphy (1989)	Conductas en tiempos de inactividad Desempeño de tarea Conductas interpersonales Conductas destructivas o peligrosas
Campbell, 1990; Campbell et al., 1993	Taxonomía de los componentes principales del desempeño laboral Suficiencia para tareas específicas del puesto Suficiencia para tareas no específicas del puesto Suficiencia para tareas de comunicación oral y escrita Demostración de esfuerzo Mantenimiento de la disciplina personal Facilitar el desempeño de los pares y del equipo Supervisión/liderazgo Administración/dirección
Lance, Teachout y Donnelly (1992)	Suficiencia técnica Suficiencia interpersonal
Viswesvaran (1993)	Dimensiones del dominio del desempeño laboral individual Desempeño laboral global o general Rendimiento o productividad Calidad Competencia de comunicación Competencia administrativa Esfuerzo Competencia interpersonal Liderazgo Conocimiento del puesto Conformidad u obediencia a la autoridad
Hunt (1996)	Conductas laborales genéricas Adherencia a las reglas Laboriosidad Minuciosidad Flexibilidad horaria Asistencia Comportamiento fuera de la tarea Desenfreno Robo Uso indebido de drogas

Aunque el caso de Bingham (1926) no puede considerarse formalmente como un estudio de las dimensiones del dominio general del desempeño, sí nos da cuenta de que el interés por su conocimiento ya se estaba gestando en los círculos de la Psicología Industrial y Organizacional de la época. Y prueba de ello sería el trabajo de Toops (1944), uno de los primeros intentos formales por establecer qué dimensiones abarcaba el constructo de desempeño individual. En esta línea, Toops estableció una distinción entre la *precisión* (calidad o falta de errores) y el *volumen de resultados* (cantidad), dos dimensiones que actualmente se siguen considerando fundamentales al medir el llamado desempeño técnico o de tarea. A su vez, propuso que las unidades de producción, la calidad del trabajo, la permanencia en el puesto y las habilidades de supervisión y liderazgo también debían ser consideradas como posibles dimensiones del desempeño laboral individual.

En el trabajo de Wherry (1957) podemos encontrar otra aportación cercana en el tiempo, quien, siguiendo la tendencia de proponer diferentes dimensiones para el constructo de desempeño, sostuvo que éste se constituía por seis dimensiones básicas, a saber: *resultado*, *calidad*, *tiempo perdido*, *rotación*, *tiempo de entrenamiento/promoción* y *satisfacción*. Como se puede apreciar, tanto en Toops como en Wherry las características de desempeño vinculadas al cumplimiento de la tarea fueron muy relevantes, aún cuando realizaron pequeños guiños a otros aspectos, como puede ser el despliegue de habilidades de liderazgo o la satisfacción. No obstante, todavía nos encontramos en un período preliminar de delimitación multidimensional del constructo. Los esfuerzos posteriores se concentrarían sobretodo en aplicar análisis racionales, fundamentalmente análisis factorial, para determinar así los componentes de la estructura latente del desempeño.

En la década de los 80 nos encontramos con el planteamiento de Bernardin y Beatty (1984), quienes sostuvieron que toda función de un puesto podía ser evaluada en términos de seis dimensiones de desempeño: *calidad*, *cantidad*, *oportunidad*, *coste-*

eficacia, necesidad de supervisión e impacto interpersonal. Además, sostuvieron que algunas de estas dimensiones no eran aplicables para todas las actividades incluidas en los puestos de trabajo. Más tarde, los autores enfatizarían la necesidad de comprender las interrelaciones entre las seis dimensiones de desempeño propuestas; por ejemplo, una actividad desempeñada con alta calidad y cantidad, pero sin cumplir con los plazos establecidos, podría no ser útil para una organización.

Posteriormente, Murphy (1989) describió el constructo del desempeño laboral individual a través de un esquema de cuatro categorías aplicadas a un amplio conjunto de puestos: conductas en tiempos de inactividad, desempeño de tarea, conductas interpersonales y conductas destructivas. Las *conductas en tiempos de inactividad* se referían a retraso, tardanza, ausencias, o más ampliamente, al polo negativo del tiempo en el trabajo. El *desempeño de tarea* se focalizaba en las actividades realizadas prescritas por el rol, una delimitación congruente con lo que hoy se atribuye a esta misma dimensión del desempeño. Las *conductas interpersonales* daban cuenta de la ayuda a otros, de las calificaciones del trabajo en equipo y de las conductas prosociales, una delimitación congruente con lo que actualmente se conoce como desempeño contextual o ciudadano. Y finalmente, las *conductas destructivas* daban cuenta de la falta conformidad o cumplimiento de las reglas, de la violencia en el trabajo, del robo y de otras conductas contrarias al logro de las metas de la organización, delimitación que va en línea con la dimensión actual de desempeño contraproducente. A su vez, Murphy (1989) sostuvo que cada una de estas dimensiones podía ser relacionada con entradas y salidas en las unidades organizacionales, dando pie, así, al estudio de antecedentes causales y resultados.

Consideramos que el trabajo de Murphy (1989) constituye uno de los esfuerzos tempranos más exhaustivos de delimitación de la estructura latente del desempeño, que además se adelantó a su tiempo. De hecho, todas las dimensiones que propuso y estudió

empíricamente tienen un alto grado de congruencia con el significado y contenido de las dimensiones emergentes de desempeño que se estudian actualmente, especialmente en lo que concierne a las conductas contextuales y contraproductivas. Asimismo, fue una referencia para los trabajos posteriores en cuanto a la amplitud y alcance de su propuesta.

El auge del tema tomó mayor fuerza aun a inicios de los años 90, período en que se llevaron a cabo varios estudios de exploración de la dimensionalidad del desempeño laboral individual con muestras procedentes fundamentalmente de la Fuerza Armada de los Estados Unidos. En este contexto, nos encontramos con el equipo de investigación que quizás ha tenido el mayor impacto en la historia de la investigación del desempeño: estamos hablando de los estudios realizados por John P. Campbell y colaboradores. Su relevancia es tal que hemos preferido dejarlo para el final de este apartado, dado que su planteamiento se vincula estrechamente con desarrollos posteriores, algunos de ellos actuales, en materia de multidimensionalidad del desempeño.

No obstante estimamos que algunos trabajos relacionados, es decir, llevados a cabo por otros autores en el mismo contexto, merecen revisarse aquí. Por ejemplo, está el trabajo de Lance, Teachout y Donnelly (1992), quienes utilizaron el análisis factorial confirmatorio para poner a prueba estructuras latentes alternativas subyacentes del desempeño laboral, medidas a través de pruebas de muestras de trabajo y de distintas fuentes de evaluación del desempeño en el puesto, tales como supervisores, pares y auto-evaluación. A su vez, estos autores incluyeron medidas que no sólo estaban vinculadas a las tareas, sino también al ámbito interpersonal (e.g., integridad, liderazgo, etc.). De este modo obtuvieron evidencia empírica para dos grandes factores de desempeño laboral individual: la *suficiencia técnica* y la *suficiencia interpersonal* (*suficiencia* es la traducción que hemos adoptado del inglés “*proficiency*”). La primera vinculada a aspectos meramente técnicos y operacionales del puesto de trabajo, muy en la línea de lo que se conoce como desempeño de tarea, y

la segunda vinculada a aspectos interactivos y fuera del rol técnico, tales como la iniciativa, el esfuerzo, la adherencia a las reglas, el liderazgo, la integridad, entre otros, que hoy se relacionan con los desempeños expandidos, es decir, más allá de lo técnico.

Otro trabajo relevante fue el de Viswesvaran (1993), quien desarrolló un ambicioso proyecto para determinar la estructura jerárquica latente del constructo de desempeño laboral. Para asegurarse de que contaba con una especificación comprehensiva del dominio de contenido del constructo de desempeño, este autor utilizó la hipótesis léxica proveniente de la literatura de evaluación de la personalidad. La tesis central extraída de esta aproximación consistió en que el dominio del desempeño laboral podía ser capturado reduciendo de forma selectiva todas las medidas utilizadas en la vasta literatura científica de la Psicología del Trabajo y de la Gestión de Recursos Humanos.

De esta manera, Viswesvaran (1993) recopiló medidas de desempeño laboral (486 en total) usadas en artículos publicados en años previos. Dos evaluadores trabajaron en ellas de manera independiente, obteniendo diez dimensiones al agrupar las medidas conceptualmente similares. Las diez dimensiones fueron: desempeño laboral general, rendimiento o productividad, calidad, competencia de comunicación, competencia administrativa, esfuerzo, competencia interpersonal, liderazgo, conocimiento del puesto y conformidad u obediencia a la autoridad.

El *desempeño laboral general* reflejaba la efectividad general, la reputación general en el trabajo o bien la sumatoria de todas las dimensiones individuales valoradas. El *rendimiento o productividad* incluyó las puntuaciones de cantidad o de volumen de trabajo producido. La *calidad* fue una evaluación de cuán bien hecho estaba el trabajo. La *competencia de comunicación* reflejó cuán bien un individuo se comunicaba sin tener en cuenta el contenido de la comunicación. La *competencia administrativa* consistió en una valoración del grado de excelencia demostrado por un individuo en el manejo de la coordinación

de diferentes roles en una organización. El *esfuerzo* reflejaba las declaraciones acerca de la cantidad de trabajo que un individuo realizaba para lograr un buen resultado. La *competencia interpersonal* reflejaba las evaluaciones acerca de lo bien que un individuo se llevaba con otras personas, mientras que el *liderazgo* fue una medida de la capacidad del individuo para obtener un rendimiento extraordinario por parte de otras personas. El *conocimiento del puesto* fue una medida de la pericia o habilidad demostrada por un individuo en el ejercicio de su rol y, por último, la *conformidad u obediencia a la autoridad* valoraba la perspectiva que el individuo tenía acerca de las reglas y normas de la organización.

Si evaluamos el contenido de las dimensiones propuestas por Viswesvaran, se hace evidente que, aún cuando las dimensiones técnico-productivas seguían siendo preponderantes, la inclusión de otras dimensiones ya se había convertido en una realidad. Una realidad que se confirmaría unos años más tarde con Hunt (1996). Este autor desarrolló un modelo de conductas laborales genéricas aplicable a puestos de nivel inicial (entrada), concretamente en la industria de servicios. Propuso que las conductas laborales genéricas eran aquellas que influenciaban el desempeño en prácticamente cualquier puesto. Utilizando los datos de valoración de desempeño de supervisores para más de 18.000 empleados, principalmente del sector *retail*, este autor identificó nueve dimensiones de desempeño laboral que no dependían del conocimiento específico del puesto, para las que obtuvo apoyo empírico a partir de análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Las nueve dimensiones fueron adherencia a las reglas, laboriosidad, minuciosidad, flexibilidad horaria, asistencia, comportamiento fuera de la tarea, desenfreno, robo y uso indebido de drogas.

La *adherencia a las reglas* daba cuenta de la voluntad del trabajador para seguir las reglas que podían resultar en un conflicto entre él y un cliente (e.g. comprobación de hurto). La dimensión *laboriosidad* reflejaba el esfuerzo y la atención permanentes hacia el trabajo en el puesto. La *minuciosidad* estaba relacionada con la calidad del trabajo. La *fle-*

xibilidad horaria se asociaba con la voluntad de los empleados por cambiar su horario para acomodarse a las demandas del trabajo. La *asistencia* daba cuenta de la presencia del empleado en el trabajo según su programación, incluyendo la puntualidad. El *comportamiento fuera de la tarea*, tal como su nombre lo indica, implicaba el uso del tiempo de la compañía para participar en actividades no laborales. El *desenfreno* se refería a tendencias desviadas menores, así como a una actitud negativa hacia los compañeros, supervisores y hacia el trabajo en sí mismo. Y finalmente el *robo* involucraba sustraer dinero o propiedades de la compañía o bien ayudar a amigos a robar la propiedad, mientras que el *uso indebido de drogas* daba cuenta del uso inapropiado de drogas y alcohol en el trabajo.

En el trabajo de Hunt (1996) nuevamente se puede advertir la tendencia a incluir dimensiones conductuales no vinculadas estrictamente a la tarea, lo cual puede explicarse en parte por la influencia de autores que comenzaron a ampliar el dominio del desempeño durante la década de los 90. Además, las dimensiones propuestas representan conductas interpersonales y contraproducentes, lo que concuerda con otros modelos de desempeño laboral, ya no tan focalizados en el dominio general, sino en explicar cada dimensión del constructo como un ente diferenciado y con sentido.

Ahora es el momento de revisar la aportación del equipo de Campbell y colaboradores, cuyo trabajo más importante fue el de Campbell (1990), que constituyó, como antes habíamos adelantado, uno de los primeros intentos comprensivos por examinar la estructura factorial latente del desempeño individual. De acuerdo con este autor, quien trabajó en el marco del Proyecto A, un estudio de selección a gran escala en la Armada Estadounidense, la estructura latente del desempeño laboral individual puede ser modelada a través de ocho factores generales de alto orden. Estos factores son:

1. *Suficiencia para tareas específicas del puesto*: es el grado en que una persona puede desempeñar las tareas técnicas que son centrales en su puesto de trabajo. Se trata a su

vez de conductas específicas de desempeño en el puesto, que se distinguen del contenido de otros puestos.

2. *Suficiencia para tareas no específicas del puesto*: es el grado en que la persona puede desempeñar tareas en el trabajo que no son específicas de un puesto en particular (e.g., habilidades para trabajar en equipo).
3. *Comunicación oral y escrita*: es el grado de competencia o suficiencia con que la persona puede escribir o hablar.
4. *Demostración de esfuerzo*: es el grado en que la persona lleva a cabo un esfuerzo extra cuando se le requiere, así como su voluntad para seguir trabajando bajo condiciones adversas.
5. *Mantenimiento de la disciplina personal*: es el grado en que la persona evita incurrir en conductas negativas en el trabajo (e.g., abuso de sustancias, infracciones a las reglas, absentismo excesivo, etc.).
6. *Facilitar el desempeño de pares y del equipo*: es el grado en que la persona apoya a sus pares, por ejemplo ayudándoles a resolver problemas en el trabajo o asumiendo un rol de entrenador de facto. También involucra su actuación positiva en el contexto del equipo, facilitando su funcionamiento y logro de metas.
7. *Supervisión/liderazgo*: es el grado en que la persona lleva a cabo conductas dirigidas a influir en el desempeño de sus subordinados a través de la interacción cara a cara y de la influencia social.
8. *Administración/dirección*: es el grado en que la persona manifiesta conductas de desempeño dirigidas a tareas de administración y gestión, tales como la articulación de metas y objetivos o bien la evaluación de progresos alcanzados. Estos aspectos son independientes de la supervisión directa.

Los resultados obtenidos en el Proyecto A confirmaron empíricamente la existencia de tales dimensiones para 19 puestos distintos en la Armada Estadounidense. Además, según Campbell et al. (1993, 1996), los componentes de desempeño de cualquier puesto incorporado en el *Diccionario de Títulos Ocupacionales (DOT)* en sus siglas en inglés) podían ser clasificados de acuerdo con estos ocho factores o bien en algún subconjunto de ellos, aunque reconocieron que algunos podían no ser tan relevantes para determinados ámbitos de trabajo. Asimismo, sostuvieron que la suficiencia para las tareas del puesto, la demostración de esfuerzo y el mantenimiento de la disciplina personal constituían componentes de desempeño laboral que, con alto nivel de probabilidad, se encontraban presentes en todos los puestos de trabajo sin excepción.

Dado que la propuesta de estos autores tuvo su base en una concepción multidimensional o multicomponente del desempeño laboral individual validada a través de análisis factorial, trabajos como el de Campbell (1994) o el de Campbell et al. (1996) intentaron refutar tal supuesto. De este modo, se dedicaron a revisar y discutir acerca de otros modelos de desempeño individual, tales como el modelo “clásico” de un factor general, el modelo de la deficiencia crítica o el modelo de la tarea crítica, entre muchos otros, llegando a la conclusión de que el desempeño se entiende mucho mejor desde la perspectiva multifactorial, tanto en términos conceptuales como en cuanto a la evidencia empírica disponible.

El modelo multifactorial de Campbell y colaboradores puede considerarse como el precursor de los esfuerzos encaminados a determinar la multidimensionalidad del desempeño laboral individual, de hecho, es el antecedente más inmediato y determinante de la propuesta realizada por Borman y Motowidlo (1993), la primera que diferenció entre desempeño de tarea y desempeño contextual, y a partir de aquí, de todo lo que vendría acerca de la expansión del desempeño más allá de la tarea, que describiremos en el siguiente apartado. Por esta razón, y previendo su amplio impacto, no sorprende que Camp-

bell et al. (1996) advirtiesen acerca de la necesidad de seguir realizando pruebas empíricas acerca de la configuración factorial final de la taxonomía propuesta, pues esta evidencia podría dar indicios acerca de modificaciones posteriores pertinentes.

Siguiendo esta recomendación, Tubré, Arthur y Bennett (2006) llevaron a cabo una prueba empírica parcial del modelo de Campbell utilizando la técnica estadística multivariante de análisis factorial confirmatorio. Con este fin, desarrollaron una medida de 59 ítems cuyo contenido tuvo su base en los seis factores de Campbell que no se relacionaban con la tarea. Los participantes fueron técnicos de la Fuerza Aérea Estadounidense y sus supervisores. Para cada ítem se les pidió que señalaran cuán relevante era en relación con su puesto actual o el más reciente. Se contrastaron tres modelos en el análisis factorial confirmatorio, el primero consistente en un único factor latente de rendimiento que agrupaba los 59 ítems, un segundo modelo con seis factores latentes representando las dimensiones de Campbell elegidas, con aproximadamente 10 ítems por factor, y un tercer modelo con las seis factores latentes más un factor de segundo orden latente de desempeño general.

Los resultados indicaron que el segundo modelo proporcionó un mejor ajuste incremental que los otros dos. No obstante, el ajuste general de este modelo fue débil, lo que sugiere que el modelo de Campbell describe toscamente o en bruto la estructura latente de los puestos, lo que exige refinarlo y perfeccionarlo, tal como sus mismos autores habían sugerido años atrás.

Ahora bien, no se puede desconocer el mérito que tiene la taxonomía dimensional del desempeño de Campbell, sin duda una de las que mayor impacto ha tenido en la literatura científica y profesional del ámbito, puesto que no sólo se ha remitido a proponer y validar tal clasificación, sino que ha tenido la ambición de convertirse en un modelo integrador y comprensivo capaz de dar respuesta al problema del criterio, proponiendo a su vez antecedentes y determinantes del desempeño laboral individual que facilitan su predic-

ción (Campbell et al., 1993). Dada su relevancia para esta tesis doctoral, el modelo explicativo propuesto por estos autores será retomado en el tercer capítulo conceptual, dedicado a la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.

2.4.- Desempeño de tarea y más allá: una propuesta expandida

Aun cuando el planteamiento del modelo multifactorial de Campbell y colaboradores, así como el de la mayoría de los autores focalizados en delimitar el dominio general del desempeño no estuvo centrado en un tipo de patrón comportamental específico, en ellos se hizo evidente un énfasis excesivo en lo que hoy se denomina desempeño de tarea, la dimensión técnica del constructo de desempeño. Al respecto, Arvey y Murphy (1998) plantearon que parte de la respuesta a esta situación se encontraba en la unión o fijación histórica del campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones con una marcada orientación conductual/objetiva que enfatizó el desempeño de tarea como el “único” dominio importante del desempeño laboral individual.

Sin embargo esta tendencia ha cambiado considerablemente durante las últimas décadas, pasando desde un enfoque centrado exclusivamente en la tarea hacia una mirada más amplia, que incorpora otros elementos que fueron descuidados sistemáticamente durante mucho tiempo. Es probable que esta tendencia no haya surgido al azar, sino que obedezca al desafío que ha supuesto la naturaleza cambiante del trabajo y de las organizaciones (Ilgen y Pulakos, 1999; Smith, Ford y Kozlowski, 1997), en un entorno cada vez más globalizado, ambiguo y dinámico (Grant y Ashford, 2008; Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000). De hecho, autores como Cascio (1995) e Ilgen y Hollenbeck (1991) ya reconocían que la expansión del dominio del desempeño individual era una importante necesidad, habida cuenta del radical cambio experimentado en la naturaleza del trabajo,

que llevó aparejada una consecuente modificación del propio concepto de desempeño laboral, aspecto que hemos ido revisando durante este capítulo y los precedentes.

Siguiendo con esta línea argumental, también es posible constatar una tendencia general a privilegiar definiciones más flexibles para puestos y roles, donde estas unidades de trabajo son caracterizadas con más sentido de dinamismo e intercambiabilidad. Asimismo, hay un mayor énfasis en cuanto a la identificación de las competencias personales requeridas para varios puestos y roles, en contraposición a la visión limitada de tareas y funciones inherentes a puestos y roles de carácter fijo (Arvey y Murphy, 1998; Wildman, Bedwell, Salas y Smith-Jentsch, 2010).

Prueba de todo lo anterior es la significativa proliferación de diferentes constructos que ha revitalizado la lógica de la multidimensionalidad del desempeño laboral individual. Por un lado han surgido constructos relacionados con comportamientos deseables para la organización, tales como el comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988; Smith, Organ y Near, 1983), la conducta prosocial en el trabajo (Brief y Motowidlo, 1986), el desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993), la conducta extra-rol (Van Dyne, Cummings y Parks, 1995), el desempeño adaptativo (Hesketh y Neal, 1999; Pulakos et al., 2000), la conducta proactiva (Crant, 1995; Crant, 2000; Parker, Williams y Turner, 2006), la iniciativa personal (Frese, Kring, Soose y Zempel, 1996; Frese y Fay, 2001), el hacerse cargo del trabajo (Morrison y Phelps, 1999), el desempeño seguro (Griffin y Neal, 2000), entre otros. Y por otro, se han formulado dimensiones vinculadas a conductas voluntarias, pero en este caso indeseables y desfavorables para la organización, como puede ser el caso de la conducta desviada en el trabajo (Robinson y Bennett, 1995) o el de la conducta contraproduktiva (Sackett, 2002), distinción que nos recuerda que el desempeño no sólo se asocia con comportamientos positivos (Motowidlo, 2003).

Si bien esta expansión era necesaria, la proliferación de nuevos elementos de desempeño se transformó en una verdadera explosión conceptual, que lejos de clarificar el panorama, terminó por inducir a ciertas confusiones con respecto a la multidimensionalidad. Esto se debió en parte al carácter inconexo y aislado de muchos de estos planteamientos y, asimismo, al solapamiento generado entre los diferentes constructos, especialmente en cuanto al desempeño contextual. Y, como no podía ser de otra forma, surgieron distintos esfuerzos para clarificar el panorama, los que se han centrado en la sistematización de distintos aspectos comportamentales comunes en dimensiones más generales e independientes de desempeño individual (e.g., Bendassolli, 2012; Griffin et al., 2007; Rotundo y Sackett, 2002; Sonnentag et al., 2008; Viswesvaran y Ones, 2000; Wildman et al., 2010).

Nuestro objetivo en el presente apartado es mostrar la evolución de la multidimensionalidad expandida del desempeño hasta nuestros días. Para ello, hemos realizado una amplia revisión de la literatura científica que nos ha permitido sistematizar y ordenar el dominio del desempeño individual en cinco grandes dimensiones independientes y generalizables a distintos puestos y roles presentes en el ámbito laboral: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo y desempeño contraproducente. Esta propuesta de sistematización se encuentra en la Tabla 2.2, en que describimos cada dimensión del desempeño en términos de una propuesta definicional propia, de los énfasis diferenciales que les distinguen y de los principales autores que representan.

Debemos puntualizar que, aún cuando nuestra propuesta incorpora cinco componentes de desempeño individual, en esta tesis doctoral nos centraremos en los cuatro primeros (tarea, contextual, adaptativo y proactivo), dado que nos interesan por su contribución al logro de las metas organizacionales. Más, igual describiremos aquí el componente contraproducente, vale decir, el contrario al éxito de la organización, aún cuando no sea contemplado posteriormente en el establecimiento de la relación con el diseño del trabajo.

Tabla 2.2

Descripción de las dimensiones/componentes de la propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual.

Dimensión	Propuesta definicional	Énfasis diferenciales	Principales autores
Desempeño de tarea	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización.	Se trata de una dimensión que responde fundamentalmente al contenido del puesto de trabajo, es decir, a la correcta realización de tareas y actividades.	Campbell, 1990; Borman y Motowidlo, 1993; Fleishman, 1975; Griffin, Neal y Parker, 2007; Katz y Khan, 1978; Welbourne, Johnson y Erez, 1998
Desempeño contextual	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales.	Es una dimensión que va más allá del puesto en sí, dado que implica acciones que optimizan el contexto en que las tareas son desempeñadas (e.g., ayudar a otros, defender a la organización, etc.).	Brief y Motowidlo, 1986; Borman et al., 2001a; Borman y Motowidlo, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994; Organ, 1988, 1997; Smith, Organ y Near, 1983
Desempeño adaptativo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo.	Esta dimensión se diferencia de las otras por su énfasis en las acciones que permiten enfrentar y adaptarse a la naturaleza dinámica e impredecible del trabajo actual.	Allworth y Hesketh, 1999; Griffin, Neal y Parker, 2007; Hesketh y Neal, 1999; Ployhart y Bliese, 2006; Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000
Desempeño proactivo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter activo o promotor que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o bien para iniciar cambios en contextos de trabajo.	El elemento diferenciador de esta dimensión radica en su carácter activo y autodirigido, que implica el uso de la iniciativa personal y la introducción de nuevos cambios en la forma de trabajar.	Crant, 1995, 2000; Frese et al., 1996; Frese y Fay, 2001; Griffin, Neal y Parker, 2007; Morrison y Phelps, 1999; Parker y Collins, 2010; Parker, Williams y Turner, 2006
Desempeño contraproduktivo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter voluntario que deliberadamente dañan o atentan contra el bienestar en el trabajo o los intereses de la organización.	Su distinción es más clara, pues a diferencia de las demás, su sola presencia implica perjuicio o daño para la organización y por ende, para el logro de sus objetivos.	Gruys, 1999; Hollinger y Clark 1983; Hollinger, 1986; Robinson y Bennett, 1995; Sackett, 2002; Spector et al., 2006

Cabe destacar que la formulación de esta propuesta multidimensional expandida respondió a la necesidad de contar con una integración de los principales componentes conductuales identificados en la literatura científica que, a su vez, sirvieran de base teórica para la operativización del constructo del desempeño laboral individual en la parte empírica de esta tesis. Por consiguiente, al contar tanto con la sistematización del diseño del trabajo en Morgeson y Humphrey (2006) como del desempeño laboral individual en nuestra propuesta, estaremos en condiciones de operativizar ambos dominios cara a la obtención de evidencia empírica acerca de su relación. Esto último será abordado con mayor detenimiento en los capítulos siguientes.

2.4.1.- Desempeño de tarea

Nuestra propuesta comienza con la identificación del primer componente, denominado *desempeño de tarea o técnico*. El origen de este concepto puede encontrarse en el trabajo de Katz y Kahn (1978), quienes afirmaron que las clasificaciones basadas en el rol permitían desagregar el desempeño individual en dos amplias categorías: conductas intra-rol y conductas extra-rol. Las *conductas intra-rol* se refieren a las acciones que son consistentes con aquellas actividades incluidas en las descripciones formales de los puestos de trabajo, mientras que las *conductas extra-rol* dan cuenta de las acciones que van más allá del deber formal del puesto. Esta temprana delimitación no sólo nos permite encontrar la raíz del concepto de desempeño de tarea, sino también la del desempeño contextual o ciudadano, al dar cuenta de las conductas de desempeño no estrictamente vinculadas con el contenido formal de un puesto de trabajo.

No obstante, el interés por el componente técnico-productivo del desempeño ya se había manifestado con anterioridad en autores dedicados a delimitar la estructura latente del dominio general del desempeño (e.g., Toops, 1944; Wherry, 1957, revisados en el

apartado anterior). Asimismo, su estudio se puede apreciar en los primeros intentos de exploración del desempeño individual focalizados en los requerimientos de tarea. Un ejemplo de ello fue el trabajo de Fleishman (1967), quien intentó desarrollar una taxonomía de desempeño humano basado en las teorías de aprendizaje y en las técnicas de entrenamiento. Su objetivo era desarrollar *clusters* (categorías) homogéneos de tareas aplicables a diferentes puestos. Con base en ese trabajo, Fleishman (1975) estableció cuatro aproximaciones para identificar las dimensiones del desempeño laboral, que se corresponden con lo que conocemos como desempeño de tarea. Fueron las siguientes: la aproximación de descripción conductual, la aproximación de requerimientos conductuales, la aproximación de capacidades y la aproximación de características de la tarea.

En cuanto a su conceptualización, muchas han sido las definiciones que se han formulado en la literatura, lo que no es extraño considerando que el desempeño de tarea ha sido la dimensión más estudiada. Es más, antes del auge de la expansión de la multidimensionalidad, el dominio general del desempeño laboral individual sólo era conceptualizado y medido como desempeño de tarea. Ahora veamos algunas definiciones. Por ejemplo, Murphy (1989) afirmó que esta dimensión da cuenta del logro de los deberes y de las tareas especificadas en la descripción de un puesto, conceptualización congruente con Campbell (1990), para quien el desempeño de tarea es el reflejo de la suficiencia para ejecutar las tareas centrales de un puesto. A su vez, Rotundo y Sackett (2002) sostuvieron que el desempeño de tarea da cuenta de todas aquellas conductas comprometidas con la producción de un bien o con la entrega de un servicio, coincidiendo así con la definición de Sonnentag et al. (2008), en que el desempeño de tarea se refiere a aquellas actividades de carácter técnico esenciales para promover un funcionamiento organizacional más eficiente.

Así las cosas, podemos afirmar que la dimensión técnica o de tarea del desempeño se encuentra conformada por aquellos patrones comportamentales relacionados con la eje-

cución de un puesto o rol en una organización, reflejando así las exigencias formales del trabajo, cuyo resultado final son productos o servicios. Esta delimitación preliminar permite diferenciar el desempeño de tarea de aquellas dimensiones de carácter emergente incluidas en nuestra propuesta, esto es, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo y desempeño contraproduktivo; la diferencia fundamental radica en que la dimensión de tarea da cuenta de patrones comportamentales que están al servicio del contenido de un puesto/rol de trabajo (funciones, tareas y actividades), mientras que las dimensiones emergentes no se limitan a lo técnico-productivo y se configuran de acuerdo a una modalidad de comportamiento extra-rol específico, que en el caso especial de la dimensión contraproduktiva es de carácter negativo y contrario a las metas organizativas.

Sin embargo, no podemos dejar de citar a quienes realmente desarrollaron la delimitación conceptual más exhaustiva de esta dimensión, nos referimos a Borman y Motowidlo (1993). En efecto, su trabajo no sólo tendría impacto en el aspecto definicional, sino también en cuanto al impulso por expandir el dominio del desempeño más allá de la propia dimensión de tarea, siendo un antecedente fundamental de las dimensiones emergentes del constructo. Estos autores propusieron que los ocho factores identificados en el modelo multifactorial de Campbell (1990) podían ser agrupados en dos amplios conjuntos o categorías de comportamientos: desempeño de tarea y desempeño contextual. El desempeño de tarea consiste en la ejecución de todas aquellas actividades que se reconocen formalmente como parte del contenido de los puestos de trabajo y que, por tanto, contribuyen a la efectividad del núcleo técnico de la organización. Por otra parte, el desempeño contextual, que revisaremos con más detalle luego, consiste en todos aquellos comportamientos que contribuyen a la efectividad organizacional por medio del mantenimiento y mejora del contexto psicológico, social y organizacional del trabajo (Borman y Motowidlo, 1993).

Con base en esta delimitación conceptual podemos sostener que la principal diferencia entre el desempeño de tarea y el desempeño contextual radica en que el primero contribuye al cumplimiento de los objetivos organizativos por medio de la mejora de la efectividad del núcleo técnico de la organización, mientras que el segundo también lo hace, pero a través del soporte y apoyo que proporciona a los contextos psicológico, social y organizacional en que el trabajo se realiza. Vale decir, la distinción entre ambos se sustenta en las razones por las cuales sus respectivos episodios conductuales contribuyen a la consecución de las metas y objetivos organizacionales (Motowidlo y Schmit, 1999).

A su vez, tanto Borman y Motowidlo (1993) como Motowidlo et al. (1997) se encargaron de delimitar la dimensión de tarea, proponiendo la existencia de dos tipos o modalidades de este desempeño. El primer tipo consiste en aquellas actividades que transforman materias primas en bienes y servicios que constituyen los productos de la organización. Lo anterior incluye actividades tales como, por ejemplo, operar una máquina de producción en una planta manufacturera, dar clases en una universidad, llevar a cabo cuidados de enfermería en una clínica, elaborar la nómina de los empleados, etc. El segundo tipo de desempeño de tarea consiste en actividades que están al servicio y mantenimiento del núcleo técnico, dado que permiten la reposición del suministro de materias primas, la distribución de los productos terminados o bien proporcionan una importante planificación, coordinación, supervisión y provisión de funciones de personal que permiten funcionar con mayor efectividad y eficiencia. En consecuencia, a partir de esta distinción, se puede afirmar que el desempeño de tarea tiene un efecto directo en el núcleo técnico de toda organización, ya sea por medio de la ejecución de los procesos técnicos o a través de prestar servicio y mantener sus requerimientos técnicos.

En cuanto a los aspectos que constituyen el desempeño de tarea, lo más lógico es pensar que éstos dependerán del contenido de cada puesto de trabajo, una deducción evi-

dente que se puede extraer a partir de la propia conceptualización de esta dimensión. No obstante, la tendencia no es operar con esa lógica, ya que, como han enfatizado varios autores (e.g., Campbell, 1990; Rotundo y Sackett, 2002; Schmidt, 1993), los puestos de trabajo sufren cambios permanentes y si las medidas de desempeño dependen del contenido de esas unidades laborales, es muy probable que carezcan de precisión y fiabilidad. En consecuencia, las descripciones de puestos no constituyen una base sólida para definir y medir el desempeño de tarea. En su lugar, se ha privilegiado el uso de patrones conductuales que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o provisión de servicios, lo que es plenamente coherente con la concepción actual del desempeño.

En línea con lo anterior, la taxonomía de conductas de desempeño de tarea que tiene mayor aceptación es la formulada por Campbell (1990), en concreto cinco de las ocho dimensiones de su modelo multifactorial que tienen relación con este tipo de desempeño, a saber: 1) Suficiencia para tareas específicas del puesto; 2) Suficiencia para tareas no específicas del puesto; 3) Comunicación oral y escrita; 4) Supervisión/liderazgo (en caso de que se cumplan roles directivos); y 5) Administración/dirección. A su vez, Tubré et al. (2006) y Edwards, Bell, Arthur y Decuir (2008) enfatizaron que la cantidad, calidad y precisión del trabajo constituyen componentes relevantes de esta dimensión, así como también lo son el nivel de conocimiento del puesto y la amplitud de tareas realizadas. Este planteamiento coincide con los componentes identificados tanto en el trabajo de Campbell (1990) como en el de la mayoría de los autores que han intentado delimitar el dominio general del desempeño individual (e.g., Bernardin y Beatty, 1984; Jenkins, Mitra, Gupta y Shaw, 1998; Murphy, 1989a; Toops, 1944; Viswesvaran, 1993; Wherry, 1957). Asimismo, Welbourne, Johnson y Erez (1998), coinciden en la importancia de los tres primeros componentes (calidad, cantidad y precisión), agregando un cuarto relacionado con el servicio al cliente interno y externo.

Por último, cabe destacar que el desempeño de tarea también fue incluido en el *modelo de desempeño de rol laboral* formulado por Griffin, Neal y Parker (2007), quienes sobre la base de la importancia del contexto y de la distinción entre “*roles formalizados*” y “*roles emergentes*”, identificaron tres subdimensiones generalizables e independientes de desempeño de rol en los niveles individual, grupal y organizacional: *suficiencia*, *adaptabilidad* y *proactividad*. De ellas, la dimensión suficiencia, que es el grado en el cual un individuo conoce los requerimientos de rol que pueden ser formalizados, es la que se corresponde con el clásico desempeño de tarea que hemos abordado en este apartado; a su vez, la adaptabilidad y la proactividad se corresponden, respectivamente, con el desempeño adaptativo y con el desempeño proactivo, dimensiones que veremos más adelante.

Con base en todo lo anterior, podemos conceptualizar el desempeño de tarea como la dimensión de desempeño individual que **da cuenta de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios en una organización**. Ésta es la definición para la presente propuesta multidimensional expandida del desempeño individual, que a su vez sirve de base para su operativización en la parte empírica de esta tesis.

2.4.2.- Desempeño contextual

El segundo componente de nuestra propuesta expandida es el *desempeño contextual o ciudadano*, del que ya hemos adelantado algo al referirnos a la dimensión de tarea. El escenario en que surgió este concepto estuvo caracterizado por el reconocimiento progresivo por parte de muchos investigadores de que el dominio del desempeño laboral individual es mucho más que la sola ejecución de tareas específicas y que, por tanto, involucra una amplia gama de importantes actividades organizacionales (e.g., Arvey y Murphy, 1998; Borman y Motowidlo, 1993; Brief y Motowidlo, 1986; Hollinger y Clark, 1983;

Hogan y Hogan, 1989; Organ, 1988; Smith, Organ y Near, 1983). Estas actividades contribuyen igualmente a la efectividad de una organización, más lo hacen en un sentido diferente a la dimensión técnico-productiva, teniendo aquí mayor relevancia la aportación del desempeño al contexto psicológico, social y organizacional del trabajo (Motowidlo et al., 1997; Van Scotter, Motowidlo y Cross, 2000).

Siguiendo con esta línea argumental, podemos afirmar que el advenimiento de esta dimensión del desempeño llegó de la mano del trabajo realizado por Borman y Motowidlo (1993), que constituyó un punto en que convergieron tres grandes líneas de investigación de constructos relacionados, a saber: el comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988), la conducta prosocial organizacional (Brief y Motowidlo, 1986) y el modelo de la efectividad del soldado (Borman, Motowidlo, Rose y Hanser, 1985). Todos ellos tenían en común su contribución a la expansión del dominio del desempeño individual más allá de las conductas que estaban relacionadas estrictamente con el contenido de las tareas de un puesto/rol, reflejando a su vez el polo opuesto de la desviación y de las acciones en contra de los intereses de la organización.

En concreto, Borman y Motowidlo (1993) reconocieron el mérito de atender a las tareas específicas de un puesto en la operativización del desempeño, principalmente por su contribución a la efectividad organizacional; de hecho, delimitaron conceptualmente la dimensión de tarea, tal como vimos antes. Sin embargo, no dejaron de mostrar su gran preocupación ante la exclusión sistemática de otros aspectos del desempeño comunes a distintos puestos. Por ende, su planteamiento central giró en torno a la expansión del dominio del desempeño más allá de la tarea, con el fin de incluir sus “*elementos contextuales*”, surgiendo así el concepto de desempeño contextual. Éste da cuenta de una dimensión relacionada con todos aquellos patrones comportamentales que favorecen el ambiente psi-

cológico, social y organizacional en el cual las tareas son desempeñadas, vinculándose así también con el logro de la efectividad organizacional (Borman y Motowidlo, 1993, 1997).

Es evidente que, como ya adelantábamos al tratar la dimensión técnica, la distinción fundamental entre el desempeño de tarea y el desempeño contextual estriba en su contribución diferencial al logro de las metas y objetivos organizacionales, vale decir, la aportación al núcleo técnico-productivo versus la aportación al contexto psicológico, social y organizacional del trabajo, respectivamente. En este sentido, las conductas contextuales ciudadanas sirven para facilitar las comunicaciones, lubricar las relaciones sociales y reducir la tensión o bien las respuestas emocionales disruptivas. Además, existen al menos tres criterios adicionales con los cuales se pueden diferenciar estas dimensiones:

- Mientras las actividades de desempeño contextual son comparables entre la mayoría de los puestos, las del desempeño de tarea no lo son del todo, dado que son más específicas (Borman y Motowidlo, 1993, 1997).
- Mientras el desempeño de tarea está más relacionado con las diferencias individuales en capacidad, el desempeño contextual lo está más con las de motivación y personalidad (Motowidlo y Van Scotter, 1994; Van Scotter y Motowidlo, 1996).
- Mientras el desempeño de tarea es una conducta intra-rol que forma parte de la descripción formal del puesto, el desempeño contextual es una conducta extra-rol y discrecional, a menudo no recompensada por los sistemas formales de retribución o que es considerada directa o indirectamente por la dirección (Borman y Motowidlo, 1997; Organ, 1997; Sonnentag et al., 2008).

Asimismo, la investigación empírica ha demostrado que estas dimensiones contribuyen de manera independiente al desempeño global en una organización y que son esenciales para la efectividad organizacional (Conway, 1999; Motowidlo y Van Scotter, 1994; Van Scotter y Motowidlo, 1996). Ahora bien, en cuanto a la diferenciación del desempe-

ño contextual de las otras dimensiones emergentes de desempeño, el argumento que se puede utilizar va en la misma línea, es decir, su contribución al mejoramiento del contexto humano en que las tareas son desempeñadas. Esta característica distintiva no está presente en absoluto en el caso del desempeño contraproducente, dado que se trata de su polo opuesto al querer perjudicar a la organización. Y a su vez, no es tan relevante en los casos del desempeño adaptativo y desempeño proactivo, cuyos objetivos primordiales son, respectivamente, ajustarse a la naturaleza dinámica del trabajo e iniciar cambios en el contexto de trabajo.

En relación con los aspectos que conforman el desempeño contextual ciudadano, Borman y Motowidlo (1993) propusieron una taxonomía de cinco componentes conductuales que dan cuenta de esta dimensión: 1) Voluntad para llevar a cabo tareas que formalmente no son parte del puesto de trabajo; 2) Persistir con entusiasmo cuando sea necesario completar las tareas con éxito; 3) Ayudar y cooperar con otros; 4) Seguir los procedimientos y reglas organizacionales aún cuando eso implique inconvenientes personales; y, 5) Promover, apoyar y defender los objetivos organizacionales.

Estos componentes comparten significado y sentido con algunos de los factores propuestos en el modelo multifactorial de desempeño laboral individual de Campbell et al. (1993) y Campbell et al. (1996), lo cual refuerza la idea de una representación jerárquica común de la estructura latente del desempeño. Concretamente, las dimensiones contextuales de “persistir con entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas” y “llevar a cabo voluntariamente tareas que formalmente no forman parte del propio puesto” se corresponden con el factor de Campbell de demostración de esfuerzo. La dimensión contextual de “ayudar y cooperar con otros” se corresponde con el factor de Campbell de facilitar el desempeño de pares y del equipo. La dimensión contextual de “seguimiento de reglas y procedimientos organizacionales” se corresponde con el factor de Campbell de manteni-

miento de la disciplina personal. Y por último, la dimensión contextual de “avaluar, apoyar y defender los objetivos organizacionales” se corresponde con el factor de Campbell de administración/dirección.

De la misma forma, esta taxonomía de desempeño contextual comparte similitudes con los patrones comportamentales de constructos relacionados tales como la conducta prosocial (Brief y Motowidlo, 1986), el comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1997; Smith, Organ y Near, 1983), la espontaneidad organizacional (George y Brief, 1992) y con el modelo de efectividad del soldado (Borman et al., 1985).

En relación con este último punto, hay que señalar que la operativización del desempeño contextual es muy similar al concepto de comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1994; Organ, 1997; Organ y Paine, 1999). En efecto, una de sus bases conceptuales se encuentra en los planteamientos de Smith, Organ y Near (1983) y de Bateman y Organ (1983), quienes introdujeron la noción de comportamiento ciudadano. De acuerdo con Organ y Ryan (1995), los comportamientos ciudadanos son “contribuciones individuales en el lugar de trabajo que van más allá de los requerimientos de rol y de los logros laborales contractualmente recompensados” (p. 775). Estas conductas incluyen dimensiones como altruismo, cortesía, deportividad, responsabilidad y virtud cívica.

Aunque existe un considerable solapamiento entre el desempeño contextual y la conducta ciudadana, existe una sutil distinción entre ambos, lo cual queda de manifiesto en Organ (1997). Este autor plantea que la diferencia radica en que el desempeño contextual tal y como es definido no requiere que la conducta sea extra-rol ni que exista ausencia de recompensa, es decir, puede tratarse de un conjunto de expectativas informales acompañadas por algún tipo de compensación. Sin embargo, tal distinción no parece haber tenido mucho eco en las investigaciones posteriores (Stone-Romero, Álvarez y Thompson, 2009), puesto que hoy en día el desempeño contextual también se conoce como desempeño ciu-

dadano, incorporando la noción de ciudadanía organizativa y de otros constructos similares (Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001b; Hanson y Borman, 2006; Van Dyne, Cummings y Parks, 1995).

Siguiendo con el análisis de los componentes del desempeño contextual, Coleman y Borman (2000) perfeccionaron empíricamente la taxonomía original de cinco factores de Borman y Motowidlo (1993). Con este fin, los autores revisaron los patrones conductuales presentes en la taxonomía original y procedieron a delinear o delimitar los dominios del comportamiento ciudadano organizacional, de la conducta prosocial organizacional, del modelo de la efectividad del soldado y del desempeño contextual propiamente dicho. Al descomponer los patrones conductuales de estos dominios, se obtuvieron 27 conceptos diferentes, los que, por medio de juicios de expertos, fueron categorizados de acuerdo a su contenido conductual. Una vez hecho esto, los autores analizaron los datos con distintas técnicas estadísticas multivariantes, en concreto análisis factorial, análisis de escalamiento multidimensional y análisis cluster, obteniendo así una categorización de los datos en una solución de tres categorías, que constituyó la base empírica para la formulación de un modelo tridimensional integrador de desempeño contextual: 1) Apoyo interpersonal; 2) Apoyo organizacional; y 3) Responsabilidad de tarea-puesto.

Más tarde, Borman et al. (2001a) realizaron nuevas mejoras al modelo tridimensional de Coleman y Borman (2000), llevando a cabo otro estudio empírico a gran escala para confirmar y refinar el modelo. Como resultado de tal esfuerzo, se redefinieron las tres categorías originales, sirviendo así de base conceptual para el desarrollo del instrumento CARS (Computerized Adaptive Rating Scale) de desempeño ciudadano. El modelo revisado de tres dimensiones de desempeño contextual ciudadano quedó constituido así por:

- *Apoyo personal*: compuesto por patrones conductuales de ayuda, cooperación y demostración de consideración.

- *Apoyo organizacional*: compuesto por patrones conductuales de representación de la organización y de apoyo a la misión organizacional.
- *Iniciativa responsable o conciente*: compuesto por patrones conductuales de persistencia, demostración de iniciativa y compromiso con el desarrollo personal.

Este modelo tridimensional de desempeño contextual es el que resume virtualmente todo el desarrollo histórico, conceptual y empírico de este dominio de desempeño, constituyendo la aproximación más exhaustiva e integradora existente en la actualidad.

Con base en todo lo anterior, podemos conceptualizar el desempeño contextual como la dimensión de desempeño individual que **da cuenta de aquellas conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales**. Esta es la definición para la presente propuesta multidimensional expandida del desempeño individual, que a su vez sirve de base para su operativización en la parte empírica de esta tesis.

2.4.3.- Desempeño adaptativo

El advenimiento del tercer componente de nuestra propuesta expandida, la dimensión de *desempeño adaptativo*, se encuentra estrechamente vinculado a la realidad laboral actual, quizás más que en el caso de las otras dimensiones. En concreto, el rápido ritmo de cambio en los requerimientos del trabajo derivados de las innovaciones tecnológicas han puesto a los empleados en una situación en donde necesitan demostrar constantemente su capacidad para adquirir nuevos aprendizajes y enfrentarse a los cambios. Bajo estas circunstancias, ya no se evalúa el desempeño absoluto, sino más bien el foco está en la capacidad de respuesta a los cambios en las demandas del trabajo; en otras palabras, el grado en el cual las personas son capaces de mantenerse en una trayectoria de movimiento o de destino (By, 2005; Feltovich, Spiro y Coulson, 1997; Hesketh y Neal, 1999).

Ante este panorama, no resulta sorprendente que la adaptabilidad, o también la flexibilidad, sean ampliamente reconocidas como competencias clave para el trabajador de hoy (Bell y Kozlowski, 2008; Pereda y Berrocal, 2011). En efecto, los individuos no sólo necesitan desarrollar destrezas específicas para un puesto determinado, sino que deben prepararse para los cambios en sus actuales y potenciales trabajos por medio del desarrollo de una orientación adaptativa y de un amplio conjunto de habilidades (Griffin y Hesketh, 2003).

Sobre la base de tales antecedentes, Allworth y Hesketh (1999) plantearon la necesidad de ir más allá de la clásica división entre desempeño de tarea y desempeño contextual, así como del modelo multifactorial omnicomprendido de Campbell y colaboradores, incluyendo así un nuevo componente, llamado desempeño adaptativo. Esta nueva dimensión da cuenta de todos aquellos patrones comportamentales que posibilitan el enfrentamiento y ajuste a los cambios constantes que se producen en los entornos de trabajo, contribuyendo así a la efectividad de una organización. Tal delimitación es congruente con la definición de Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon (2000), quienes lo conceptualizaron como la modificación del comportamiento para satisfacer las demandas o exigencias del entorno, de algún evento y de una nueva situación.

Esta última definición se corresponde plenamente con la noción de *adaptabilidad*, un concepto reconocido por su importancia para la fuerza de trabajo actual. De hecho, varios autores lo han analizado (e.g., Ilgen y Pulakos, 1999; Murphy y Jackson, 1999; Ployhart y Bliese, 2006) como un fenómeno que se relaciona con múltiples variables a los distintos niveles del comportamiento organizacional, esto es, individual, grupal y organizacional. A su vez, la adaptabilidad consiste en un concepto un tanto genérico, que puede ser visto desde numerosas perspectivas y supuestamente aplicable a un amplio espectro de situaciones. En esta línea y si seguimos el análisis realizado por Stokes, Schneider y Lyons

(2010), veremos que el concepto de adaptabilidad en el trabajo ha sido conceptualizado e investigado como una variable de resultado (desempeño laboral), como un constructo estable de diferencias individuales o bien como una estrategia de selección o experiencia adaptativa, entre otras. Para nuestro caso, la adaptabilidad nos interesa como un componente del dominio del desempeño laboral individual, que siguiendo a Allworth y Hesketh (1999), se ha materializado en la dimensión de desempeño adaptativo.

Como se puede deducir a partir de tales fundamentos, la explicación y comprensión del desempeño adaptativo como parte del criterio del desempeño individual es de gran relevancia toda vez que constituye una dimensión que responde quizás a uno de los mayores desafíos que presenta el mundo actual del trabajo, y que no es otra que el hacer frente a los cambios permanentes y radicales que ya forman parte estable del devenir organizativo. Y ese es justamente su carácter distintivo: el ajuste, modificación y/o adaptación a los cambios y nuevas demandas del trabajo.

A su vez, dicho atributo permite diferenciarle de las otras dimensiones de desempeño incluidas en nuestra propuesta expandida. En primer lugar, se diferencia del desempeño de tarea en que no está limitado al contenido de un puesto/rol de trabajo. En segundo lugar, las conductas que lo conforman no van dirigidas necesariamente a mejorar el ambiente psicológico y relacional del trabajo, sino a lograr la adaptación ante las demandas y los cambios, lo cual le diferencia del desempeño contextual. En tercer lugar, el desempeño adaptativo no busca iniciar cambios en los contextos de trabajo, sino más bien ajustarse a las condiciones cambiantes con el fin de alcanzar la efectividad; esto último constituye su principal diferencia con el desempeño proactivo. Y en cuarto y último lugar, el desempeño adaptativo está al servicio del alcance de las metas organizativas, a diferencia del desempeño contraproducente, que pretende desvirtuar y provocar daño al sistema organizacional.

En cuanto a su caracterización, el desempeño adaptativo incluye diversos aspectos conductuales tales como la facilidad para el aprendizaje de nuevas tareas, la confianza para enfrentar estas nuevas tareas, la flexibilidad y la capacidad para afrontar los cambios, entre otros (Hesketh y Neal, 1999). La identificación de tales características ha sido el resultado de varios estudios empíricos. Al respecto, en los inicios del estudio del desempeño adaptativo se puede encontrar el estudio de adaptación del instrumento de desempeño del Fuzzy Graphic Distributional (Hesketh y Challis, 1994) con el fin de evaluar una amplia gama de dominios del desempeño. Con base en este trabajo, varios estudios de selección de personal a gran escala mostraron que el desempeño adaptativo podía ser separado de los desempeños de tarea y contextual, y, en algunos casos, podía ser predicho por un conjunto de constructos diferentes de aquellos relevantes para las dos medidas tradicionales de desempeño (Allworth y Hesketh, 1996).

Un ejemplo de lo anterior es la investigación desarrollada por Allworth y Hesketh (1999). Estos autores distinguieron al desempeño adaptativo como una dimensión particular y única en relación con las dimensiones de tarea y contextual. De este modo, verificaron los predictores convergentes y divergentes del desempeño adaptativo en comparación con las otras dos dimensiones. Los resultados revelaron la existencia de predictores únicos de diferencias individuales para la dimensión adaptativa, destacándose datos biográficos tales como la experiencia laboral con el cambio y la autoeficacia con respecto al cambio, más allá de los predictores tradicionales, como pueden ser la capacidad cognitiva o las variables de personalidad.

Pero quizás el trabajo más importante en cuanto al desempeño adaptativo, por su impacto y alcance, fue el llevado a cabo por Pulakos et al. (2000). Siguiendo el trabajo de Allworth y Hesketh (1999), entre otros autores, e inspirados en la taxonomía multifactorial del dominio del desempeño individual de Campbell (1990), Pulakos et al. (2000) se propu-

sieron hacer algo similar con el dominio del emergente desempeño adaptativo, desarrollando una taxonomía de ocho dimensiones para el constructo. En un comienzo identificaron seis dimensiones a partir de una amplia revisión de la literatura de adaptabilidad en varias disciplinas del comportamiento, para luego incorporar dos más obtenidas a partir de un estudio de incidentes críticos en 21 puestos diferentes. A su vez, los autores desarrollaron el Job Adaptability Inventory (JAI), una escala de medida compuesta por ítems conductuales que representan las ocho dimensiones y que se construyó a partir del análisis de contenido de un amplio conjunto de incidentes críticos en diversos puestos de trabajo. Las ocho dimensiones son las siguientes:

- Manejo del estrés laboral.
- Solución creativa de problemas.
- Manejo de situaciones inciertas e impredecibles.
- Aprendizaje de procedimientos y uso de tecnología.
- Adaptabilidad interpersonal.
- Manejo de situaciones de crisis o emergencias.
- Adaptabilidad cultural.
- Adaptabilidad física.

De estas ocho dimensiones, las dos que se añadieron a partir del estudio de incidentes críticos fueron el manejo del estrés laboral y el manejo de situaciones de crisis o emergencias; las demás ya habían sido postuladas a partir de la revisión de la literatura. Cabe destacar que esta taxonomía ha incentivado la investigación en torno al desempeño adaptativo, lo que es de relevancia, dado que el foco tradicionalmente ha estado en el desempeño de tarea y más recientemente en el desempeño contextual o ciudadano. En este sentido, Pulakos, Dorsey y White (2006) señalaron que al usar esta taxonomía con la escala JAI como criterio, varios predictores del desempeño adaptativo han podido ser identificados,

entre los que destacan la experiencia previa con el cambio, la capacidad cognitiva o bien la autoeficacia.

Por último, la dimensión adaptativa del desempeño también fue incluida en el modelo de desempeño de rol laboral de Griffin et al. (2007), en donde la adaptabilidad es entendida como el grado en el que un individuo se adapta a los cambios en los sistemas de trabajo a nivel de la tarea, del grupo y de la organización. De este modo, se corresponde con el desempeño adaptativo, aunque en un sentido mucho más limitado que las conceptualizaciones presentes en Hesketh y Neal (1999) y Pulakos et al. (2000).

Con base en todo lo anterior, podemos conceptualizar el desempeño adaptativo como la dimensión de desempeño individual que **da cuenta de aquellas conductas de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo**. Esta es la definición para la presente propuesta multidimensional expandida del desempeño individual, que a su vez sirve de base para su operativización en la parte empírica de esta tesis.

2.4.4.- Desempeño proactivo

En un momento en que la actividad laboral debe ser realizada en un entorno altamente incierto no basta con que los individuos sólo reaccionen o bien se adapten a los cambios, sino que este tipo de situaciones exigen mucho más de su parte, siendo deseable que también puedan anticiparse y actuar sobre el medio externo de una forma auto-dirigida para la obtención efectiva de resultados. Esta contingencia es el principal antecedente y razón de ser de lo que varios autores (e.g., Fay y Sonnentag, 2010; Griffin et al., 2007; Parker et al., 2006) denominan *conductas proactivas*, una serie de acciones que por sus características comunes e importancia para la efectividad organizacional se puede agrupar

en el dominio del *desempeño proactivo*, el cuarto componente de nuestra propuesta expandida del desempeño individual.

Los patrones comportamentales que configuran este tipo de desempeño son acciones auto-iniciadas y orientadas al futuro, impulsadas por problemas u oportunidades, que tienen como fin último generar cambio de una situación o de uno mismo para mejorar así el funcionamiento general en el trabajo (Fay y Sonnentag, 2012; Grant y Ashford, 2008; Parker y Collins, 2010). Esta delimitación es clave para diferenciar este tipos de conductas de otras que forman parte de los desempeños de tarea, contextual, adaptativo y contraproductivo.

Del desempeño de tarea se diferencian por tratarse de comportamientos que no necesariamente son técnicos de un puesto o rol. Con respecto al desempeño contextual, las conductas proactivas no se remiten a ir más allá de la tarea o del rol y además tienen una marcada orientación hacia el cambio y la redefinición de lo establecido, a diferencia de las conductas ciudadanas que son más estáticas o pasivas y más enfocadas hacia lo relacional; esto a pesar de que algunos autores (e.g. Sonnentag et al., 2008) sostienen que las conductas ciudadanas y proactivas comparten más elementos comunes de lo que parece. En relación con el desempeño adaptativo, la diferencia radica en que estas conductas involucran una adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, mientras que las conductas proactivas involucran el inicio del cambio en sí mismo. Y por último, la diferenciación del desempeño contraproductivo es más evidente, dado que las conductas proactivas no están al servicio del perjuicio o daño de la organización, sino al contrario, buscan contribuir al logro de sus objetivos.

De acuerdo con nuestra revisión de la literatura científica, los comportamientos proactivos más importantes son la iniciativa personal (Frese, Kring, Soose y Zempel, 1996; Frese y Fay, 2001), la conducta proactiva propiamente tal (Crant, 1995, 2000; Par-

ker, Williams y Turner, 2006), la expresión de voz (LePine y Van Dyne, 1998), el hacerse cargo del trabajo (Morrison y Phelps, 1999) y la búsqueda y control activos de la retroalimentación (Ashford y Tsui, 1991; Ashford, Blatt y Van de Walle, 2003), entre otros. A continuación revisaremos brevemente el significado de estos constructos.

La *iniciativa personal* consiste en una aproximación auto-iniciada y activa dirigida hacia la actividad laboral que comprende actividades que van más allá de lo que se exige formalmente. Además, se caracteriza por ser consistente con la misión organizacional, por su orientación a largo plazo, por estar dirigida hacia una meta y orientada hacia la acción, por ser persistente frente a obstáculos y contratiempos y, finalmente, por ser auto-iniciada y proactiva, anticipando futuros problemas u oportunidades (Frese y Fay, 2001; Frese, Kring, Soose y Zempel, 1996).

De forma similar, la *conducta proactiva* da cuenta de aquellos patrones comportamentales caracterizados por la toma de iniciativa en cuanto a la mejora de las circunstancias actuales, desafiando el *status quo* en contraposición a la adaptación pasiva a las condiciones presentes (Crant, 1995, 2000). A su vez, Parker et al. (2006) plantean que dos de sus dimensiones centrales son la implementación proactiva de ideas y la solución proactiva de problemas. La implementación proactiva de ideas implica que un individuo se hace cargo de una idea para implementarla en el lugar de trabajo, ya sea expresando la idea a otros o bien implementándola por sí mismo. Por su parte, la solución proactiva de problemas se refiere a las respuestas auto-iniciadas y orientadas al futuro que tienen como objetivo prevenir la reaparición de un problema o que involucran solucionarlo de una forma poco convencional, no estándar.

Otra de las conductas proactivas es la *expresión de voz*, que consiste en hacer sugerencias innovadoras para llevar a cabo cambios y recomendaciones de eventuales modificaciones en los procedimientos estándar, aun cuando otros estén en desacuerdo. Lo ante-

rior también implica hablar acerca de la contribución positiva y constructiva que estos cambios implican para la organización (LePine y Van Dyne, 1998). En la misma línea encontramos el constructo propuesto por Morrison y Phelps (1999), denominado *hacerse cargo del trabajo*, que da cuenta de los esfuerzos voluntarios y constructivos para efectuar cambios organizacionalmente funcionales en el trabajo, con el objetivo de alcanzar el mejoramiento continuo. Por último, citamos las *conductas de búsqueda y control activos de la retroalimentación*, que dan cuenta de las acciones voluntarias y anticipatorias para obtener información de la propia conducta laboral, así como del uso activo de la misma con el fin de mejorar y avanzar (Ashford y Tsui, 1991; Ashford, Blatt y Van de Walle, 2003).

Por otra parte, y ya en una lógica de integración del dominio proactivo del desempeño individual, podemos encontrar diferentes trabajos actuales, tales como los de Grant y Ashford (2008), Bindl y Parker (2010), Fay y Sonnentag (2010) y Parker y Collins (2010). De ellos, queremos destacar especialmente el último, el de Parker y Collins (2010), puesto que consideramos que ha logrado una integración efectiva de los distintos constructos coexistentes en este dominio del desempeño, no sólo a nivel teórico, sino también a nivel empírico. El objetivo fundamental de estas autoras fue intentar clarificar las similitudes, diferencias e interrelaciones entre múltiples tipos de conductas proactivas, incluyendo las que antes hemos revisado, más otras.

De este modo y con base en una amplia revisión de la literatura del comportamiento proactivo, Parker y Collins (2010) realizaron un estudio en que obtuvieron las valoraciones de distintas conductas proactivas para 622 trabajadores. Mediante análisis factorial confirmatorio comprobaron que los conceptos se diferenciaron unos de otros y a su vez se relacionaron a través de una estructura factorial de alto orden. Así, identificaron tres categorías conductuales proactivas de alto orden: conducta laboral proactiva, conducta proactiva estratégica y conducta proactiva de ajuste persona-entorno. En la *conducta laboral*

proactiva se representaron conductas dirigidas a lograr cambios dentro de la organización (e.g., hacerse cargo, voz), en la *conducta proactiva estratégica* se representaron conductas dirigidas a lograr un ajuste entre la organización y su entorno externo (e.g., exploración estratégica, credibilidad) y en la *conducta proactiva de ajuste persona-entorno* se representaron conductas dirigidas al logro del ajuste entre el individuo y la organización (e.g., búsqueda activa de retroalimentación, iniciativa de carrera). A su vez, en análisis posteriores demostraron similitudes y diferencias en cuanto a los antecedentes de tales conductas.

Finalmente, cabe señalar que el desempeño proactivo aparece reflejado también en el modelo de desempeño de rol laboral de Griffin et al. (2007), concretamente a través del concepto de proactividad; esto es, el grado en el que un individuo actúa de manera autodirigida para anticipar o iniciar cambios en los sistemas de trabajo, y que se manifiesta fundamentalmente cuando el contexto laboral presenta alta incertidumbre, impidiendo así que algunos aspectos de los roles sean formalizados.

Con base en todo lo anterior, podemos conceptualizar el desempeño proactivo como la dimensión de desempeño individual que **da cuenta de aquellas conductas de carácter activo o promotor que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o bien para iniciar cambios en contextos de trabajo**. Esta es la definición para la presente propuesta multidimensional expandida del desempeño individual, que a su vez sirve de base para su operativización en la parte empírica de esta tesis.

2.4.5.- Desempeño contraproductivo

Así como existen conductas de desempeño que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de una organización, también las hay en el sentido contrario, es decir, comportamientos que generan consecuencias negativas para las organizaciones y sus empleados (Hollinger y Clark, 1982; Sackett, 2002; Viswesvaran y Ones, 2000). Estas acciones se

conocen como *conductas contraproductivas en el trabajo* y vienen a conformar el dominio del *desempeño contraproductivo*, el quinto componente de nuestra propuesta expandida; un componente no deseable del desempeño que está llamando la atención tanto en el mundo académico como aplicado por sus consecuencias y efectos sobre el funcionamiento de las organizaciones (Fox, Spector y Miles, 2001; Robinson y Greenberg, 1998).

Antes de revisar los principales aspectos de este dominio, consideramos necesario hacer una breve delimitación conceptual. Se trata de la distinción entre los conceptos de conducta contraproductiva y *contraproduktividad*. Tomando como base el análisis efectuado por Sackett (2002), la conducta contraproductiva se refiere a las acciones individuales que producen perjuicio o que son contrarias a los intereses de la organización, mientras que la contraproduktividad da cuenta de los resultados de tales conductas, por ejemplo, el tipo, número y coste de los daños ocasionados. Por consiguiente y en congruencia con nuestra definición del desempeño individual, son las conductas contraproductivas las que constituyen el dominio del desempeño contraproductivo, no la contraproduktividad.

Realizada esta aclaración, revisaremos los aspectos más relevantes de esta dimensión. Al respecto y siguiendo el trabajo integrador de Spector y Fox (2005), los patrones comportamentales que configuran este tipo de desempeño son acciones o comportamientos de carácter volitivo e intencional (es decir, no accidentales ni bajo mandato) que dañan o intentan dañar a la organización o bien a sus partes interesadas (*stakeholders*), como pueden ser clientes, compañeros de trabajo, supervisores, entre otros. Esta delimitación general es congruente con varias definiciones de autores acerca de constructos equivalentes. Por ejemplo, para Robinson y Bennett (1995) la conducta desviada en el trabajo es aquella acción voluntaria que viola las normas organizacionales importantes y al hacerlo amenaza el bienestar de una organización, a sus miembros o a ambos. De manera similar, Skarlicki y Folger (1997) definieron la conducta de represalia organizacional como un conjunto de

conductas negativas que tienen como fin darle un castigo a la organización, ocasionándole daño. Y por último, Rotundo y Sackett (2002) plantearon que el desempeño contraproducente se vincula con todas las conductas y acciones voluntarias que perjudican el bienestar de la organización y el de sus miembros.

En consecuencia, la dimensión contraproducente está conformada por comportamientos negativos intencionales que buscan ocasionar daños o perjuicios a la organización y sus intereses. Dicha caracterización es fundamental para diferenciarla de las otras dimensiones de desempeño propuestas, esto es, tarea, contextual, adaptativa y proactiva, puesto que todas ellas tributan al logro de las metas organizativas y a su bienestar, es decir, el polo opuesto del desempeño contraproducente, que más bien trata de desvirtuar el alcance de esas metas y ocasionar daño, constituyendo una amenaza para la organización.

Al igual que ocurría con las anteriores dimensiones del desempeño, en la literatura científica del desempeño contraproducente también encontramos una amplia gama de conductas, desde, por ejemplo, el mal uso de la información hasta otras más graves como el robo o la destrucción de la propiedad. De todas ellas, las que han recibido mayor atención son la agresión y violencia en el trabajo (Barling, Dupré y Kelloway, 2009; Neuman y Baron, 1998; O'Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996), la conducta antisocial (Giacalone y Greenberg, 1997), la delincuencia (Hogan y Hogan, 1989), la desviación (Hollinger, 1986; Robinson y Bennett, 1995), la incivilidad (Andersson y Pearson, 1999), la conducta de represalia (Folger y Skarlicki, 2005; Skarlicki y Folger, 1997), el robo (Greenberg, 1990), el sabotaje (Ambrose, Seabright y Schminke, 2002; Crino, 1994) y la venganza (Bies, Tripp y Kramer, 1997). Dado el amplio número y heterogeneidad de comportamientos contraproducentes que se pueden encontrar en la literatura, hemos decidido focalizar nuestra atención en estudios de carácter integrador, que nos permitan delimitar mejor el dominio, y que revisaremos a continuación.

Uno de los trabajos pioneros en desempeño contraproduktivo fue el de Hollinger y Clark (1983). Estos autores desarrollaron un amplio listado de conductas contraproduktivas y un marco conceptual para poder establecer las interrelaciones entre ellas; así, tal propuesta fue puesta a prueba a partir de los auto-reportes obtenidos en una gran muestra de trabajadores de tres industrias diferentes. A partir de los resultados, los autores plantearon que las conductas contraproduktivas podían ser agrupadas en dos amplias categorías: 1) desviación de la propiedad, es decir, uso indebido de los activos organizacionales (e.g., robo, daño de la propiedad); 2) desviación de la producción, esto es, violación de normas en la realización del trabajo (e.g., retrasos excesivos, trabajo mal hecho intencionado).

Posteriormente, Robinson y Bennett (1995) expandieron el trabajo de Hollinger y Clark (1983) incluyendo conductas contraproduktivas interpersonales en un escalamiento multidimensional de incidentes críticos. La solución resultante de sus estudios contenía dos dimensiones, “organización objetivo versus individuo objetivo” y “ofensa menor versus ofensa seria”, sugiriendo así la existencia de cuatro cuadrantes de conducta contraproduktiva en que podían clasificarse tales acciones: dos consideradas serias o graves, una es la desviación de la propiedad en contra la organización y la otra es la agresión personal en contra los compañeros de trabajo (e.g., acoso), y dos consideradas de menor impacto, la desviación de la producción en contra de la organización y la desviación política en contra de los compañeros de trabajo (e.g., cotilleo, habladuría).

También es de importancia la sistematización desarrollada por Gruys (1999), quien a partir de una amplia revisión de la literatura identificó 87 conductas contraproduktivas, que posteriormente agrupó en 11 categorías mediante análisis factorial. Dichas categorías podrían representar el dominio del desempeño contraproduktivo: 1) Robo y conductas relacionadas; 2) Destrucción de la propiedad; 3) Mal uso de la información; 4) Mal uso del tiempo y de los recursos; 5) Comportamiento inseguro; 6) Escasa asistencia al trabajo; 7)

Trabajo de pobre o muy baja calidad; 8) Uso de alcohol; 9) Uso de droga; 10) Acciones verbales inapropiadas; y 11) Acciones físicas inapropiadas.

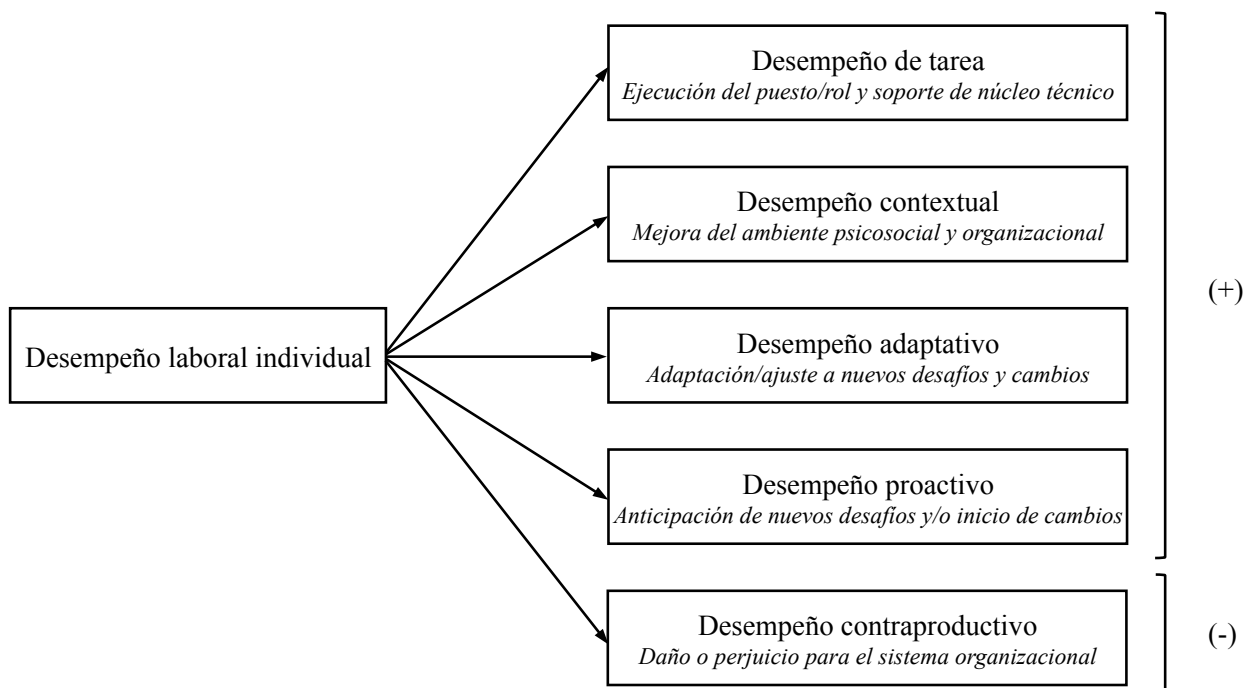
Para terminar, mencionaremos la propuesta de Spector et al. (2006), quienes, al igual que los autores anteriores, han seguido la misma senda integradora del dominio contraproduktivo, validando empíricamente su modelo; cabe destacar que, según nuestra revisión, este trabajo constituye uno de los esfuerzos de integración más recientes. Concretamente, los autores pusieron a prueba un modelo de cinco dimensiones que conformarían el desempeño contraproduktivo, para lo cual diseñaron cinco escalas constituidas por ítems adaptados de listas de chequeo de conductas contraproduktivas utilizadas en estudios previos. Los resultados permitieron concluir que había evidencia empírica para las relaciones diferenciales entre estas conductas y sus potenciales antecedentes, demostrando así la pertinencia del uso de subescalas específicas para evaluar el desempeño contraproduktivo. Las cinco dimensiones constitutivas del dominio contraproduktivo son:

- *Abuso*: conductas dañinas dirigidas hacia los compañeros u otras personas que pueden generarles perjuicios físicos o psicológicos a través de amenazas, comentarios desagradables, indiferencia intencionada o bien socavando su capacidad para trabajar de forma efectiva.
- *Desviación de la producción*: conductas relacionadas con fallos intencionales en cuanto al desempeño efectivo de las tareas.
- *Sabotaje*: conductas dirigidas a desconfigurar o destruir la propiedad física perteneciente a la organización.
- *Robo*: conductas dirigidas a tomar para sí objetos, dineros, herramientas o materiales pertenecientes a la organización.
- *Abandono*: conductas que restringen la cantidad de tiempo dedicada al trabajo, incumpliendo lo que exige o necesita la organización.

Con base en todo lo anterior, podemos conceptualizar el desempeño contraproductivo como la dimensión de desempeño individual que **da cuenta de aquellas conductas de carácter voluntario que deliberadamente dañan o atentan contra el bienestar en el trabajo o los intereses de la organización**. Esta es la definición para la presente propuesta multidimensional expandida del desempeño individual.

A modo de integración, en la Figura 2.1 se puede encontrar una representación gráfica de los distintos componentes de la propuesta multidimensional expandida del desempeño que hemos presentado.

Figura 2.1. Una propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual.



Por último, debemos recordar que, aún cuando la dimensión de desempeño contraproductivo forma parte de la configuración del desempeño individual y de nuestra propuesta, en esta tesis doctoral no la contemplaremos en la parte empírica, dado que, para los fines de nuestro trabajo, sólo nos interesan, de momento, aquellas dimensiones que contri-

buyen a la consecución de las metas de una organización y su éxito. De esta manera, la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual se formalizará con base en los cuatro componentes positivos del modelo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

Ahora continuaremos con el tercer y último capítulo conceptual de esta tesis doctoral: la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.

3.- Relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual

Así como los investigadores se han preocupado por la estructura latente del desempeño, también existen otras líneas de trabajo focalizadas en el conocimiento acerca de las variables relacionadas con este constructo, las cuales pueden cumplir eventualmente un rol explicativo e incluso predictor. Siguiendo el planteamiento de Sonnentag et al. (2008) podemos distinguir dos tipos de variables asociadas con el desempeño, unas de índole individual y otras de índole situacional. Las variables individuales se refieren a algunos atributos y características de las personas que pueden afectar su desempeño, mientras que las variables situacionales dan cuenta de cómo la situación laboral o el contexto organizativo pueden asociarse con el desempeño de los individuos. Nuestro trabajo de investigación está comprometido con esta última línea de desarrollo, pues está centrado en establecer relaciones entre las características de diseño del trabajo, es decir, un dominio de variables de tipo situacional, y los diferentes componentes del desempeño laboral individual delimitados desde un marco expandido, es decir, que va más allá de lo meramente técnico-productivo o de tarea, tal como vimos en el capítulo precedente.

Aunque el estudio de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual no es nuevo (e.g., Berlinger, Glick y Rodgers, 1988; Blumberg y Pringle, 1982; Griffin, Welsh y Morehead, 1981; Guzzo, Jette y Katzell, 1985; Hackman y Oldham, 1980; Kelly, 1992; Kopelman, 1985, Spector, 1985), sorprende y a la vez preocupa el gran vacío inves-

tigativo que se ha generado durante las dos últimas décadas, y que trabajos recientes como los de Grant et al. (2010b), Oldham y Hackman (2010), Parker y Turner (2002), Al-Zoubi (2008), Sonnentag et al. (2008), entre otros, han puesto de manifiesto. Es probable que este fenómeno se asocie con el desinterés por el diseño del trabajo desde fines de los 80 (Humphrey et al., 2007), sin embargo la situación va más allá. Si bien se han desarrollado varios estudios acerca de esta relación, la mayoría en las décadas de los 80 y 90, prácticamente la totalidad de ellos se han focalizado en el desempeño de tarea o en el desempeño general, siguiendo así los mandamientos del *'mainstream'* dominado por la dimensión técnico-productiva del desempeño; es más, muchos de ellos consideraban al desempeño individual como un constructo equivalente a conceptos tales como eficiencia, efectividad y productividad, agudizando así el problema.

La prueba de lo que estamos diciendo se puede encontrar en la evidencia empírica disponible. En este sentido, los estudios orientados a establecer relaciones entre características de diseño del trabajo y desempeños emergentes, tales como desempeño contextual, desempeño proactivo y desempeño adaptativo, son muy escasos (Cordery y Parker, 2012; Morgeson y Humphrey, 2008; Parker y Turner, 2002; Sonnentag et al., 2008), evidenciando así que el vacío puede relacionarse, entre otros factores, con la propia operativización del desempeño laboral individual, algo que ya adelantábamos en el capítulo precedente a propósito del problema del criterio de la multidimensionalidad del constructo. Vale decir, el problema no es sólo del campo de investigación del diseño del trabajo, sino también del nivel de desarrollo en la comprensión, predicción y control del constructo de desempeño individual.

En concreto, nuestra investigación asume, a partir de los últimos avances en cuanto a la multidimensionalidad del desempeño individual, el desafío planteado por algunos autores (e.g., Berlinger et al., 1988; Neal y Griffin, 1999; Oldham y Hackman, 2010; Parker

y Turner, 2002) que consiste en considerar elementos de desempeño individual que van más allá de la ejecución de tareas específicas de un puesto/rol (desempeño de tarea o técnico) a la hora de establecer la relación con las características de diseño del trabajo, incorporando así los desempeños emergentes (contextual, adaptativo y proactivo).

La inclusión de tales dimensiones puede dar luces acerca de una relación que tradicionalmente se ha estudiado exclusivamente centrada en el desempeño de tarea, situación preocupante porque se han ignorado sistemáticamente las otras facetas del desempeño, por lo que en la literatura actual se plantea que los resultados acerca de las relaciones entre las características de diseño del trabajo y el desempeño individual están en gran medida condicionadas por esta mirada restringida centrada en la dimensión técnica (Cordery y Parker, 2012; Grant et al., 2010a). En otras palabras, la investigación de esta relación depende en gran medida del criterio con que se valora el desempeño individual y ese es justamente el desafío que nos propusimos en esta investigación incorporando y delimitando sus dimensiones emergentes. Así, nuestra propuesta multidimensional expandida ilustrada en el capítulo anterior adquiere pleno sentido y propósito en el marco de esta tesis doctoral.

Y por fortuna, hoy por hoy nos encontramos ante un panorama ciertamente interesante, puesto que, tal como hemos expuesto en nuestra revisión teórica, el dominio del desempeño laboral individual ha sido sistematizado y ampliado por numerosos autores (e.g., Allworth y Hesketh, 1999; Borman et al., 2001a; Borman y Motowidlo, 1993; Frese y Fay, 2001; Grant y Ashford, 2008; Griffin et al., 2007; Parker y Collins, 2010; Parker et al., 2006; Pulakos et al., 2000) y no solo eso, sino que del lado del diseño del trabajo se está experimentando una situación similar (e.g., Clegg y Spencer, 2007; Grant, 2007; Grant et al., 2010a; Humphrey et al., 2007; Morgeson y Campion, 2003; Morgeson, Garza y Campion, 2012; Morgeson y Humphrey, 2006, 2008; Parker et al., 2001; Wrzesniewski y Dutton, 2001). Por esta razón usamos el término “*expandido*” para referirnos al enfoque

que adoptamos, pues se trata de establecer una aproximación inicial acerca de la relación entre las características de diseño del trabajo y las dimensiones del desempeño laboral individual ampliadas o expandidas por los recientes avances teórico-conceptuales y empíricos de estos dominios del comportamiento humano en el trabajo. De este modo, y habida cuenta de la expansión del significado y número de criterios de estos constructos, estaremos en condiciones de clarificar su asociación empírica.

A continuación delimitaremos el estudio de esta relación tanto desde un punto de vista teórico-conceptual como desde la evidencia empírica disponible en la literatura. Una vez dados estos pasos, al final de este capítulo presentaremos un modelo expandido acerca de la relación entre ambos dominios, que viene a constituir el preludeo y cimiento operativo sobre el cual se sostiene nuestro estudio empírico.

3.1.- Formulaciones teóricas relevantes

Los principales fundamentos teóricos que dan cuenta de la relación entre las características del trabajo y el desempeño individual provienen de los paradigmas clásicos de diseño del trabajo, a los que se unen algunas aportaciones recientes e intentos de integración. En general, todos ellos asumen explícitamente que existe una relación entre ambos constructos, encontrándose énfasis diferenciales en cuanto a los mecanismos subyacentes que explican la relación, la importancia atribuida al desempeño en el contexto de otras variables de resultado y, más recientemente, respecto a la naturaleza de la relación entre diseño del trabajo y desempeño.

Como era de esperar, el enfoque que mayor impacto ha tenido en este ámbito es el modelo de características del puesto (Hackman y Oldham, 1975, 1976, 1980). Esta perspectiva sugiere que el mecanismo primario a la base de la relación entre diseño del trabajo

y desempeño individual es de carácter motivacional, siendo el enriquecimiento del trabajo (puestos con mayor complejidad y responsabilidad) un aspecto central de tal asociación. Según estos autores, el enriquecimiento del trabajo se sustenta en dos pilares básicos para explicar de qué forma los puestos enriquecidos pueden llevar a una mejora del desempeño individual: la teoría de la satisfacción de necesidades y la teoría de las expectativas.

De acuerdo con el primer pilar, los empleados que experimentan sus trabajos como significativos se desempeñan mejor porque ese estado les permite satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo. Y de acuerdo al segundo pilar, de las expectativas, un individuo estará más motivado para desempeñarse mejor cuando se dan tres condiciones: a) espera que un trabajo arduo y dedicado lleve a un mejor desempeño (expectativa); b) espera que ese buen desempeño le permita satisfacer necesidades de alto orden (instrumentalidad); c) desea autorrealizarse o bien satisfacer esas necesidades de alto orden (preferencia o valencia).

Adicionalmente, Hackman y Oldham (1980) afirmaron que el enriquecimiento del trabajo podía asociarse con un mejor desempeño por las siguientes razones:

- Los puestos enriquecidos no son rutinarios ni repetitivos, por lo que los empleados no intentarán evitar el trabajo. De este modo, la reducción de las conductas disfuncionales debería mejorar su desempeño y productividad.
- La reestructuración de los puestos en unidades con significado puede descubrir algún grado de ineficiencia oculta asociada a la coordinación extra requerida por el trabajo dividido en unidades “supuestamente eficientes”. Su corrección puede mejorar la calidad y aumentar los resultados para la organización.
- Cualquier cambio en el trabajo obliga a todos a reconfigurar la estructura y flujo de las tareas. De este modo, se pueden descubrir nuevos métodos para llevar a cabo las funciones de forma más efectiva, mejorando el desempeño.

En síntesis, el modelo de características del puesto asume que las personas con mejor desempeño son aquellas que valoran sus puestos como significativos y que, por tanto, satisfacen así su necesidad de crecimiento. No obstante, ello implica asumir que el desempeño laboral debe asociarse con otros resultados del modelo, por ejemplo, con la satisfacción laboral, relación para la cual se han reportado resultados mixtos e incluso nulos (e.g., Edwards et al., 2008; Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001; Lawler y Porter, 1967; Podsakoff y Williams, 1986). Según Parker y Turner (2002) es probable que el mecanismo básico de asociación sea correcto, sin embargo, el problema es que el modelo no considera otros factores contingentes que pueden dar cuenta de la relación. Además, los efectos en los sistemas de trabajo rara vez han sido reportados, por lo que se hace muy difícil poder discriminar si las mejoras en el desempeño se deben a los efectos motivacionales de los puestos enriquecidos o bien a otras variables causales relacionadas (Berlinger et al., 1988).

Otro paradigma clásico que se ha preocupado por esta relación es el modelo de los sistemas sociotécnicos (Trist y Bamforth, 1951). Esta perspectiva asume que la optimización conjunta a través de los grupos autónomos y semiautónomos de trabajo puede asociarse eventualmente con mejores resultados y desempeños. El problema es que esta propuesta no se aplica necesariamente al desempeño laboral individual, sino más bien al grupal, por lo que no es extraño comprobar que investigaciones inspiradas en este modelo centren su atención en variables de resultado tales como la productividad o la efectividad percibida (Cohen, Ledford y Spreitzer, 1996). De este modo, para nuestros fines, el modelo de los sistemas sociotécnicos no constituye una aportación conceptual que sustente la relación que estamos investigando, más allá de servir como margo general; distinto sería el escenario si estuviésemos tratando con el desempeño en grupos o equipos, en que esta mirada sí proporciona bastantes respuestas y lineamientos teórico-conceptuales y aplicados.

La teoría de la regulación-acción (Hacker, 2003; Hacker et al., 1968), aquella perspectiva de la conducta laboral desarrollada en el contexto alemán que antes revisamos, también da algunas luces acerca de esta relación. Como su idea central es que el trabajo está dirigido a metas y orientado a la acción, esta perspectiva sostiene que la relación entre el diseño del trabajo y el desempeño laboral individual está en gran medida determinada por procesos cognitivos que regulan las acciones laborales, visión que dista del paradigma motivacional clásico. Dicha regulación cognitiva de las acciones ocurre a nivel sensorio-motor (procesamiento inconsciente, automático), a nivel de los patrones de acción flexibles (programas centrados en la acción), a nivel intelectual (solución de problemas consciente) y a nivel heurístico (nivel metacognitivo).

En concreto, este enfoque señala que el diseño del trabajo enriquecido (e.g., alta autonomía, tareas desafiantes, oportunidad para el desarrollo y avance personal, etc.) mejora la capacidad de conocimiento del trabajador y su personalidad, lo cual puede asociarse con un mayor desempeño, dado que posibilita completar las acciones desde una meta hasta la retroalimentación, usando todos los niveles de regulación cognitiva antes mencionados, proporcionando así oportunidades permanentes de aprendizaje (Hacker, 2003; Frese y Zapf, 1994).

Otros esfuerzos teóricos acerca de este tema provienen del ámbito del rediseño del trabajo. En una lógica de cuestionamiento del mecanismo motivacional clásico, Kelly (1992) propuso el *modelo de “doble vía” del rediseño del trabajo*, el cual sugiere que la satisfacción laboral está fuertemente influenciada por las percepciones del contenido del trabajo, mientras el desempeño laboral se explica a través de otros mecanismos adicionales, es decir, no sólo por las características de diseño del trabajo. Kelly llegó a esta conclusión principalmente por sus hallazgos a nivel empírico; al revisar una serie de estudios de campo de rediseño del trabajo, muy rigurosos a nivel metodológico, encontró que las rela-

ciones con el desempeño laboral no siempre fueron consistentes con las predicciones teóricas de la línea principal (el enfoque motivacional), a diferencia de lo que ocurría en el caso de variables actitudinales como la satisfacción. De ese modo, propuso cuatro mecanismos a través de los cuales el rediseño del trabajo llevaría a una mejora del desempeño laboral:

1. *Cambio de expectativas*: el desempeño laboral mejora porque los trabajadores perciben una estrecha relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas valoradas cuando el trabajo se ha rediseñado.
2. *Establecimiento de metas*: el rediseño del trabajo aumenta el establecimiento de metas y este último motiva a los empleados a desempeñarse mejor.
3. *Cambio en los métodos de trabajo*: el rediseño del trabajo mejora la eficiencia de los métodos de trabajo y esto a su vez conlleva mejoras en el desempeño, sin siquiera cambios a nivel de la motivación intrínseca del individuo.
4. *Motivación extrínseca*: a partir del rediseño del trabajo, los empleados pueden negociar los cambios en el contenido de su trabajo a cambio de aumentos salariales, es decir, se establece un acuerdo para que a similares cantidades de trabajo se obtengan unos ingresos superiores (muy en la línea de la “intensificación del trabajo”).

En consecuencia, el modelo de Kelly (1992) postula una relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral que va más allá de la motivación intrínseca, fundamento de la línea principal, para así integrar otros elementos de los procesos de rediseño del trabajo.

En la misma línea del rediseño del trabajo se encuentra la *teoría del empowerment psicológico* (Spreitzer, 1995), que se focaliza en el grado en que los individuos se sienten “empoderados” en su trabajo y cómo eso influye en sus resultados. A diferencia de Kelly (1992), esta mirada se centra en la motivación para explicar los resultados del trabajo enriquecido, vale decir, es consistente con la línea principal. El *empowerment* psicológico se asocia con una serie de evaluaciones cognitivo-motivacionales acerca de la experiencia en

el trabajo, dentro de las cuales la competencia y el impacto serían potenciales mediadores entre el contenido del puesto y resultados tales como el desempeño (Parker y Turner, 2002). El problema de este enfoque es que en sí no logra explicar la relación entre diseño y desempeño, sino que más bien distingue mecanismos intermedios involucrados.

Otro planteamiento relevante es el postulado por Berlinger et al. (1988). Si bien no se trata de una propuesta teórica propiamente tal, estos autores propusieron una serie de lineamientos para el estudio de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral, cuya base estuvo en una amplia revisión de la literatura y en el estudio meta-analítico que llevaron a cabo. Estos autores plantearon que, si bien existen argumentos teóricos y evidencia empírica parcial para apoyar una relación positiva entre las características de diseño del trabajo y el desempeño individual, la intensidad o fuerza de esta relación está en gran medida influenciada por algunas condiciones limitantes. Sobre la base del modelo de características del puesto (Hackman y Oldham, 1975, 1976, 1980), plantearon que la relación entre el diseño del trabajo y el desempeño individual puede establecerse bajo algunas condiciones:

- Cuando la fuerza de necesidad de crecimiento en los individuos es alta.
- Cuando se utilizan las percepciones de las características de diseño del trabajo.
- Cuando no hay restricción en el rango de características del trabajo consideradas, y mejor aún si éstas se corresponden con la realidad actual del puesto de trabajo.
- Cuando se usan medidas de desempeño laboral que no sólo se restringen a la cantidad o calidad de la ejecución, sino que valoren el esfuerzo y otros ámbitos de acción.
- Cuando los ocupantes de los puestos han experimentado cambios recientes en el diseño de sus unidades de trabajo.

Como se puede apreciar, la propuesta de Berlinger et al. (1988) no consiste en una teoría al uso, más bien se sustenta en varias de ellas para constituir así un argumentario

para una teoría inicial acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual. Y nosotros la valoramos muy positivamente, porque mucho de lo que ellos plantearon en su momento actualmente constituye el cimiento sobre el cual se está avanzando en el estudio de esta relación.

En este sentido, las cinco condiciones centrales que ellos sugirieron para estudiar la relación entre ambos dominios son muy relevantes, por no decir críticas. La primera enfatiza que existen variables individuales que pueden moderar o mediar la relación y que hoy en día no sólo se restringen a la fuerza de necesidad de crecimiento, hay otras, como por ejemplo la autoeficacia de rol ampliado, la personalidad proactiva, la significación experimentada, etc. La segunda condición enfatiza el uso de la percepción de los ocupantes de los puestos acerca de las características de su trabajo, por sobre el uso de las características “objetivas” que no siempre dan cuenta de la realidad del trabajo, algo que ya vemos reflejado en las tendencias actuales de medición del diseño del trabajo (e.g., el WDQ). La tercera condición es que no debe haber una restricción de las características del trabajo consideradas, lo que es plenamente consistente con la ampliación de las características de diseño del trabajo hacia los polos relacional y físico-contextual de los modelos actuales.

La cuarta condición es quizás para nosotros la más relevante, dado que este trabajo se adelantó a su tiempo al proponer que se debía considerar el tipo y amplitud del desempeño laboral con el que se establecería la relación con el diseño del trabajo. Así, su propuesta va en la dirección de ir más allá de la cantidad y calidad de la ejecución laboral, algo que ya conocemos como la línea principal del desempeño de tarea, que en nuestro trabajo estamos expandiendo justamente en congruencia con lo que plantearon estos autores en su día. Y por último, quizás lo más ambicioso y no siempre alcanzable en la investigación empírica, es que la relación es deseable que se establezca cuando existan cambios recientes de rediseño del trabajo.

Considerando el vacío teórico e investigativo en torno a este tema e inspirados en trabajos anteriores en los ámbitos del diseño del trabajo y del desempeño individual (e.g., Blumberg y Pringle, 1982; Campbell et al., 1993; Neal y Griffin, 1999; Parker y Wall, 1998), Parker y Turner (2002) formularon un modelo integrador con el fin de servir de guía futura para la investigación de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual. Esta propuesta se sustenta en tres pilares:

1. Los *mecanismos psicológicos* a la base de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual.
2. Las *contingencias individuales y organizativas* que moderan la relación entre ambos dominios.
3. La *ampliación del criterio de dominio del desempeño* al estudiar esta relación.

Con respecto al primer pilar, en que centraremos más nuestra atención, los autores plantearon que el diseño del trabajo enriquecido ejercería una influencia sobre el desempeño individual por medio de la activación de los siguientes mecanismos psicológicos: *motivación, conocimientos, habilidades y oportunidad*. Este fundamento fue tomado desde la investigación del desempeño individual, concretamente de la propuesta explicativa del desempeño formulada por Campbell (1990) y Campbell et al. (1993) para los mecanismos de motivación, conocimientos y habilidades, y del trabajo de Blumberg y Pringle (1982) para la oportunidad.

Si recordamos desde el capítulo anterior, Campbell (1990) y Campbell et al. (1993) propusieron un modelo omnicomprendivo multifactorial que daba cuenta de los distintos componentes del dominio general del desempeño individual, pero no sólo eso, sino que también argumentaron que este constructo tenía tres determinantes directos:

- *Conocimiento declarativo*: el conocimiento de los hechos, principios y procedimientos de trabajo.

- *Habilidades y conocimiento procedimental*: la facilidad para hacer realmente lo que debe hacerse; una combinación de saber qué hacer y realmente ser capaz de hacerlo.
- *Motivación*: una combinación de las opciones de ejercer esfuerzo, de cuánto esfuerzo se realizará y de cuánto tiempo se destinará para mantener ese esfuerzo.

La investigación empírica ha respaldado de manera consistente la propuesta de tales determinantes proximales del desempeño laboral individual (Arvey y Murphy, 1998; Cortina y Luchman, 2012; Motowidlo y Kell, 2012), por lo cual Parker y Turner (2002) sostienen que los eventuales efectos del diseño del trabajo sobre el desempeño sólo tienen lugar una vez que se hayan activado tales mecanismos.

A su vez, el modelo de Parker y Turner (2002) incorpora un cuarto mecanismo, denominado *oportunidad*, que fue propuesto por Blumberg y Pringle (1982). Estos últimos argumentaron que los tres determinantes proximales formulados por el equipo de Campbell eran insuficientes para activar el desempeño, por lo que sugirieron que los individuos necesitaban contar con la oportunidad para poder aplicar sus conocimientos, habilidades y motivación. Vale decir, se trata del elemento situacional de los determinantes. Y en virtud de ello, tiene directa relación con el rol que puede jugar el diseño del trabajo. Al respecto, Parker y Turner (2002) plantearon que la oportunidad se da a través de dos vías:

- a) *Respuesta rápida*: es decir, cuando el diseño del trabajo permite reducir o remover las limitantes situacionales (e.g., tecnología, supervisión estrecha, etc.), principalmente a través del aumento de la autonomía, los trabajadores tienen la oportunidad de resolver problemas rápidamente usando su conocimiento previo, sin depender así de su supervisor o de un especialista.
- b) *Expansión de rol*: la idea de este concepto es que el diseño del trabajo puede permitir a los trabajadores expandir sus puestos o bien extender sus límites incluyendo tareas y responsabilidades adicionales, mecanismo que les proporciona oportunidades perma-

mentos para poder aplicar sus conocimientos, habilidades y motivación. Este mecanismo es similar al concepto de “*job crafting*” (elaboración o construcción del puesto) propuesto por Wrzesniewski y Dutton (2001), que da cuenta del proceso a través del cual los empleados proactivamente alteran o modifican los límites de sus propias tareas y relaciones, constituyendo arquitectos activos, no sólo receptores pasivos de sus puestos.

El segundo pilar del modelo plantea que la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual podría ser moderada por diversas contingencias individuales (e.g., fuerza de necesidad de crecimiento, personalidad proactiva, etc.) y organizacionales (e.g., interdependencia, incertidumbre, etc.) que deben considerarse para comprender la naturaleza de esta asociación. No obstante, tal planteamiento es meramente referencial, dado que es una guía para la investigación futura, de hecho las relaciones con tales contingencias necesitan estudiarse con mayor profundidad y no está del todo claro el rol que cumplen en la relación entre los dominios de diseño del trabajo y desempeño individual.

Por último, el tercer pilar enfatiza que esta relación dependerá en gran medida del criterio de desempeño utilizado, por lo cual se propone expandirlo para incorporar dimensiones de desempeño individual que van más allá de la ejecución de tareas específicas, incluyendo elementos emergentes del desempeño, tal como otros autores lo habían enfatizado años antes (e.g., Berlinger et al., 1988; Neal y Griffin, 1999). Este último pilar del modelo nos interesa en particular, pues nuestra investigación es plenamente congruente con esta lógica expansiva, tal como se pudo apreciar en el capítulo precedente a través de la propuesta de un modelo multidimensional expandido de desempeño individual.

Otro planteamiento de actualidad que aborda de alguna manera el tema de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual es el de Grant (2007) y su *modelo de diseño del trabajo relacional*, una de las miradas emergentes de este dominio que antes

denominamos como de “reinvención”. Este autor sostuvo que los modelos existentes de diseño del trabajo habían descuidado sistemáticamente el rol del ambiente social en la configuración de las propiedades motivacionales del trabajo. De este modo desarrolló el “*Marco del Impacto del Puesto*”, un cuerpo conceptual que propone que la arquitectura relacional de un puesto tiene el potencial de generar resultados valiosos a nivel motivacional, cognitivo y conductual. Las dos características relacionales del trabajo que identificó fueron el *impacto en los beneficiarios*, que conceptualmente es similar a la significación de la tarea de Hackman y Oldham (1976) y de Morgeson y Humphrey (2006), y el *contacto con los beneficiarios*, que a su vez comparte significado con la interacción con personas externas a la organización de Morgeson y Humphrey (2006).

Grant (2007) propuso que estas dos características de diseño del trabajo actúan sobre la *motivación para hacer una diferencia prosocial*, esto es, el deseo de influir positivamente en los beneficiarios del propio trabajo. Este mecanismo llevaría a un aumento y mejora del desempeño motivado, especialmente en cuanto a las conductas de ayuda (por ende, del desempeño contextual), al tiempo que influiría sobre el sentido de identidad de la persona (sentido de competencia, auto-determinación y valor social). La evidencia empírica obtenida por su grupo de investigación ha respaldado los principales postulados de este modelo (Grant et al., 2007; Grant, 2008a; Grant, 2008b; Grant y Sumanth, 2009) dando así luces no sólo acerca de la creciente importancia de los aspectos relacionales del diseño del trabajo, sino también acerca de los mecanismos a la base de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual.

No podíamos cerrar esta revisión sin aludir al *modelo circular y dinámico de diseño del trabajo* de Clegg y Spencer (2007), otro de los enfoques de “reinvención” (también citado en la revisión de diseño del trabajo) que tiene mucho que decir en cuanto al tema que nos convoca. Estos autores realizaron una crítica a la investigación tradicional de dise-

ño del trabajo, puesto que se centraría demasiado en lo estático, en diseño de puestos fijos, frente a lo cual propusieron un enfoque más flexible con base en la circularidad y dinamismo del diseño del trabajo como proceso, en que el desempeño jugaría un rol clave.

Sostuvieron que, cuando los trabajadores se desempeñan eficazmente, los supervisores interpretan este desempeño como señal de competencia, desarrollando altos niveles de confianza en sus empleados. A su vez, los mismos empleados interpretan este desempeño como una señal de competencia, desarrollando altos niveles de confianza en sí mismos. Estos aumentos en los niveles de confianza interpersonal e intrapersonal conducen a la expansión de rol, la cual puede ser iniciada por supervisores o por los mismos empleados a través del proceso de *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001). La expansión de rol aumenta la motivación de los empleados y asimismo su oportunidad para aprender y desarrollar nuevo conocimiento; de este modo estimulan el alto desempeño y el ciclo comienza de nuevo. La lógica del modelo también se aplica a la inversa, es decir, para el bajo desempeño.

La aportación de este último enfoque es indudable, pues a diferencia de las miradas anteriores, Clegg y Spencer (2007) consideran que tanto el diseño del trabajo como el desempeño son variables predictoras y de resultado a la vez, estando dinámicamente relacionadas. A su vez, integran los mecanismos de conocimiento y motivacionales a través de los cuales la expansión de rol y la autonomía pueden facilitar el desempeño, aportes que sin lugar a dudas abren nuevos caminos para la investigación futura.

3.2.- Evidencia empírica asociada

Puesto que hemos visto lo que nos dice la teoría, ahora veremos qué nos dice la evidencia empírica acerca de esta relación. En general, las investigaciones muestran que

los efectos más significativos y consistentes del diseño del trabajo han sido obtenidos en relación con resultados actitudinales-afectivos, tales como la satisfacción con el trabajo y la motivación laboral interna y, en menor medida, con resultados conductuales como el desempeño laboral individual (Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Kelly, 1992).

No obstante, cabe destacar que gran parte de esta investigación empírica se ha fundamentado en los cimientos conceptuales del modelo de características de puesto (Hackman y Oldham, 1975, 1976, 1980) y, en congruencia con el nivel de avance de la investigación en desempeño laboral individual, su foco se ha restringido en gran medida al ámbito del desempeño de tarea y desempeño general, con tímidos guiños hacia desempeños emergentes, los cuales se reflejan en estudios más recientes. Por consiguiente, podemos sostener que el problema del criterio del desempeño también se ha visto reflejado, y con fuerza, en este ámbito.

Nuestra primera fuente informativa proviene de las revisiones y meta-análisis. En general, se ha encontrado sustento empírico para la relación entre las características del trabajo y el desempeño individual, con reportes de correlaciones pequeñas, aunque significativas y positivas. Por ejemplo, Griffin (1982) reportó relaciones significativas entre las características percibidas del trabajo y el desempeño, al igual que Kopelman (1985), quien a partir de su revisión concluyó que las características del trabajo tenían un efecto considerable en el desempeño de tarea. En esta misma línea, Spector (1986) encontró apoyo para la relación entre el diseño del trabajo y el desempeño individual, informando concretamente de una correlación promedio ajustada de .26 entre autonomía y desempeño. Asimismo, Stone (1986) encontró que la amplitud del puesto (o "*job scope*", es decir, altos niveles en las características fundamentales del trabajo) se correlacionó positivamente con el desempeño en 11 estudios de campo, aún cuando mostró una correlación negativa en tres estudios de laboratorio.

A su vez, uno de los metanálisis más importantes en diseño del trabajo, el de Fried y Ferris (1987) reportó una correlación significativa promedio de .23 entre amplitud del puesto/complejidad del trabajo y desempeño laboral individual. En términos de relaciones específicas, este metaanálisis informó de correlaciones promedio de .18 para autonomía, .13 para identidad de tarea, .22 para retroalimentación, .09 para variedad de habilidades y .14 para significación de la tarea. Siguiendo con estudios de naturaleza similar, otro metaanálisis de importancia, esta vez llevado a cabo por Berlinger et al. (1988), reportó que la correlación promedio entre las características del trabajo y el desempeño individual fue de .21, resultado que fue obtenido sobre una muestra total de 13403 observaciones y con base en una propuesta teórica acerca de tal asociación.

Como se puede extraer a partir de los estudios anteriores, la relación entre los dominios de diseño del trabajo y desempeño individual era una realidad, aunque mucho menor que la esperada si se contrastaba con los resultados afectivos actitudinales del diseño del trabajo. Y así transcurrió el tiempo y junto con la caída de la popularidad del diseño del trabajo en los círculos de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, también se reducía la cantidad de investigación dedicada al establecimiento de su relación con el desempeño, salvo contadas excepciones como la de Morgeson, Delaney-Klinger y Hemingway (2005) y algunos otros autores que citaremos más adelante. En cuanto a esta investigación en concreto, los autores estaban investigando la relación entre la amplitud de rol y el desempeño laboral, informando una correlación promedio de .17 entre autonomía y desempeño de tarea, resultado congruente con la mayoría de los estudios empíricos realizados en la década de los 80.

Si bien las relaciones ilustradas son bajas, aunque significativas, debemos recordar que todas ellas, incluida la del último estudio de Morgeson et al. (2005), se han obtenido a partir de un marco restringido de entendimiento y operativización del desempeño indivi-

dual, focalizado en el componente técnico-productivo de tarea o bien en el desempeño general. Además, tal como plantearon Parker y Turner (2002), muchas de las revisiones se realizaron sobre la base de estudios de laboratorio de escasa validez externa o bien en estudios de campo transversales que impedían determinar causalidad por estudiar las variaciones naturales en el contenido del trabajo, por lo que la interpretación de sus resultados debe relativizarse en función de tales consideraciones.

Ahora bien, es importante enfatizar que no todos los estudios y revisiones acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual son concluyentes; es más, algunos de ellos reportan resultados mixtos o bien nulos, caracterizando la relación como débil o tenue. Un ejemplo es la revisión de Griffin et al. (1981), quienes discutieron acerca de la inconsistencia en las relaciones entre el desempeño individual y las percepciones del trabajo. Al respecto, caracterizaron los resultados de las pruebas empíricas acerca de la relación entre las características del trabajo y el desempeño como decepcionantes y poco concluyentes, aunque relativizaron este hecho en función de factores tales como la metodología empleada en los estudios.

A su vez, Thomas y Griffin (1983) concluyeron que la influencia de las características de la tarea en el desempeño era un estudio en franca contradicción, conclusión similar a la que llegó O'Brien (1982), quien argumentó que el modelo de características del puesto era incapaz de predecir el desempeño y la productividad. Del mismo modo, unos años antes, Locke, Feren, McCaleb, Shaw y Denny (1980) ya se mostraban cautos ante la evidencia optimista de asociación entre el diseño del trabajo y el desempeño; al respecto, llegaron a concluir que el desempeño efectivamente mejoraba cuando los puestos eran enriquecidos, no obstante, esa mejora era escasa.

En una línea similar nos encontramos con el trabajo de Kelly (1992), quien revisó 31 estudios rigurosos metodológicamente acerca de la relación entre percepciones del tra-

bajo, desempeño laboral, satisfacción laboral y motivación laboral, encontrando que las mejoras de desempeño no estuvieron asociadas significativamente con estas variables. En consecuencia, no encontró relaciones significativas entre las percepciones de contenido del trabajo y un mejor desempeño laboral, algo consistente con las predicciones teóricas acerca del rol del diseño del trabajo en cuanto a resultados actitudinales versus conductuales. De este modo, y tal como vimos en el apartado precedente, Kelly (1992) formuló el modelo de “doble vía” del rediseño del trabajo, en que daba cuenta de que el factor primario a la base de la mejora del desempeño no era motivacional y, por ende, no se encontraba asociado necesariamente con las percepciones del puesto.

A su vez, en el contexto español encontramos el trabajo de Osca y Urien (2001), quienes analizaron la repercusión del cambio en las características de tarea sobre indicadores de satisfacción, interés por el sistema de trabajo, percepción del cambio y desempeño técnico productivo. De modo similar a lo encontrado por Kelly (1992), Osca y Urien (2001) informaron que las características de tarea explicaban porcentajes importantes de varianza de las variables actitudinales, mientras que ninguna de ellas logró predecir los indicadores de desempeño utilizados.

No obstante todo lo anterior, existen una serie de estudios de intervención de rediseño del trabajo, generalmente estudios de campo o bien experimentos de campo longitudinales, que han demostrado que las características de diseño del trabajo tienen efectos positivos en el desempeño individual (Guzzo et al., 1985; Parker y Turner, 2002), lo que ha permitido dar cierto apoyo a la interpretación de que los puestos bien diseñados mejoran el desempeño.

Un ejemplo paradigmático es el estudio de Griffin (1991), quien investigó los efectos del rediseño del trabajo, concretamente el aumento de la variedad de habilidades y de la autonomía, en las actitudes, percepciones y desempeño de 526 cajeros de banca en un

período de dos años. Encontró que el desempeño, a diferencia de resultados afectivos como la satisfacción y el compromiso, no aumentó durante los 6 primeros meses después de la intervención, sino que lo hizo significativamente después de 24 e incluso 48 meses. A su vez, una década antes, Wall y Clegg (1981) habían encontrado un patrón similar de resultados en un estudio de rediseño del trabajo; en su caso, los efectos positivos en el desempeño y en la retención del personal se manifestaron a los 33 meses del estudio, mientras que el impacto positivo de la intervención en cuanto a la satisfacción laboral y salud mental fueron evidentes un año después del rediseño del trabajo.

Estos estudios, altamente rigurosos y de carácter aplicado, nos muestran lo compleja que puede llegar a ser la naturaleza de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual, en que el factor tiempo puede ejercer un papel importante, tal como ha reflejado acertadamente Grant et al. (2010a) en su modelo integrador de diseño del trabajo, en que consideran al desempeño como un resultado distal, a diferencia de resultados proximales tales como las reacciones afectivas y actitudinales, lo que da luces acerca de los resultados obtenidos tradicionalmente en la investigación, panorama que se enriquece todavía más si se toma en cuenta el criterio de desempeño individual expandido.

Otros estudios de intervención de rediseño del trabajo, llevados a cabo con el mismo rigor metodológico, han demostrado que la modificación de características de diseño del trabajo puede afectar positivamente el desempeño de los trabajadores, destacando especialmente el papel de la autonomía o control, de la retroalimentación y de algunas características de conocimiento (e.g., Leach, Jackson y Wall, 2001; Leach, Wall y Jackson, 2003; Jackson y Wall, 1991; Wall, Corbett, Martin, Clegg y Jackson, 1990; Wall, Jackson y Davids, 1992).

Ahora veamos qué nos dicen los datos acerca de la relación entre el diseño del trabajo y las dimensiones de desempeño emergentes, pues recordemos que todo lo revisado

anteriormente estaba teñido por la dimensión técnico-productiva de este constructo. En esta línea, si los estudios con respecto a las dimensiones de desempeño de tarea y general ya eran restringidos, esta situación se hace más pronunciada en el caso de los desempeños contextual, proactivo y adaptativo, en particular en el caso de este último, en que virtualmente no existen estudios asociados que podamos reportar, al menos desde nuestra revisión de la literatura.

Con respecto al desempeño contextual, en general se puede sostener que existe algún grado de asociación con el diseño del trabajo, particularmente cuando hablamos del comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1990), existiendo estudios empíricos que se han preocupado por el tema. Por ejemplo, Fahr, Podsakoff y Organ (1990) examinaron las relaciones entre las percepciones de los empleados acerca de las cinco características del trabajo de Hackman y Oldham, y los reportes de conducta altruista en el trabajo suministrados por sus supervisores. Los resultados mostraron que las cinco características se relacionaron positivamente con esta faceta del desempeño contextual, aunque no todas fueron significativas, sólo tres: variedad de tareas, retroalimentación y autonomía, en particular esta última. A su vez, Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996) llevaron a cabo un meta-análisis acerca de los sustitutos del liderazgo y el desempeño laboral, incluyendo medidas de desempeño contextual, encontrando evidencia a favor de la relación entre el diseño del trabajo y cinco dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional (altruismo, responsabilidad, deportividad, cortesía y virtud cívica).

En esta misma línea, Capelli y Rogovsky (1998) demostraron que tres características de diseño del trabajo, a saber, autonomía, variedad de habilidades y significación de la tarea, se asociaron significativamente con los indicadores del comportamiento ciudadano organizacional. A su vez, Gellatly e Irving (2001) encontraron que los trabajadores que percibieron su trabajo como alto en autonomía recibieron una evaluación sobre el prome-

dio en desempeño contextual, hallazgo congruente con el trabajo de Bell y Menguc (2002), quienes informaron acerca de una relación significativa positiva entre autonomía y desempeño contextual, concretamente en cuanto a la conducta altruista.

En otro estudio, llevado a cabo por Chiu y Chen (2005), se obtuvo evidencia empírica para la asociación significativa entre algunas características del trabajo (e.g., significación de la tarea) y el comportamiento ciudadano organizacional. Más tarde, Chen y Chiu (2009) obtuvieron resultados similares, informando que la identidad de tarea, la significación de la tarea y la autonomía ejercieron una influencia positiva en la manifestación de tal faceta del desempeño contextual. Asimismo, Purmanova, Bono y Dzieweczynski (2006) encontraron una relación positiva entre la complejidad general del trabajo (el conjunto de las características fundamentales del puesto) y el desempeño contextual ciudadano y, al mismo tiempo, Todd y Kent (2006) reportaron correlaciones significativas entre los auto-reportes de conducta de ayuda y dos características de diseño del trabajo: autonomía y significación de la tarea.

Por su parte, Grant (2008b), quien como se dedicó a investigar el diseño del trabajo desde un punto de vista relacional, llevó a cabo una serie de tres experimentos de campo con muestras constituidas por recaudadores de fondos y salvavidas, para así examinar los efectos en el desempeño, los mecanismos relacionales y las condiciones limitantes de la significación de la tarea. Con base en tal diseño de investigación, encontró que la significación de la tarea aumentaba el desempeño laboral por medio del fortalecimiento de las percepciones de los empleados respecto al impacto de sus acciones en los beneficiarios, así como de la valoración que estos últimos hacían de tales actuaciones. Estos efectos fueron comprobados fundamentalmente para el desempeño contextual, concretamente para la conducta de ayuda.

Como podemos ver a partir de los estudios anteriores, en general existe evidencia empírica para la asociación entre el diseño del trabajo y el desempeño contextual. Ahora bien, en nuestra revisión también nos hemos encontrado con algún estudio que no respaldó necesariamente la asociación entre tales dominios. Un ejemplo puede ser el trabajo de Fisher (2002), quien no logró encontrar evidencia a favor de la relación entre la complejidad general del trabajo y el componente de altruismo del comportamiento ciudadano organizacional. Sin embargo, se trata de un estudio puntual y aislado de lo que puede encontrarse en la literatura.

Aún así, debemos enfatizar que prácticamente la totalidad de los estudios que han aportado evidencia empírica para la relación entre diseño del trabajo y desempeño contextual lo hicieron centrándose exclusivamente en las características clásicas del enfoque motivacional o bien en índices de la complejidad general del trabajo. Una excepción puede ser el trabajo de Pearce y Gregersen (1991), quienes estudiaron la relación entre la interdependencia de tarea, un componente social/relacional de diseño del trabajo, con la conducta extra-rol, vale decir, un tipo de desempeño contextual. En su estudio encontraron evidencia para tal relación, aunque de naturaleza indirecta, ya que estaba mediatizada por la responsabilidad experimentada.

En relación con el desempeño proactivo, también podemos confirmar una asociación con determinados componentes del diseño del trabajo, aunque, tal como hemos argumentado en el caso del desempeño contextual y haciéndolo extensivo al desempeño de tarea, la evidencia empírica existente se ha obtenido fundamentalmente para las características motivacionales del trabajo, es decir, la línea principal del diseño del trabajo. Por esta razón, no es que las otras características, como pueden ser las características sociales o las características físicas, carezcan de relevancia, sino que han recibido escasa atención por parte de los investigadores, tal como veíamos a propósito del desinterés relativo por el

campo del diseño del trabajo desde fines de los 80 (Humphrey et al., 2007). En otras palabras, no se disponen de estudios suficientes que hayan considerado la posibilidad de incorporar tales dimensiones en el establecimiento de las relaciones con el desempeño individual, ya fuese por la tendencia de investigación del momento, o bien porque no se contaba con marcos teóricos explicativos e instrumentos pertinentes para su medición, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad.

Hecha esta reflexión, veamos ahora que podemos encontrar en relación con la dimensión proactiva del desempeño. Al respecto, quizás la característica del trabajo que más relevancia pueda tener para este tipo de desempeño es la autonomía, amén de su impacto ya informado en cuanto a los desempeños de tarea y contextual. De esta manera, se ha encontrado que la autonomía o control del puesto presenta relaciones significativas con componentes del desempeño proactivo tales como la iniciativa personal (e.g., Frese et al., 1996; Frese, Garst y Fay, 2007), la conducta proactiva propiamente tal (e.g., Ohly, Sonnentag y Pluntke, 2006; Parker, Wall y Jackson, 1997), la sugerencia de mejoras (e.g., Axtell et al., 2000), la solución proactiva de problemas y la auto-implementación de ideas (Parker et al., 2006), y la expresión de voz (e.g., LePine y Van Dyne, 1998; Tangirala y Ramanujam, 2008). A su vez, Frese et al. (1996) informaron que no sólo la autonomía se encontraba asociada con la iniciativa personal, sino que también lo estaba la complejidad del trabajo.

Un supuesto fundamental a la base de tales estudios, concretamente para el caso de la autonomía, es que dicha característica de diseño del trabajo facilitaría el proceso de expansión de rol y, por consiguiente, daría pie a la manifestación de las conductas proactivas, relación que podría estar mediada por distintas variables tales como la autoeficacia de rol ampliado, la orientación de rol flexible, entre otras (Griffin et al., 2007; Parker, 1998; Parker et al., 2006; Speier y Frese, 1997).

Llegados a este punto de nuestra revisión, es importante destacar los hallazgos del estudio meta-analítico de Humphrey et al. (2007), el cual, a diferencia de los realizados en las décadas de los 80 y 90, reflejó los últimos avances tanto en la investigación de diseño del trabajo como de desempeño laboral individual. Estos autores concluyeron que las 14 características de diseño del trabajo consideradas en el estudio explicaban el 34% de la varianza del desempeño individual y más del 55% de la varianza de la satisfacción laboral, dando cuenta así de la relevancia que tiene la configuración del trabajo en cuanto a los resultados conductuales y actitudinales y, confirmando de cierta forma las tendencias establecidas en la literatura.

De estas características de diseño del trabajo, las motivacionales (autonomía, variedad de tareas, significación de la tarea, identidad de tarea, retroalimentación procedente del propio trabajo, complejidad del puesto, procesamiento de información y variedad de habilidades) explicaron en su conjunto un 25% de la varianza del desempeño individual, las sociales (apoyo social, interdependencia, interacción externa a la organización y retroalimentación procedente de otros) lo hicieron en un 9% y las físicas o contextuales (demandas físicas y condiciones de trabajo) no lograron dar cuenta de este constructo.

Lo anterior nos da una idea general de cuál es el impacto que tienen los atributos del trabajo en el desempeño individual, confirmando la pertinencia de la inclusión de variables de naturaleza relacional, puesto que a pesar de no contar con tanta investigación asociada, las características sociales del trabajo también demostraron un rol importante en la explicación del desempeño. No obstante, y aunque el estudio de Humphrey et al. (2007) fue muy exhaustivo, aún no contamos con una delimitación exacta de cuáles fueron los componentes específicos del desempeño individual que fueron explicados por el amplio espectro de características del trabajo estudiadas. En otras palabras, de nuevo estamos ante los efectos del problema del criterio de la multidimensionalidad del desempeño individual.

Finalmente, es importante señalar que la complejidad general del trabajo, entendida como la suma de las características fundamentales del trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006; Oldham, Kulik, Ambrose, Stepina y Brand, 1986; Parker y Ohly, 2008), es otro importante aspecto en cuanto a la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual. Al respecto, Gottfredson (1997) demostró que los puestos altamente complejos (e.g., altos en autonomía, complejidad de tarea, variedad, etc.) se relacionaban positivamente con resultados tales como el desempeño individual, lo cual es congruente con lo encontrado en los meta-análisis de Fried y Ferris (1987) y Humphrey et al. (2007), así como con varios estudios y revisiones (e.g., Al-Zoubi, 2008; Dodd y Ganster, 1996; Frese et al., 1996; Frese et al., 2007; Purmanova et al., 2006; Stone, 1986).

En esta línea, Campbell (1988) sostuvo que los puestos más complejos requieren flexibilidad y permiten a sus ocupantes utilizar facultades y procesos cognitivos avanzados, puesto que son multifacéticos y, por naturaleza, animan a los trabajadores a emplear conocimiento desde varias fuentes (Shalley, Gilson y Blum, 2009). Esto último permitiría la manifestación de varios tipos de aprendizaje y desarrollo, mecanismos que han sido identificados como posibles facilitadores de un mejor desempeño (Parker y Wall, 1998).

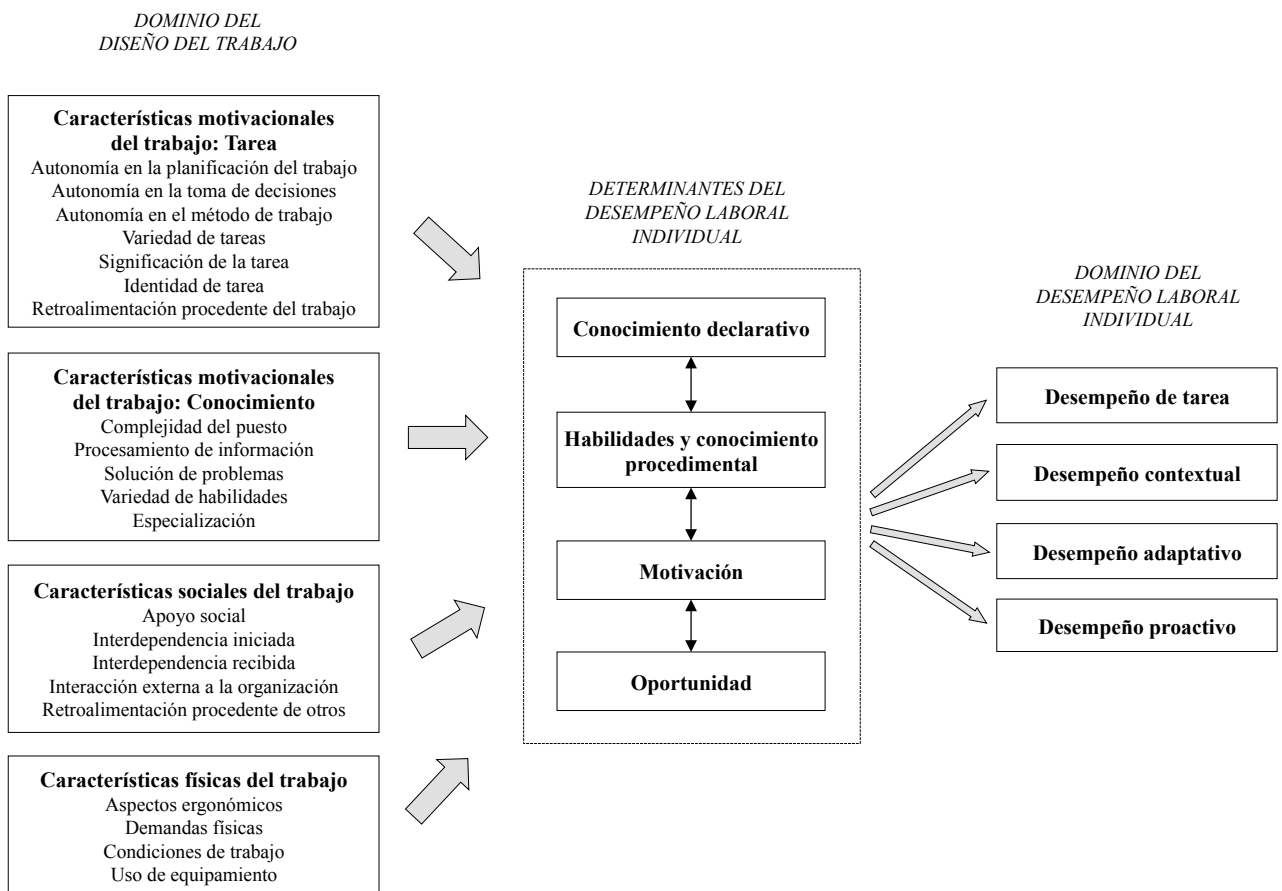
En síntesis, podemos afirmar que existe evidencia empírica para la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual, aunque las relaciones encontradas son mucho menores que en el caso de variables de tipo afectivo/actitudinal (e.g., satisfacción laboral, motivación). Así también, podemos encontrar evidencia mixta o no concluyente, aunque se trate de estudios puntuales. No obstante, queda mucho por hacer, dado que la relación parece ser más compleja de lo que se estimaba. A la luz de los estudios empíricos, lo más probable es que se trate de una relación de naturaleza indirecta y contingente, es decir, mediatizada por otro tipo de variables, incluida la temporalidad. Asimismo, no es un tema menor el rol que juega el rigor metodológico de las investigaciones, así como los

criterios utilizados para definir y operativizar las variables, especialmente el desempeño individual. Y es aquí donde centra su atención nuestro presente trabajo.

3.3.- Hacia una propuesta de investigación

Ahora que hemos revisado los tres pilares teórico-conceptuales de esta tesis doctoral, es decir, los estados del arte del diseño del trabajo, del desempeño laboral individual y, a su vez, de la relación entre ambos dominios, estamos en condiciones de poder formular una propuesta preliminar de investigación, que se materializa en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Un modelo expandido de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.



Este modelo, tal como su nombre lo indica, nos sirve de guía para iniciar una investigación de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual desde un punto de vista expandido. Es decir, con el objetivo de clarificar la relación entre ambos dominios, era necesario extender el número y significado de sus componentes, alcanzando así una correspondencia con el nivel de avance actual de sus respectivos campos de investigación, tal como hemos ido reflejando a lo largo de esta revisión.

En concreto, nuestro modelo representa una integración de distintos planteamientos que consideramos de una relevancia fundamental para el estudio de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual:

- En primer lugar, la delimitación del dominio del diseño del trabajo como antecedente del desempeño individual encuentra su base en la operativización comprehensiva de Morgeson y Humphrey (2006), cuya contribución no sólo radica en la expansión de las características habitualmente estudiadas en la línea principal, incorporando los elementos relacionales y físico-contextuales, sino que también se materializó en un nuevo instrumento, el WDQ, que viene a cumplir el rol contemporáneo que en su tiempo le correspondió al JDS de Hackman y Oldham (1975). Así, la relación que se puede establecer con el desempeño laboral individual cuenta con el máximo espectro posible de características del trabajo identificadas hasta el momento, reflejando la inspiración y el sentido de los principales planteamientos integradores actuales (e.g., Cordero y Parker, 2012; Grant et al., 2010a, Humphrey et al., 2007; Morgeson y Campion, 2003; Morgeson, Garza y Campion, 2012; Parker et al., 2001).
- En segundo lugar, el modelo integra los determinantes proximales del desempeño laboral individual que cuentan con mayor respaldo en la literatura científica. De este modo, es posible dar cuenta de los mecanismos de activación a través de los cuales las características de diseño del trabajo pueden ejercer una eventual influencia en los

componentes del desempeño individual. En concreto, hemos incorporado los tres determinantes proximales del desempeño propuestos por el equipo de investigación de Campbell y colaboradores (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993), así como el determinante de oportunidad introducido por Blumberg y Pringle (1982); este último, es entendido aquí en función de los procesos de respuesta rápida y expansión de rol sugeridos en su momento por Parker y Turner (2002).

- En tercer lugar, el dominio del desempeño laboral individual encuentra su base en nuestra propuesta multidimensional expandida presentada en el segundo capítulo de esta tesis doctoral (para mayor detalle, ver Figura 2.1 y Tabla 2.2). Esta propuesta viene a integrar los distintos desarrollos teóricos y hallazgos empíricos en cuanto a la multidimensionalidad del desempeño individual, lo que nos permitió sistematizar este dominio en cinco grandes dimensiones independientes y generalizables a distintos puestos y roles: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo y desempeño contraproducente. No obstante, en el presente modelo sólo hemos incluido las cuatro primeras dimensiones, es decir, aquellas que son positivas para una organización, dejando a un lado, de momento, al componente contraproducente. Esta decisión tiene su razón de ser, dado que el objetivo del presente modelo es dar cuenta de cómo el diseño del trabajo se puede relacionar con los componentes del desempeño individual que contribuyen al éxito de una organización, es decir, aquellos que facilitan el alcance de sus metas y objetivos.

Ahora bien, un modelo de tal extensión y complejidad excede con creces los objetivos propuestos a nivel empírico para esta tesis doctoral. De hecho, el modelo pretende ser una guía para la investigación futura de esta relación, a partir del cual se pueden derivar innumerables líneas de trabajo. En virtud de lo anterior, nuestra investigación se focalizará en una de estas aristas, concretamente en la que consideramos más débil, habida cuenta de

lo encontrado en la literatura científica: la obtención de evidencia empírica acerca de la relación entre las características de diseño del trabajo y los componentes del desempeño individual, conceptualizados y operativizados desde un punto de vista expandido.

En consecuencia, nuestra investigación se focalizará en ambos dominios, dejando para un futuro próximo la exploración de los determinantes proximales y de otras posibles variables intervinientes (mediadoras y moderadoras) en la relación. Tal enfoque tiene su razón de ser: sería inviable estudiar los mecanismos que explican la relación cuando apenas se tiene conocimiento de la amplitud e intensidad con que esa relación puede llegar a manifestarse. En efecto, tal como hemos visto antes, la evidencia empírica para todo el espectro de componentes de ambos dominios es manifiestamente insuficiente, no porque la relación sea inexistente, sino porque el avance en sus respectivos campos lo impedía o bien porque no se dedicó suficiente atención a su conocimiento científico.

De este modo, nos encontramos en una suerte de estudio exploratorio acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual, toda vez que nuestra investigación constituye una de las primeras aproximaciones, sino la única, que encauza su esfuerzo en obtener evidencia empírica para componentes de diseño del trabajo y desempeño individual que apenas han sido estudiados (como puede ser, por ejemplo, el caso de las características sociales y físico-contextuales del trabajo, o bien del desempeño adaptativo) y que además se conceptualizan y operativizan de una forma diferente a cómo se había hecho tradicionalmente.

Parte II

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.- Diseño de investigación

Una vez revisados los antecedentes teóricos y habida cuenta de la propuesta de un modelo preliminar para nuestra investigación, estamos ahora en condiciones de iniciar la parte empírica de esta tesis doctoral, que está compuesta por las secciones diseño de investigación, método, resultados, y discusión y conclusiones. El presente capítulo se dedica al diseño de investigación, en que presentamos la identificación del problema, los objetivos de la investigación, el desarrollo de las hipótesis de trabajo y la descripción del diseño propiamente tal. De este modo, será posible comprender la lógica que hubo a la base de este proceso investigativo.

4.1.- Problema

Podemos plantear que nuestro problema de investigación encuentra su origen en una inquietud surgida a propósito de la observación de la realidad del mundo de las organizaciones, concretamente en el ámbito de la Gestión y Dirección de Recursos Humanos. Tal inquietud, aunque pueda parecer paradójico, se relaciona originalmente con el desempeño laboral de los individuos, para luego extenderse al diseño del trabajo. Y básicamente consiste en saber cuál es la composición y la naturaleza del desempeño, habida cuenta del uso, o más bien dicho mal uso, de este término en el mundo empresarial. Así, cuando se quiere dar respaldo o soporte a algún tipo de intervención, como puede ser la evaluación

de un proceso de selección, de una acción formativa, de una intervención en clima, entre muchas otras, el principal recurso al que se acude es a esa variable de resultado conocida como desempeño. Pero en realidad, ¿estamos hablando todos de lo mismo al referirnos a este constructo?, ¿cuál es el criterio con el cual podemos decir que una persona se desempeña bien en el trabajo? La verdad es que estas preguntas rara vez se hacen desde el ámbito de los recursos humanos, por lo que se termina asumiendo implícita o explícitamente que el desempeño es simplemente el conjunto de comportamientos exitosos asociado a una tarea en particular ... y eso con suerte.

Y esta preocupación se hizo más fuerte al observar con cierto desconcierto el uso y abuso del concepto para justificar proyectos e inversiones económicas, aduciendo que tales o cuales variables del entramado del comportamiento organizacional tienen directa relación con el desempeño. ¿Cómo se puede usar de forma desmedida un criterio cuando ni siquiera se tiene claro de qué forma está constituido? Es decir, no podemos usar un criterio sin antes prestarle la debida atención. Y así llegamos esparanzados al mundo de la academia, concretamente al ámbito de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, con el fin de encontrar respuestas, y nuevamente, para nuestra sorpresa, nuestros mayores temores se veían confirmados: había una excesiva preocupación por los predictores del desempeño laboral individual con la exclusión del propio criterio, es decir, del desempeño mismo.

Este fue nuestro primer antecedente del problema de investigación. El segundo tiene relación con el cimiento estructural y operativo de toda organización, es decir con nuestro constructo central, el diseño del trabajo. Nuestra preocupación surgió al contemplar cómo un dominio conceptual y aplicado de tanta relevancia para el ámbito industrial y organizacional de la Psicología sólo mostraba las relaciones más consistentes con constructos afectivos y actitudinales, como pueden ser la satisfacción o la motivación laboral; y

no es que mirásemos en menos tales conceptos, que tienen una gran relevancia al vincularse con el bienestar de las personas, pero extrañaba no ver esas relaciones consistentes con variables de tipo comportamental. Así pues, desde nuestra perspectiva, sería factible o lógico pensar que un trabajo bien diseñado pudiese relacionarse con un desempeño de buen nivel y, si no lo garantiza, por lo menos sería un antecedente situacional relevante para conseguirlo. Y nuestra suposición encontró respaldo en el planteamiento teórico de los principales autores, mas, la evidencia empírica no era del todo clara. Eso nos llevó al problema original del criterio, es decir, a cómo se conceptualiza y mide el diseño del trabajo. Y aún teniéndolo claro, seguíamos con la misma inquietud, ¿cómo explicábamos que algunos estudios encontraran relaciones entre diseño del trabajo y desempeño individual mientras otros no?, ¿a qué se debían tales resultados en apariencia contradictorios?

De esta manera acabamos en el problema inicial: el conocimiento preciso acerca de cómo el diseño del trabajo se relaciona con el desempeño laboral individual no sólo tiene que ver con el diseño, sino también con el criterio, es decir, con el desempeño. Y la literatura respaldó tal análisis, dado que gran parte de los resultados obtenidos estaban condicionados por la forma en que se conceptualizaba y operativizaba el desempeño: como una dimensión técnico-productiva. Por lo tanto, nuestro camino de investigación debía centrarse en definir, o bien re-definir y expandir tanto conceptual como operativamente ambos dominios. Solo de ese modo podríamos estar en condiciones de obtener evidencia empírica para tal relación.

Habida cuenta de este origen del problema de investigación, las preguntas que guiaron el desarrollo de esta tesis doctoral fueron las siguientes:

- ¿Cuál es la amplitud e intensidad de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual?
- ¿De qué modo la expansión del significado y número de criterios del desempeño incide en la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual?

- ¿Cuáles son las características de diseño del trabajo que mejor permiten explicar el desempeño laboral individual?

4.2.- Objetivos

Habida cuenta de nuestro problema de investigación y de las preguntas guía asociadas, formulamos los siguientes objetivos para el estudio empírico de esta tesis doctoral:

Objetivo general

- Aportar evidencia empírica acerca de la amplitud e intensidad de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual.

Objetivos específicos

- Identificar, definir operacionalmente y medir las distintas dimensiones del desempeño laboral individual desde un punto de vista expandido.
- Establecer las relaciones entre las distintas características de diseño del trabajo y las distintas dimensiones del desempeño laboral individual.
- Determinar en qué medida el desempeño laboral individual, en términos generales y específicos, viene explicado por las diferentes características de diseño del trabajo.

4.3.- Hipótesis

Sobre la base de la revisión teórica realizada, del modelo expandido de relación propuesto para las variables centrales, de las preguntas de investigación y de los objetivos para el estudio empírico, se establecieron las siguientes hipótesis de trabajo, cuya formula-

ción guió todo el proceso de recogida, análisis e interpretación de los datos. A continuación se presentan junto a su respectiva fundamentación y lógica de base.

Actualmente existe un amplio consenso entre los diferentes autores en conceptualizar el desempeño laboral individual como un constructo de carácter multidimensional que no sólo se remite al aspecto comportamental vinculado a la competencia técnica en el ejercicio de un rol (e.g., Arvey y Murphy, 1998; Austin y Crespín, 2006; Borman y Motowidlo, 1993; Campbell et al. 1993, 1996; Motowidlo et al., 1997; Motowidlo y Kell, 2012; Viswesvaran, 2001). Por esta razón, muchos esfuerzos se han orientado hacia la revisión sistemática de la operativización del constructo que, aunque parezca extraño dada su importancia estratégica como variable comportamental de resultado, ha recibido escasa atención (Austin y Villanova, 1992; Campbell, 1990; Cortina y Luchman, 2012).

Así las cosas, varios estudios y revisiones recientes (e.g., Bendassolli, 2012; Borman et al., 2001a; Coleman y Borman, 2000; Griffin et al., 2007; Koopmans et al., 2011; Parker y Collins, 2010; Pulakos et al., 2000; Rotundo y Sackett, 2002; Sonnentag et al., 2008; Tubré et al., 2006; Viswesvaran y Ones, 2000; Wildman et al., 2010) coinciden en que el desempeño individual está compuesto por ciertas dimensiones generalizables entre distintos puestos y roles, lo cual hemos materializado en una propuesta multidimensional expandida de este constructo en cuatro componentes que contribuyen al alcance del éxito de una organización (ver Capítulo 2): desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Con base en estos argumentos, postulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 1:* El desempeño laboral individual es un constructo de naturaleza multidimensional que puede representarse operacionalmente en los componentes desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

Dado que las características de diseño del trabajo, las cuales tributan a la complejidad general del puesto (Fried y Ferris, 1987; Morgeson y Humphrey, 2006; Oldham et al., 1986), poseen el potencial para facilitar los mecanismos de conocimiento declarativo, habilidades y conocimiento procedimental, motivación y oportunidad (en particular este último), es decir, los determinantes proximales del desempeño individual (Blumberg y Pringle, 1982; Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; Neal y Griffin, 1999; Parker y Turner, 2002), sería plausible postular algún grado de asociación significativa entre dichas características y las diferentes dimensiones del desempeño laboral individual (desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo).

Esta propuesta encuentra sustento en diversos hallazgos empíricos integradores, generalmente de carácter meta-analítico (e.g., Berlinger et al., 1988; Frese et al., 1996; Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Podsakoff et al., 1996), los cuales indican que las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento) y, más recientemente, las características sociales del trabajo (Humphrey et al., 2007), podrían relacionarse y tener un potencial explicativo en relación con las diferentes dimensiones de desempeño individual; no obstante, esto no sería así para el caso de las características físico-contextuales, para las que no se cuenta con evidencia empírica (Humphrey et al., 2007). Con base en todos estos argumentos, planteamos las siguientes hipótesis:

- *Hipótesis 2:* Las características motivacionales (tarea y conocimiento) y sociales de diseño del trabajo permiten explicar los diferentes componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.
- *Hipótesis 3:* Las características físicas de diseño del trabajo no permiten explicar los diferentes componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

Aún cuando las características motivacionales del trabajo, es decir, las de tarea y las de conocimiento, pueden cumplir un rol explicativo en relación con los distintos componentes del desempeño individual, la evidencia empírica proveniente tanto de estudios meta-analíticos (e.g., Berlinger et al., 1988; Fried y Ferris, 1987; Guzzo et al., 1985; Stone, 1986) como de estudios y revisiones concretas (e.g., Campbell, 1988; Gottfredson, 1997) parecen indicar que su mayor impacto sería en relación con la explicación del desempeño de tarea, en especial si se compara con otro tipo de características, como las sociales. A su vez, esto tiene pleno sentido a nivel teórico conceptual, dado que las características motivacionales dan cuenta de la forma en que el trabajo es realizado, del rango y naturaleza de las tareas, así como de las exigencias cognitivas para la ejecución de un puesto de trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006), es decir, justamente los elementos clave que permiten explicar la correcta ejecución de un puesto o rol, es decir, el desempeño de tarea. Sobre la base de toda esta argumentación, postulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 4:* En comparación con las características sociales, las características motivacionales permiten explicar mejor el desempeño de tarea.

Sin duda, el contexto social del trabajo humano juega un papel fundamental en cuanto a la configuración de las experiencias y conductas de las personas (Grant y Parker, 2009). Lamentablemente, y aún cuando su relevancia fuese evidente (Oldham y Hackman, 2010), la línea principal del diseño del trabajo descuidó sistemáticamente su estudio (Morgeson y Humphrey, 2008; Cordery y Parker, 2012). Sin embargo, a día de hoy se está experimentando un auténtico renacer del tema, de la mano de investigadores como Morgeson y Humphrey (2006) que enfatizaron su importancia a través de la inclusión de las características sociales del trabajo en el WDQ, y de líneas punteras de investigación como la del equipo de Grant y sus colaboradores (Grant, 2007; Grant, 2008a; Grant, 2008b). Y en tal escenario, llegó el trabajo meta-analítico integrador de Humphrey et al. (2007), que vino a

confirmar no sólo la amplia relevancia de las características sociales en los resultados actitudinales del diseño del trabajo, sino también en cuanto al desempeño: en su conjunto, estas características lograron explicar un 9% de la varianza de este constructo, con independencia de las características motivacionales. Sin embargo, y aunque el panorama no está del todo claro, consideramos que dicho impacto sería más pronunciado para los desempeños contextual y proactivo, en particular si lo comparamos con el de las características motivacionales del trabajo.

Y la razón es fundamentalmente conceptual: las características sociales del trabajo son el fiel reflejo de que la actividad laboral tiene lugar en un ambiente social y relacional más amplio (Morgeson y Humphrey, 2006, 2008), por lo que no sería extraño pensar que tal soporte estructural relacional se asociara con la manifestación de conductas destinadas a facilitar las comunicaciones, lubricar las relaciones sociales y reducir respuestas emocionales disruptivas, esto es, el desempeño contextual. Asimismo, y siguiendo a Frese y Sonnentag (2002) y a Sonnentag et al. (2008), dicho impacto también podría extenderse a la dimensión proactiva del desempeño, dado que ésta comparte gran parte del significado y sentido con el desempeño contextual, de hecho sería su vertiente más activa o promotora. Con base en tales argumentos, formulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 5:* En comparación con las características motivacionales, las características sociales permiten explicar mejor los desempeños contextual y proactivo.

Al realizar una lectura pormenorizada de los resultados obtenidos en diferentes estudios acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual, incluyendo meta-análisis (e.g., Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007), estudios de intervención de rediseño (e.g., Griffin, 1991; Jackson y Wall, 1991; Wall et al., 1990), estudios focalizados en desempeño de tarea y general (e.g., Morgeson et al., 2005; Saragih, 2011; Spector, 1986), así como otros en desempeños emergentes (e.g., Axtell et al., 2000; Bizzi y

Soda, 2011; Bell y Menguc, 2002; Capelli y Rogovski, 1998; Chen y Chiu, 2009; Frese et al., 1996; Frese et al., 2007; Gellatly e Irving, 2001; LePine y Van Dyne, 1998; Ohly et al., 2006; Parker et al., 1997; Parker et al., 2006; Tangirala y Ramanujan, 2008; Todd y Kent, 2006), una constante que se observa es el papel preponderante que juega la autonomía o control. Incluso se han formulado modelos explicativos acerca de su relación con el desempeño individual (Langfred y Moye, 2004) y, a su vez, explicaciones sustentadas en mecanismos como la expansión de rol y constructos asociados con la autoeficacia (e.g., Frese et al., 2007; Morgeson et al., 2005; Parker et al., 2006; Speier y Frese, 1997), antecedentes que refuerzan la posibilidad de encontrar una eventual relación entre esta característica de diseño del trabajo con los distintos componentes del desempeño individual.

No obstante, creemos que la fuerza de esta relación se da para un tipo de autonomía en particular, que identificó Morgeson y Humphrey (2006) al elaborar el WDQ, y no es otra que la *autonomía en la toma de decisiones*: el grado de libertad, discreción e independencia para tomar decisiones con respecto a la realización de una determinada asignación de trabajo. Consideramos que este tipo de autonomía puede tener una mayor asociación con los diferentes componentes del desempeño individual dado que representa la función ejecutiva general por excelencia de esta característica del trabajo, a diferencia de las facetas de método de trabajo y de planificación del trabajo, que se relacionan con aspectos concretos de la ejecución laboral. De este modo, podría ser el eslabón que daría cuenta del vínculo de la autonomía con la expansión de rol (Parker y Turner, 2002). Y nuestra reflexión no se aleja tanto de la realidad, pues en efecto en el meta-análisis de Humphrey et al. (2007) se encontró que de los tres tipos de autonomía, la que más tenía impacto sobre varios resultados (e.g., la satisfacción) fue precisamente la autonomía en la toma de decisiones. Con base en todo lo anterior, postulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 6:* La autonomía, en concreto la de toma de decisiones, presenta una mayor relación con desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, que las demás características motivacionales del trabajo.

Si se analiza la evidencia empírica para la relación entre las características motivacionales de tarea con el desempeño laboral individual, otra característica que destaca es la significación de la tarea, para la cual se ha encontrado evidencia empírica fundamentalmente con respecto al desempeño contextual (e.g., Capelli y Rogovski, 1998; Chen y Chiu, 2009; Chiu y Chen, 2005; Todd y Kent, 2006). Aunque la evidencia disponible no se puede comparar con la autonomía, el que la significación de la tarea se asocie con el componente contextual del desempeño tiene pleno sentido teórico, dado que esta característica da cuenta de las percepciones acerca del grado en que un puesto ejerce influencia en la vida o en el trabajo de otras personas. En otras palabras, aun cuando se trata de una característica de tarea, su énfasis relacional es claro. Y este aspecto fue puesto de relieve por el trabajo de Grant (2008b), quien obtuvo evidencia para reafirmar el rol que puede cumplir esta característica en cuanto al desempeño. En concreto, este autor llevó a cabo una serie de 3 experimentos de campo, con los que demostró que al manipular experimentalmente la significación de la tarea se podía mejorar el desempeño, concretamente la conducta de ayuda, un aspecto central del desempeño contextual. Sobre la base de toda la argumentación anterior, postulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 7:* La significación de la tarea también se relaciona con el desempeño laboral individual, en concreto con el desempeño contextual.

De las características sociales del trabajo recientemente identificadas en la literatura científica, quizás la más prominente tanto por su significado y sentido cuanto por su alcance e impacto sea el apoyo social. Esta característica, que se refiere al grado en que un puesto proporciona oportunidades para el asesoramiento y asistencia de otros (Morgeson y

Humphrey, 2006), ya ha demostrado su impacto sobre diversos resultados, particularmente sobre la satisfacción en el trabajo, pero también, aunque con menor intensidad y acuerdo, sobre el desempeño individual, tal como se extraer del estudio meta-analítico elaborado por Humphrey et al. (2007). Así también, DuVernet (2012) incluyó el apoyo social dentro de las características del trabajo recomendadas para iniciar procesos de rediseño destinados a mejorar el desempeño laboral; de este modo, dicha característica sería una especie de catalizador relacional, que facilitaría el soporte interactivo de los procesos de rediseño del trabajo cuando se combina de forma pertinente con otro tipo de características de diseño del trabajo.

Habida cuenta de tales antecedentes, es plausible postular que el apoyo social pueda jugar un rol más prominente que las demás características sociales en cuanto a su relación con los distintos componentes del desempeño laboral individual, aunque, tal como plantearon Truxillo et al. (2012), esto podría ser más evidente para la dimensión contextual del desempeño, dada su correspondencia a nivel conceptual. Con base en todo lo anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 8:* El apoyo social en el trabajo presenta una mayor relación con desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás características sociales del trabajo.

Pero no sólo el apoyo social jugaría un rol en cuanto al desempeño individual, también otras características sociales del trabajo podrían cumplirlo. En efecto, tal como se demostró en el metanálisis de Humphrey et al. (2007), dos de estas características también se asociaron con el desempeño individual, se trata de la interdependencia y de la retroalimentación procedente de otros. A su vez, ambos atributos del trabajo fueron considerados dentro de las características recomendadas para iniciar procesos de rediseño tendientes a optimizar el desempeño (DuVernet, 2012).

Y ello tiene su lógica, dado que, por ejemplo, la interdependencia, concretamente la iniciada, permitiría una mayor comunicación entre los trabajadores, facilitando así la transferencia del conocimiento tácito (Berman, Down y Hill, 2002), lo cual podría traducirse en mejoras del desempeño (Pearce y Gregersen, 1991; Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993). Por su parte, la retroalimentación procedente de otros puede ayudar a establecer y clarificar las expectativas, facilitando la autorregulación y, dependiendo de su pertinencia, optimizar el desempeño (Kluger y DeNisi, 1996). Aún cuando consideramos que estas características podrían asociarse con varios aspectos del desempeño, consideramos que su eventual relación será mayor con el desempeño de tarea, por la incidencia en la claridad de rol, y con el desempeño contextual, habida cuenta de que facilitan la comunicación y el aprendizaje de otros. Con base en estos antecedentes, formulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 9:* La interdependencia iniciada y la retroalimentación procedente de otros también se relacionan con el desempeño laboral individual, en concreto con el desempeño de tarea y con el desempeño contextual.

Como se puede extraer a partir del desarrollo argumental de las distintas hipótesis de nuestro estudio, las dos características de diseño del trabajo que serían claves o críticas en cuanto a su relación con los distintos componentes del desempeño individual serían la autonomía en la toma de decisiones y el apoyo social. Y para ello no sólo contamos con el respaldo teórico y empírico antes expuesto, sino que también hace pleno sentido desde una de las aproximaciones más relevantes de estudio del diseño del trabajo: el modelo de los sistemas sociotécnicos (Trist, 1981; Trist y Bamforth, 1951). De ese modo, la autonomía en la toma de decisiones vendría a representar el sub-sistema tecnológico, mientras que el apoyo social representaría el sub-sistema social, los que, optimizados y diseñados en paralelo, facilitarían una mejora del desempeño individual.

No obstante lo anterior, y siguiendo la lógica de las interacciones entre las características de diseño del trabajo (e.g., Cordery y Parker, 2012; Grant et al, 2010a; Morgeson y Humphrey, 2008), no podemos desconocer el eventual rol que pueden jugar otras características motivacionales y sociales antes descritas (Chiu y Chen, 2005; Frese et al., 1996; Grant, 2008b; Griffin, 1991; Humphrey et al., 2007; Leach et al., 2001; Leach et al., 2003; Pearce y Gregersen, 1991; Podsakoff et al., 1996; Purmanova et al., 2006; Wall et al., 1992, entre otros). Siguiendo la inspiración de esta lógica, consideramos que, si bien la autonomía en la toma de decisiones y el apoyo social son importantes, podría existir un conjunto de características del trabajo que unidas a ellas, en una especie de configuración, podrían asociarse de forma consistente con el desempeño individual, aumentando el potencial explicativo que tiene el diseño del trabajo sobre este constructo conductual. Con base en estos argumentos, postulamos la siguientes hipótesis:

- *Hipótesis 10:* Existe un conjunto de características de diseño del trabajo, integrado por la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social y otras características motivacionales y sociales, que permite explicar mejor los diferentes componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

4.4.- Diseño

Dado que el objetivo del presente trabajo de investigación es aportar evidencia empírica acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual y, habida cuenta de la dificultad para acceder y manipular las variables de ambos dominios, decidimos realizar el proceso de contrastación empírica de las hipótesis mediante un diseño de tipo *ex post facto*.

Según Kerlinger (1984), la investigación *ex post facto* es una búsqueda sistemática y empírica en la que el científico no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones o porque eran intrínsecamente no manipulables. Esto permite hacer inferencias acerca de sus relaciones, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes.

Así, mediante este diseño buscamos relacionar empíricamente variables que existen en la realidad (y que no pueden ser manipuladas) por medio de diversas técnicas de análisis estadístico. En congruencia con lo anterior, podemos sostener que nuestro estudio adopta una *estrategia no experimental*, que, según Stone-Romero (2004), pretende establecer la relación entre las variables involucradas, sin manipularlas, pero controlando y midiendo tal asociación con métodos estadísticos.

Por último, nuestro estudio también pretende conocer, mediante el uso de técnicas multivariantes, el potencial explicativo que tienen las variables independientes (las características de diseño del trabajo) sobre las variables dependientes (los componentes del desempeño laboral individual), procurando identificar la mejor configuración posible de las primeras que ayuden a *entender* la relación con las segundas (Huberty, 2003).

En cuanto a las variables incluidas en este estudio, fueron las siguientes:

1. Datos biográficos y laborales.
2. Características de diseño del trabajo (*Variables independientes*):
 - 2.1. Características motivacionales del trabajo de tarea
 - 2.1.1. Autonomía en la planificación del trabajo
 - 2.1.2. Autonomía en la toma de decisiones
 - 2.1.3. Autonomía en el método de trabajo
 - 2.1.4. Variedad de tareas
 - 2.1.5. Significación de la tarea

- 2.1.6. Identidad de tarea
- 2.1.7. Retroalimentación procedente del propio trabajo
- 2.2. Características motivacionales del trabajo de conocimiento
 - 2.2.1. Complejidad del puesto
 - 2.2.2. Procesamiento de información
 - 2.2.3. Solución de problemas
 - 2.2.4. Variedad de habilidades
 - 2.2.5. Especialización
- 2.3. Características sociales del trabajo
 - 2.3.1. Apoyo social
 - 2.3.2. Interdependencia iniciada
 - 2.3.3. Interdependencia recibida
 - 2.3.4. Interacción con personas externas a la organización
 - 2.3.5. Retroalimentación procedente de otros
- 2.4. Características físicas o contextuales del trabajo
 - 2.4.1. Aspectos ergonómicos
 - 2.4.2. Demandas físicas
 - 2.4.3. Condiciones de trabajo
 - 2.4.4. Uso de equipamiento
- 3. Componentes del desempeño laboral individual (*Variables dependientes*):
 - 3.1. Desempeño de tarea
 - 3.2. Desempeño contextual
 - 3.3. Desempeño adaptativo
 - 3.4. Desempeño proactivo

5.- Estudio empírico

En este capítulo describiremos cómo se llevó a cabo el estudio para contrastar empíricamente las hipótesis de nuestra investigación, es decir, el método, para posteriormente dar cuenta de los principales resultados obtenidos.

5.1.- Método

5.1.1.- Participantes

El estudio empírico se llevó a cabo con una muestra de 373 trabajadores procedentes de dos organizaciones de tamaño grande (su número de trabajadores promedio era de 1000) pertenecientes al sector servicios, concretamente del ámbito sanitario (servicios de atención primaria de salud, gestión de sistema sanitario y salud previsional), de la Región del Bío Bío, Concepción, Chile. Estos participantes reportaron su percepción acerca del diseño del trabajo de sus puestos por medio de un cuestionario de autoinforme y, a su vez, recibieron una valoración del desempeño laboral por parte de sus respectivos jefes directos a través de otro cuestionario diseñado para tal efecto. La cantidad de jefes directos que evaluaron el desempeño de los participantes fue de 82, siendo el número promedio de evaluados por cada jefe directo (tramo de control para el estudio) de 5, con un máximo permitido de 10.

Los participantes de ambas organizaciones pertenecían a distintos niveles organizativos, incluyendo directivos, mandos medios y cargos operativos, con una amplia heterogeneidad en cuanto a sus puestos de trabajo, unidades que se vinculaban directamente con la prestación del servicio principal de ambas instituciones, esto es, ofrecer a sus usuarios soluciones integrales en materia de prevención y promoción de salud, así como de gestión del sistema de salud. De este modo, la muestra quedó conformada por un amplio espectro de puestos de trabajo provenientes de áreas como atención primaria de salud (medicina general, odontología, enfermería, atención psicológica, kinesiología, asesoría nutricional, maternidad, farmacia y trabajo social), gestión y administración de salud, servicio al usuario, sistemas de gestión de la información, recursos humanos y, operaciones y logística.

La edad promedio de los participantes fue de 39.65 años (DE = 10.19), con un 76% entre los 20 y los 47 años. De la muestra total, el 75.9% fueron mujeres (N = 283) y el 24.1% hombres (N = 90), cifra que representa de forma aproximada la distribución por sexo en la muestra extraída de ambas organizaciones. En términos educativos, el 71.85% (N = 268) de los participantes contaba con estudios superiores (universitarios o técnico profesionales), mientras el 28.15% (N = 105) contaba con educación secundaria (equivalente a ESO y Bachillerato en el sistema educativo español). La antigüedad promedio de los trabajadores en las organizaciones fue de 7.19 años (DE = 7.58) y la antigüedad promedio en el puesto de trabajo fue de 4.93 años (DE = 5.92), exigiéndose una antigüedad mínima de 3 años trabajando (experiencia laboral general) y de más de 90 días en esa posición como requisitos mínimos indispensables para la evaluación pertinente de las características de diseño del trabajo.

Con respecto a los jefes directos que evaluaron el desempeño de los participantes, su edad promedio fue de 44.07 años (DE = 9.90), con un 76.1% entre los 26 y los 53 años. De ellos, el 65.85% fueron mujeres (N = 54) y el 34.15% hombres (N = 28). En lo que a

educación se refiere, el 96.34% (N = 79) de los jefes directos contaba con estudios superiores (universitarios o técnico profesionales), en tanto que el 3.66% (N = 3) contaba con educación secundaria (equivalente a ESO y Bachillerato en el sistema educativo español). La antigüedad promedio de los jefes directos en las organizaciones fue de 11.36 años (DE = 8.82) y la antigüedad promedio en el puesto de trabajo fue de 4.61 años (DE = 5.90). En el caso de los jefes directos, también se exigió una antigüedad mínima de 3 años trabajando (experiencia laboral general) y de más de 90 días en la posición de jefe directo de los participantes evaluados. En la Tabla 5.1 se encuentra la descripción de las características de la muestra.

Tabla 5.1

Estadísticos descriptivos de las características de la muestra.

Variables	M	DE	Mínimo	Máximo
Edad (participantes)	39.65	10.19	20.00	71.00
Tiempo en la organización (participantes)	7.19	7.58	0.30	38.70
Tiempo en el puesto actual (participantes)	4.93	5.92	0.30	36.60
Edad (jefes directos)	44.07	9.90	26.00	65.00
Tiempo en la organización (jefes directos)	11.36	8.82	0.70	40.00
Tiempo en el puesto actual (jefes directos)	4.61	5.90	0.30	30.00

Nota: N = 373 (participantes). N = 82 (jefes directos)

5.1.2.- Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la evaluación de los dominios de variables fueron dos cuestionarios, uno destinado a la medición de las características de diseño del trabajo de los puestos por parte de los participantes (variables independientes) y, otro dirigido a la evaluación del desempeño laboral de los mismos (variables dependientes), tarea que fue responsabilidad de sus respectivos jefes directos.

5.1.2.1.- Diseño del trabajo

Las características de diseño del trabajo fueron evaluadas utilizando el *Work Design Questionnaire (WDQ)* desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006), traducido y adaptado al idioma español por el equipo de investigación del *Proyecto NORTE “Nuevas Formas de Organización del Trabajo en Europa”* (Fernández Ríos et al., 2012), en que se obtuvieron resultados similares a la versión estadounidense en cuanto a estructura factorial y propiedades psicométricas. Este instrumento fue desarrollado para medir una amplia gama de características del trabajo en distintos contextos laborales y organizacionales, siendo la medida más comprehensiva del diseño del trabajo existente en la actualidad, tanto para fines de investigación académica como aplicada en organizaciones.

El cuestionario consta de 77 ítems distribuidos en 21 escalas que permiten medir las características de diseño del trabajo motivacionales (tarea y conocimiento), sociales y físicas o contextuales. Los ítems consisten en una serie de afirmaciones que permiten al participante caracterizar el diseño del trabajo en su puesto actual, utilizando un formato de respuesta tipo Likert con cinco puntos de valoración, donde 1 indica *total desacuerdo* y 5 *acuerdo total*. La consistencia interna general (de los 77 ítems) obtenida para el instrumento en este estudio fue de $\alpha = .92$, lo que indica una alta homogeneidad entre sus ítems (Nunally y Bernstein, 1994). A su vez, el promedio de fiabilidad entre las dimensiones fue de $\alpha = .73$, otro indicador de buen nivel de consistencia interna. Veamos a continuación cada una de las dimensiones del instrumento:

- Características motivacionales del trabajo de tarea. Este conjunto de características reflejan la complejidad general del trabajo, concretamente en cuanto al modo en que éste se realiza y al rango y naturaleza de las tareas asociadas con un puesto concreto. Está compuesto por las siguientes dimensiones:

- *Autonomía en la planificación del trabajo.* Es el grado de libertad, independencia y discreción que un individuo tiene al llevar a cabo su asignación de trabajo, concretamente en cuanto a la planificación de sus tareas. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .80$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo me permite decidir en que orden realizar las tareas en mi trabajo”.
- *Autonomía en la toma de decisiones.* Es el grado de libertad, independencia y discreción que un individuo tiene al llevar a cabo su asignación de trabajo, concretamente en cuanto al proceso de toma de decisiones. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .81$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo me da la oportunidad de ejercer mi iniciativa personal o mi juicio en la realización del trabajo”.
- *Autonomía en el método de trabajo.* Es el grado de libertad, independencia y discreción que un individuo tiene al llevar a cabo su asignación de trabajo, concretamente en cuanto a la elección del método o forma de realizar las tareas. La dimensión es valorada con 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .82$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo me da amplias oportunidades para elegir, libre e independientemente, cómo hacer mi trabajo”.
- *Variedad de tareas.* Es el grado en que el puesto requiere que el ocupante desempeñe un amplio rango de tareas. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .89$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo implica la ejecución de tareas diferentes”.
- *Significación de la tarea.* Es el grado en que el puesto ejerce influencia en la vida o en el trabajo de otras personas, dentro o fuera de la organización. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente

estudio fue de $\alpha = .69$. Un ejemplo de ítem es “Es probable que los resultados de mi trabajo afecten de modo significativo la vida de otras personas”.

- *Identidad de tarea*. Es el grado en que el puesto implica realizar una parte completa de trabajo, siendo los resultados fácilmente identificables. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .76$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo me permite terminar el trabajo que comienzo”.
- *Retroalimentación procedente del propio trabajo*. Es el grado en que el puesto proporciona información directa y clara acerca de la efectividad del desempeño de tarea. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .81$. Un ejemplo de ítem es “Mi propio puesto de trabajo me facilita información sobre mi rendimiento”.
- Características motivacionales del trabajo de conocimiento. Al igual que las características anteriores, éstas también reflejan la complejidad general del trabajo, sin embargo lo hacen con respecto a los tipos de exigencias en términos de conocimiento, habilidades y capacidades del individuo en función de lo que hace en su puesto de trabajo. Está compuesto por las siguientes dimensiones:
 - *Complejidad del puesto*. Es el grado en que las tareas de un puesto son complejas y difíciles de desempeñar, constituyendo el polo opuesto de la simplicidad de tarea. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya redacción es inversa (es decir, apuntan al polo contrario de la dimensión), por lo que al corregir el test debe invertirse la puntuación final de cada ítem. La consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .70$. Un ejemplo de ítem es “Las tareas de mi puesto de trabajo son simples y no complejas”.

- *Procesamiento de información.* Es el grado en que el puesto exige atender y procesar datos u otro tipo de información. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .72$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo requiere que preste atención a más de una cosa al mismo tiempo”.
- *Solución de problemas.* Es el grado en que el puesto requiere de ideas o soluciones únicas, reflejando los requerimientos de procesamiento cognitivo de mayor actividad. La dimensión es valorada con 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .52$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo implica solucionar problemas que no tienen una respuesta correcta evidente”.
- *Variedad de habilidades.* Es el grado en que el puesto exige al individuo utilizar una variedad de diferentes habilidades para completar el trabajo. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .82$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo requiere la práctica de diversas habilidades”.
- *Especialización.* Es el grado en que el puesto implica desempeñar tareas especializadas, o bien, poseer conocimientos y habilidades especializadas. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .68$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo está muy especializado en términos de objetivos, tareas o actividades”.
- Características sociales del trabajo. Este conjunto de características reflejan el ambiente social y relacional más amplio dentro del cual tiene lugar la actividad laboral. Está compuesto por las siguientes dimensiones:
 - *Apoyo social.* Es el grado en que el puesto proporciona oportunidades para el asesoramiento y asistencia de otras personas. Esta dimensión es valorada con 6 ítems,

cuya consistencia interna en el presente estudio fue de $\alpha = .71$. Un ejemplo de ítem es “Tengo la oportunidad de desarrollar estrechas amistades en mi trabajo”.

- *Interdependencia iniciada*. Es el grado en que el puesto de trabajo afecta o influye en otros puestos. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .73$. Un ejemplo de ítem es “Otros puestos de trabajo dependen directamente del mío”.
- *Interdependencia recibida*. Es el grado en que un puesto de trabajo es afectado por otros puestos. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .67$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo no puede realizarse a menos que otros realicen su trabajo”.
- *Interacción con personas externas a la organización*. Es el grado en que el puesto exige al ocupante interactuar y comunicarse con otras personas externas a la organización. Esta dimensión es valorada a través de 4 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .74$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto requiere pasar mucho tiempo con otras personas fuera de la organización”.
- *Retroalimentación procedente de otros*. Es el grado en que otras personas de la organización proporcionan información acerca del desempeño del ocupante del puesto. Esta dimensión es valorada con 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .84$. Un ejemplo de ítem es “Recibo gran cantidad de información de mi superior y de mis compañeros sobre mi rendimiento laboral”.
- Características físicas o contextuales del trabajo. Este conjunto de características refleja el entorno físico y material en que el trabajo se lleva a cabo. Está compuesto por las siguientes dimensiones:
 - *Aspectos ergonómicos*. Es el grado en que el puesto permite movimientos y posturas apropiados o correctos. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya

consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .36$; un índice muy bajo que, sin embargo, es congruente con lo obtenido por Fernández Ríos et al. (2012) al adaptar el instrumento al español, y, en cierta medida, con lo obtenido originalmente por Morgeson y Humphrey (2006). Un ejemplo de ítem es “Mi lugar de trabajo es adaptable a todas las diferencias entre personas en lo que concierne a luminosidad, amplitud, visibilidad, etc.”.

- *Demandas físicas*. Es el grado de esfuerzo o actividad física requerido por el puesto. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .94$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de esfuerzo físico”.
- *Condiciones de trabajo*. Es una característica que refleja el ambiente dentro del cual el trabajo es realizado, incluyendo riesgos para la salud, ruido, temperatura y limpieza del entorno laboral. Esta dimensión es valorada a través de 5 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .69$. Un ejemplo de ítem es “Mi lugar de trabajo está libre de ruidos excesivos”.
- *Uso de equipamiento*. Es una característica que refleja la variedad y complejidad de la tecnología y el equipamiento utilizado en un puesto de trabajo. Esta dimensión es valorada a través de 3 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .66$. Un ejemplo de ítem es “Mi puesto implica el uso de tecnología o equipos complejos”.

Además del análisis de consistencia interna, se aplicó la técnica multivariante de análisis factorial confirmatorio (AFC) para evaluar así el ajuste o correspondencia de nuestros datos con la estructura factorial interna del WDQ; es decir, una forma de obtener evidencia acerca de la validez de constructo (Messick, 1995) y de la dimensionalidad interna del instrumento (Williams et al., 2004). El ajuste obtenido fue satisfactorio y se presenta

en la sección de resultados. Por último, cabe recordar que el WDQ sólo fue cumplimentado por los ocupantes de los puestos de trabajo, siendo tarea de los jefes directos su evaluación del desempeño.

5.1.2.2.- Desempeño laboral individual

El desempeño laboral individual fue evaluado a través de un cuestionario que cumplimentaron los respectivos jefes directos de los trabajadores participantes del estudio, dando cuenta así de las variables componentes del dominio del desempeño previamente identificadas en los capítulos conceptuales y de diseño de investigación de esta tesis.

Dado que no contábamos con un instrumento que fuera capaz de medir integralmente los cuatro componentes de desempeño laboral individual formulados en nuestra propuesta multidimensional expandida (ver Capítulo 2), decidimos elaborar uno propio, que denominamos *PRO-4*. La razón para tal nombre es simple, el término “*Pro*” da cuenta, según la Real Academia Española (2001) de “provecho”, “ventaja”, “en favor de”, cuando proviene del latín *prode*, y, a su vez, indica “impulso” o “movimiento hacia adelante”, cuando deriva del latín *pro-*. Así, tales significados son plenamente congruentes con nuestra definición conceptual de desempeño laboral individual: todas aquellas *conductas de los individuos* que están orientadas al *cumplimiento de los objetivos organizativos* y que, por tanto, constituyen un *valor esperado por la organización* para el *alcance futuro de la efectividad*. De esta manera, “impulso”, “ir hacia adelante” y “en favor de” el éxito de la organización reflejan el propósito y sentido de esta conceptualización. Y el número 4 se explica por la cantidad de componentes que mide: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

El proceso de construcción del instrumento comenzó con una amplia revisión de la literatura científica del dominio del desempeño laboral individual, cuyo resultado fue la

propuesta multidimensional expandida que presentamos en el capítulo conceptual correspondiente. Recordemos que esta propuesta sostiene que el desempeño laboral individual se desagrega en cinco componentes comunes a distintos puestos y roles: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo y desempeño contraproducente. Atendiendo a los objetivos del presente trabajo de investigación, decidimos dejar fuera, de momento, la dimensión contraproducente del desempeño, dado que no respondía a tales fines (para mayor detalle, ver Capítulo 2). Así, seguimos con las cuatro dimensiones que contribuyen al éxito de la organización -tarea, contextual, adaptativa y proactiva- y procedimos a la construcción de los ítems para medirlas.

De este modo, intentamos delimitar al máximo cada dimensión de acuerdo con las categorizaciones y planteamientos integradores de mayor pertinencia e impacto derivados de nuestra amplia revisión. En el caso del desempeño de tarea, las referencias conceptuales generales más importantes fueron Borman y Motowidlo (1993) y Campbell (1990) y, a su vez, en términos de la delimitación de elementos concretos de la dimensión, fueron Tubré et al. (2006), Edwards et al. (2008) y Welbourne et al. (1998). Con base en tales fuentes, determinamos que los aspectos conductuales más representativos del desempeño de tarea que debían reflejarse en el diseño de los ítems eran los siguientes: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, precisión, conocimiento, amplitud de tareas/polivalencia y satisfacción del cliente.

En relación con el desempeño contextual, las referencias conceptuales generales más importantes fueron Borman y Motowidlo (1993), Motowidlo et al. (1997) y Organ (1988; 1997) y, a su vez, en términos de la delimitación de elementos concretos de la dimensión, fueron Coleman y Borman (2000) y Borman et al. (2001a). Sobre la base de tales fuentes, determinamos que los aspectos conductuales más representativos del desempeño contextual que debían reflejarse en el diseño de los ítems eran los siguientes: cooperación

con otros, sentido de la responsabilidad, facilitar buenas relaciones interpersonales, esfuerzo/perseverancia y compromiso con el desarrollo personal.

Con respecto al desempeño adaptativo, las referencias conceptuales generales más importantes fueron Pulakos et al. (2000) y Allworth y Hesketh (1999), y, a su vez, en términos de la delimitación de elementos concretos de la dimensión acudimos al mismo trabajo de Pulakos et al. (2000). Con base en el modelo de estos autores, los aspectos conductuales más representativos del desempeño adaptativo que debían reflejarse en el diseño de los ítems eran los siguientes: manejo del estrés laboral, solución creativa de problemas, manejo de situaciones inciertas e impredecibles, aprendizaje de procedimientos y uso de tecnología, adaptabilidad interpersonal, manejo de situaciones de crisis o emergencias y adaptabilidad cultural.

Por su parte, en cuanto al desempeño proactivo las referencias conceptuales generales más importantes fueron Parker et al. (2006), Frese y Fay (2001) y Grant y Ashford (2008), y, a su vez, en términos de la delimitación de elementos concretos de la dimensión acudimos fundamentalmente al trabajo de Parker y Collins (2010). Sobre la base del modelo identificado por estas autoras, los aspectos conductuales más representativos del desempeño proactivo que debían reflejarse en el diseño de los ítems eran tres categorías conductuales proactivas de alto orden: conducta laboral proactiva, conducta proactiva estratégica y conducta proactiva de ajuste persona-entorno.

Una vez que los constructos estuvieron debidamente delimitados, procedimos a la confección de los ítems, que consistieron en preguntas acerca del nivel de cumplimiento, intensidad, frecuencia o importancia (dependiendo del caso) de los criterios conductuales relevantes para cada dimensión señalados anteriormente. Habida cuenta de que el constructo que pretendíamos medir es de carácter comportamental (preguntas sobre hechos, no de opiniones), optamos por prescindir del uso de ítems de tipo acuerdo - desacuerdo, pero

sin descartar la lógica de respuesta tipo Likert. Así, decidimos que el formato de respuesta más adecuado para nuestros ítems de desempeño individual era una combinación entre el formato de respuesta tipo Likert y el formato de respuesta de anclaje conductual de las escalas *BARS* (*Behaviorally Anchored Rating Scales*, en español: Escalas de calificación referida a conductas) (Smith y Kendall, 1963). Éstas últimas son un tipo de escala de calificación del desempeño en la cual los puntos o valores son descripciones de comportamiento (Bernardin y Smith, 1981; Viswesvaran, 2001). De este modo, el formato de respuesta de nuestros ítems mantuvo la esencia del formato tipo Likert, de 1 a 5, pero en lugar de señalar el grado de acuerdo o de frecuencia del criterio, para cada una de las cinco opciones de cada ítem se desarrolló una descripción de anclaje conductual específica que reflejara el nivel del criterio contenido en la pregunta. Más adelante ilustraremos algunos ejemplos concretos de ítems y formato de respuesta por dimensión del desempeño.

De acuerdo con lo anterior, para cada ítem se generó una amplia lista de posibles incidentes críticos, que luego fueron configurados de modo tal que cada una de las opciones de respuesta de 1 a 5 contara con su respectiva descripción conductual. Una vez hecho esto y con el fin de evaluar la direccionalidad del escalamiento conductual de cada ítem (es decir, el grado en que las cinco opciones de respuesta por ítem se correspondían con lo esperado) aplicamos una prueba de jueces (participaron 13 jueces expertos en evaluación). Lo que hicimos fue desordenar las respuestas de cada ítem, para luego pedirle a los jueces lo siguiente: *“Para cada enunciado le pedimos que nos enumere las opciones de respuesta según un orden creciente -de menos a más intensidad, frecuencia, importancia, etc., según los casos- teniendo en cuenta el contenido de cada enunciado”*. De este modo, obtuvimos un amplio acuerdo por parte de los jueces respecto a la pertinencia de los ordenamientos originales, aplicando pequeñas correcciones necesarias y perfilando así el instrumento final, que quedó conformado por 29 ítems y diseñado para dar cuenta del desempeño indivi-

dual evaluado por jefes directos o supervisores. Esto último se decidió habida cuenta de la argumentación en contra del uso de las auto-evaluaciones (Quijano, 1997), principalmente por la amplia tendencia de los auto-evaluadores a percibir de modo irrealmente alto su propio desempeño (e.g., Harris y Schaubroeck, 1988; Meyer, 1980; Thornton, 1980).

Al aplicar el análisis de fiabilidad modelo α de Cronbach, se obtuvo una consistencia interna general (de los 29 ítems) para el PRO-4 de $\alpha = .97$, siendo el promedio de fiabilidad entre las dimensiones de $\alpha = .91$. Estos valores indican que el instrumento posee una alta consistencia interna, esto es, una alta homogeneidad entre sus ítems (Nunally y Bernstein, 1994). Veamos a continuación cada una de las dimensiones del instrumento, cuya conceptualización se sustenta en la propuesta multidimensional expandida presentada en el capítulo conceptual de desempeño:

- *Desempeño de tarea.* Conjunto de conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios en una organización. Esta dimensión es valorada a través de 6 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .91$. Un ejemplo de ítem es el siguiente “¿En qué medida los resultados obtenidos por este trabajador son los esperados, es decir, precisos y sin errores?”, para lo cual el jefe directo dispone de 5 alternativas de respuesta de anclaje conductual, niveladas en función del cumplimiento del criterio. En este caso, iría de 1 “Los fallos y errores son una constante en su trabajo. Es preciso inspeccionarlo y revisarlo todo” a 5 “Nunca comete errores. No necesita supervisión ni control”. Por su parte, los niveles intermedios 2, 3 y 4 también cuentan con su respectiva descripción conductual acorde a la nivelación.
- *Desempeño contextual.* Conjunto de conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales. Esta dimensión es valorada a través de 5

ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .89$. Un ejemplo de ítem es el siguiente “¿En qué medida este trabajador coopera con los demás miembros de la unidad de trabajo?”, para lo cual el jefe directo dispone de 5 alternativas de respuesta de anclaje conductual, niveladas en función del cumplimiento del criterio. En este caso, iría de 1 “No coopera con nadie. Siempre predominan sus intereses personales” a 5 “Coopera activamente con otros por el bien del equipo, aún a costa de sus intereses personales”. Por su parte, los niveles intermedios 2, 3 y 4 también cuentan con su respectiva descripción conductual acorde a la nivelación.

- *Desempeño adaptativo.* Conjunto de conductas de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo. Esta dimensión es valorada a través de 7 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .90$. Un ejemplo de ítem es el siguiente “¿Ante situaciones inciertas, imprevisibles... cómo reacciona este trabajador?”, para lo cual el jefe directo dispone de 5 alternativas de respuesta de anclaje conductual, niveladas en función del cumplimiento del criterio. En este caso, iría de 1 “Se bloquea y se paraliza. Es incapaz de buscar una salida” a 5 “Se adapta de modo rápido, fácil y eficaz a cambios inesperados y a situaciones poco claras”. Por su parte, los niveles intermedios 2, 3 y 4 también cuentan con su respectiva descripción conductual acorde a la nivelación.
- *Desempeño proactivo.* Conjunto de conductas de carácter activo o promotor que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o bien para iniciar cambios en contextos de trabajo. Esta dimensión es valorada a través de 11 ítems, cuya consistencia interna obtenida en el presente estudio fue de $\alpha = .95$. Un ejemplo de ítem es el siguiente “¿En qué medida este trabajador utiliza nuevos métodos y procedimientos de trabajo?”, para lo cual el jefe directo dispone de 5 alternativas de respuesta de anclaje conductual,

niveladas en función del cumplimiento del criterio. En este caso, iría de 1 “Se opone a nuevas formas o nuevos métodos de trabajo. Se incomoda ante tales propuestas” a 5 “Es un entusiasta de nuevos métodos. Imagina, crea nuevos métodos y procedimientos de trabajo más eficaces”. Por su parte, los niveles intermedios 2, 3 y 4 también cuentan con su respectiva descripción conductual acorde a la nivelación.

Así como se realizó el análisis de consistencia interna, también aplicamos la técnica multivariante de análisis factorial confirmatorio (AFC) para evaluar el ajuste o correspondencia de nuestros datos con la estructura factorial interna del PRO-4; es decir, para obtener alguna evidencia acerca de la validez de constructo (Messick, 1995) y de la dimensionalidad interna del instrumento (Williams et al., 2004). En esta línea, seguimos la recomendación de Welbourne et al. (1998) y contrastamos varios modelos factoriales posibles para explorar así la validez discriminante de las dimensiones del PRO-4. Los resultados obtenidos fueron satisfactorios y se presentan en la sección de resultados.

5.1.3.- Procedimiento

El primer paso para la realización del estudio fue el establecimiento del contacto con la dirección general de ambas organizaciones con el fin de obtener su aprobación para llevar a cabo el estudio. Así, se concretaron varias reuniones con la plana directiva de las instituciones, en las que se explicó detalladamente el proceso de recogida de datos, incluyendo aspectos tales como objetivos principales del estudio, información a solicitar, procedimientos y normas de actuación, entre otros. Una vez obtenida su aprobación, que tomó dos meses aproximadamente, el investigador tuvo acceso a la recogida de datos, previo a lo cual firmó un acuerdo de confidencialidad para proteger los datos de los participantes, de sus jefes directos y de las organizaciones, dado que el estudio involucraba la recolección de datos de desempeño y, por consiguiente, el acceso a datos personales.

El estudio se desarrolló en tres fases. Una primera fase de preparación y difusión del estudio, una segunda fase en que se realizó la recogida de datos de diseño del trabajo de los empleados participantes, y una tercera fase, en que se recogieron los datos de desempeño laboral suministrados por los jefes directos de cada participante.

En la primera fase se contó con el estrecho apoyo del equipo de dirección de recursos humanos de ambas organizaciones, particularmente en cuanto al plan de comunicación y difusión interna del proyecto, que se realizó a través de reuniones con los encargados de las áreas funcionales objetivo y a través de la intranet corporativa de las instituciones. Una vez dados estos pasos previos, se procedió a la recogida de los datos. Cabe destacar que, si bien en ambas organizaciones la participación fue voluntaria, la dirección animó a los trabajadores a tomar parte del estudio. En este sentido, la colaboración con el área de recursos humanos resultó fundamental, especialmente en cuanto al contacto con los trabajadores y sus jefaturas directas, a la coordinación logística posterior de la recogida de datos y, en general, respecto a la socialización del proceso dentro de ambas organizaciones.

La segunda fase, esto es, la recogida de datos de diseño del trabajo por parte de los participantes, se desarrolló en gran parte como una recolección “puesto a puesto”, dado que el ritmo de trabajo en ambas instituciones de salud hacía imposible coordinar aplicaciones grupales de cuestionarios. En alguna ocasión se llegó a concretar este tipo de modalidad, en grupos de 5 a 8 trabajadores, pero en la gran mayoría de los casos se trató de recogida individual puesto a puesto. Sin embargo, como en todos los casos no fue posible acceder directamente a cada participante, también se hizo una recogida de datos virtual, para lo cual el investigador contó con un sistema de contestación on-line especialmente habilitado por el equipo de investigación del Proyecto NORTE, mediante el cual los participantes enviaban sus encuestas contestadas a una base de datos centralizada.

Durante la administración de los instrumentos, tanto en modalidad individual, grupal como on-line, se proporcionó información oral y escrita (sólo escrita en on-line) a los participantes para facilitar su entendimiento del estudio. Además, como se dijo antes, todos los sujetos, incluidos los informantes del desempeño, participaron de forma voluntaria, dando su consentimiento informado luego de conocer las características del estudio, en particular en lo referido a la recolección de datos de desempeño. Asimismo, se les informó que el tratamiento de la información tenía un carácter estrictamente confidencial y relacionado únicamente con los fines académicos del proyecto del cual formaba parte el estudio.

Por último, una vez que fue obtenida la información de los trabajadores participantes, se procedió a establecer contacto con sus respectivos jefes directos, comenzando así la tercera fase del estudio. A estas jefaturas se les solicitó valorar el desempeño de sus subordinados (es decir, de los participantes) por medio del cuestionario que diseñamos para tal efecto. Dado que el número de supervisados correspondiente a cada jefe directo fue distinto, se proporcionó un tiempo prudente para contestar los protocolos de acuerdo con ese criterio, de una semana en el caso de 1 a 5 supervisados y de dos semanas en el caso de un número entre 6 y 10. Una vez completados los cuestionarios, éstos fueron devueltos al área de recursos humanos de ambas organizaciones, para ser posteriormente entregados al investigador. Todo el proceso de recogida de datos descrito, incluyendo la primera fase de preparación y difusión, se realizó entre los meses de diciembre de 2011 y abril de 2012.

5.1.4.- Análisis de datos

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas en esta investigación, se emplearon una serie de procedimientos de análisis de datos. En concreto, para el análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida se utilizó el *análisis de fiabilidad modelo α de Cronbach* y el *análisis factorial confirmatorio (AFC)*. El primero con el

fin de evaluar la consistencia interna y el segundo para evaluar el ajuste o correspondencia de los datos con la estructura factorial interna de los instrumentos. A su vez, se llevaron a cabo *análisis de correlaciones bivariadas* para evaluar el grado de relación lineal existente entre las variables incluidas en el estudio. También se aplicó *análisis de regresión lineal múltiple* para conocer la fuerza de los efectos entre las variables, con el interés concreto de determinar la capacidad explicativa de las variables independientes (dominio del diseño del trabajo) sobre las variables dependientes (dominio del desempeño laboral individual). Por último, y de manera adicional, se empleó la variante *análisis de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos (stepwise)* para facilitar la identificación del conjunto o grupo de variables independientes que explicasen mejor la varianza de las variables dependientes. Cabe mencionar que los paquetes estadísticos utilizados fueron IBM SPSS Statistics Versión 20 e IBM SPSS AMOS Versión 20.

5.2.- Resultados

La presentación de los resultados se encuentra organizada en función del proceso de contraste de las hipótesis del estudio. En esta línea, presentamos tres áreas de resultados. Una primera que concierne a los resultados obtenidos en cuanto a la evaluación del ajuste o correspondencia de los datos con la estructura factorial interna de los instrumentos utilizados, esto es, el WDQ de diseño del trabajo y PRO-4 de desempeño laboral individual. Una segunda área referida a las relaciones entre las variables de diseño del trabajo y desempeño laboral individual, y una tercera que da cuenta del potencial explicativo de las características de diseño del trabajo sobre los componentes del desempeño individual. Los estadísticos descriptivos obtenidos para las principales variables del estudio se presentan en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2

Estadísticos descriptivos de las variables centrales del estudio.

Variables	M	DE	Mínimo	Máximo	
Diseño del trabajo (WDQ)					
Tarea	Autonomía en la planificación del trabajo	3.94	0.91	1.00	5.00
	Autonomía en la toma de decisiones	3.78	0.92	1.00	5.00
	Autonomía en el método de trabajo	3.76	0.95	1.00	5.00
	Variedad de tareas	4.34	0.79	1.00	5.00
	Significación de la tarea	3.92	0.83	1.25	5.00
	Identidad de tarea	4.00	0.79	1.00	5.00
	Retroalimentación procedente del propio trabajo	3.90	0.90	1.00	5.00
Conocimiento	Complejidad del puesto	3.35	0.94	1.00	5.00
	Procesamiento de información	4.24	0.69	1.25	5.00
	Solución de problemas	3.70	0.73	1.75	5.00
	Variedad de habilidades	4.22	0.73	1.00	5.00
	Especialización	4.24	0.65	1.25	5.00
Sociales	Apoyo social	4.05	0.66	1.67	5.00
	Interdependencia iniciada	3.06	1.15	1.00	5.00
	Interdependencia recibida	3.18	1.02	1.00	5.00
	Interacción con personas externas a la organización	3.70	0.95	1.00	5.00
	Retroalimentación procedente de otros	3.24	1.10	1.00	5.00
Físicas	Aspectos ergonómicos	3.05	0.83	1.00	5.00
	Demandas físicas	2.21	1.19	1.00	5.00
	Condiciones de trabajo	3.54	0.87	1.00	5.00
Uso de equipamiento	2.79	0.93	1.00	5.00	
Desempeño laboral individual (PRO-4)					
	Desempeño de tarea	3.85	0.66	1.67	5.00
	Desempeño contextual	3.81	0.70	1.00	5.00
	Desempeño adaptativo	3.90	0.67	1.29	5.00
	Desempeño proactivo	3.51	0.77	1.00	5.00

Nota: N = 373.

Nuestro primer objetivo fue evaluar el ajuste o correspondencia de nuestros datos con la estructura factorial original del WDQ establecida por Morgeson y Humphrey (2006) y replicada en su adaptación al español por Fernández Ríos et al. (2012). Con este fin,

aplicamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el método de máxima verosimilitud y, a su vez, seguimos los lineamientos establecidos por Fernández Ríos et al. (2012), quienes aplicaron dicho análisis para cada una de las cuatro grandes agrupaciones factoriales del instrumento, esto es, características motivacionales del trabajo de tarea (7 factores), características motivacionales del trabajo de conocimiento (5 factores), características sociales del trabajo (5 factores) y características físicas o contextuales del trabajo (4 factores). Estos autores obtuvieron un buen ajuste para todos los modelos, confirmando así la pertinencia del modelo original propuesto por Morgeson y Humphrey (2006). En la Tabla 5.3 presentamos los índices de ajuste obtenidos originalmente por Fernández Ríos et al. (2012), y en la Tabla 5.4 los obtenidos en el presente estudio.

Tabla 5.3

Resultados del análisis factorial confirmatorio de la adaptación al español del WDQ de Morgeson y Humphrey (2006) realizada por Fernández Ríos et al. (2012).

Modelo	χ^2	df	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI
Características motivacionales del trabajo: tarea (7 factores)	1026.16	231	4.44	0.07	0.05	0.95
Características motivacionales del trabajo: conocimiento (5 factores)	1428.71	160	8.92	0.05	0.08	0.86
Características sociales del trabajo (5 factores)	848.83	142	5.97	0.06	0.06	0.90
Características físicas o contextuales del trabajo (4 factores)	560.54	71	7.89	0.07	0.08	0.93

Nota: N = 1035. SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo).

De acuerdo con los índices que se manejan en la literatura, valores menores o iguales a 3 para χ^2/df ratio son indicativos de un ajuste aceptable, aunque este índice se ve muy afectado por el tamaño muestral (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010; Kline, 2005); valo-

res de RMSEA menores que 0.03 indican un ajuste excelente (Steiger, 2007), menores que 0.05 indican muy buen ajuste y menores que 0.08 indican un buen ajuste (Bollen, 1989; Williams, Ford y Nguyen, 2004); a su vez, valores de SRMR menores que 0.08 indican un buen ajuste, aunque también se pueden aceptar valores iguales o menores a 0.09 cuando existe buen ajuste en RMSEA o en CFI (Hu y Bentler, 1999); y, por último, valores de CFI iguales a 0.95 indicarían un buen ajuste del modelo (Hair et al., 2010; Hu y Bentler, 1999), aunque también hay autores que sostienen que valores de 0.90 o aún 0.80 son aceptables (Morgeson y Humphrey, 2006; Hair et al., 2010; Yi, 2009).

Tabla 5.4

Resultados del análisis factorial confirmatorio para la adaptación al español del WDQ de Morgeson y Humphrey (2006), obtenidos en el presente estudio.

Modelo	χ^2	df	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI
Características motivacionales del trabajo: tarea (7 factores)	691.24	231	2.99	0.09	0.07	0.90
Características motivacionales del trabajo: conocimiento (5 factores)	438.54	160	2.74	0.06	0.06	0.88
Características sociales del trabajo (5 factores)	397.45	142	2.79	0.07	0.07	0.88
Características físicas o contextuales del trabajo (4 factores)	211.06	71	2.97	0.07	0.07	0.93

Nota: N = 373. SRMR = standarized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo).

Con base en tales criterios, podemos afirmar que todos los índices obtenidos demostraron un buen ajuste de los modelos, lo que nos indica que la estructura factorial subyacente de diseño del trabajo del WDQ se reprodujo con los datos de nuestro estudio empírico. En las Figuras 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para los cuatro modelos subyacentes del WDQ que fueron puestos a prueba.

Figura 5.1. Modelo de características motivacionales de tarea del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (7 factores), en el presente estudio.

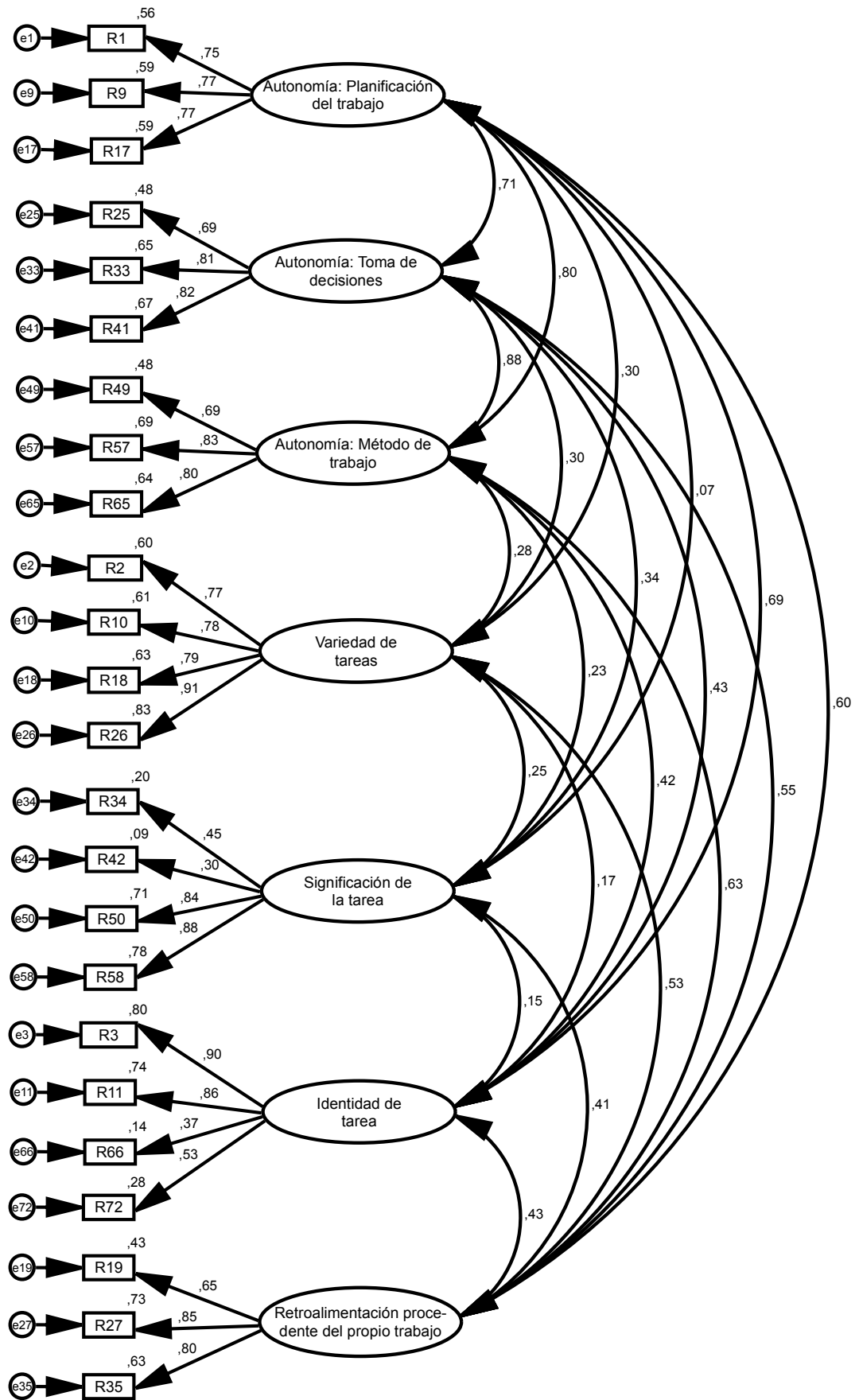


Figura 5.2. Modelo de características motivacionales de conocimiento del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (5 factores), en el presente estudio.

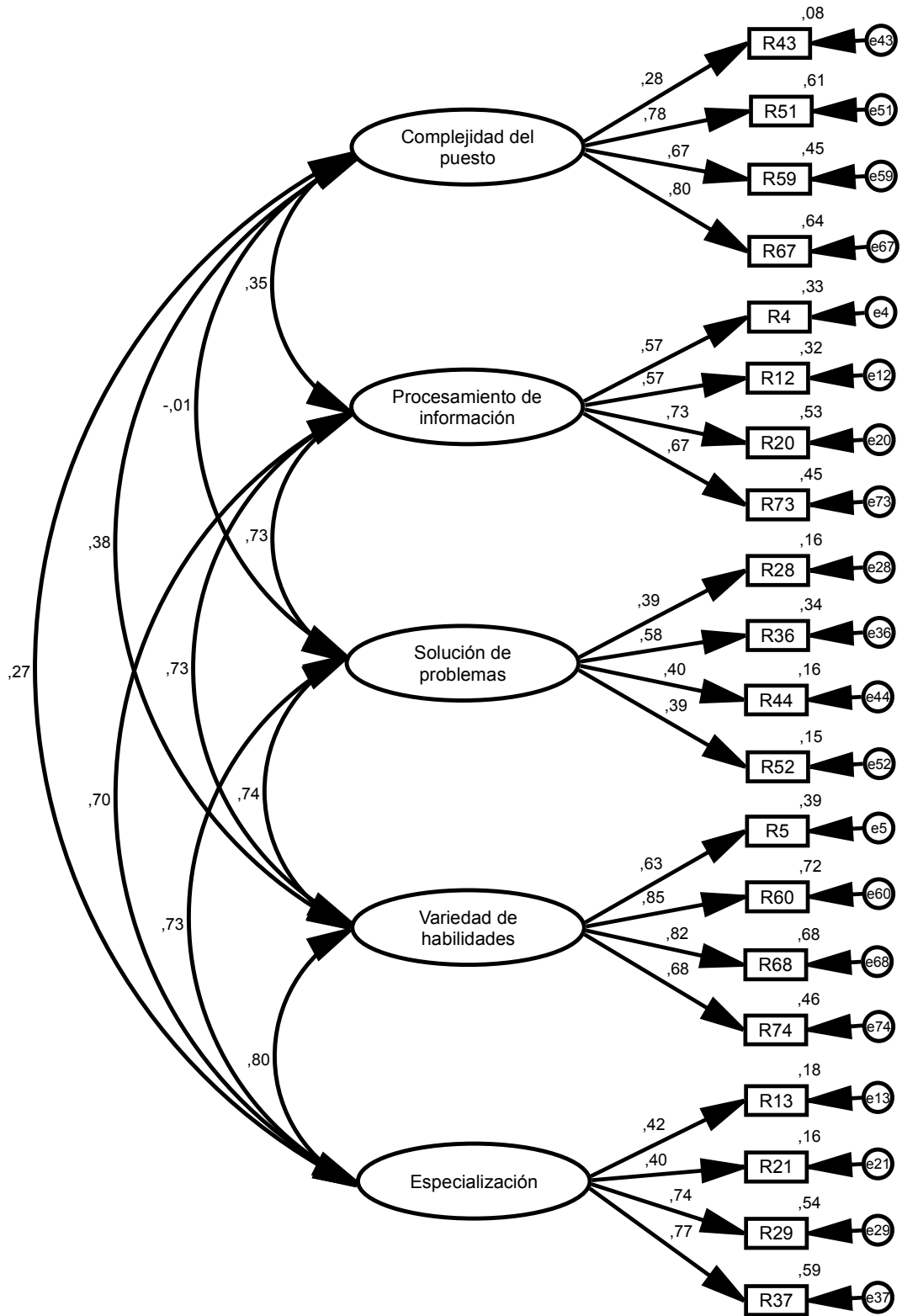


Figura 5.3. Modelo de características sociales del trabajo del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (5 factores), en el presente estudio.

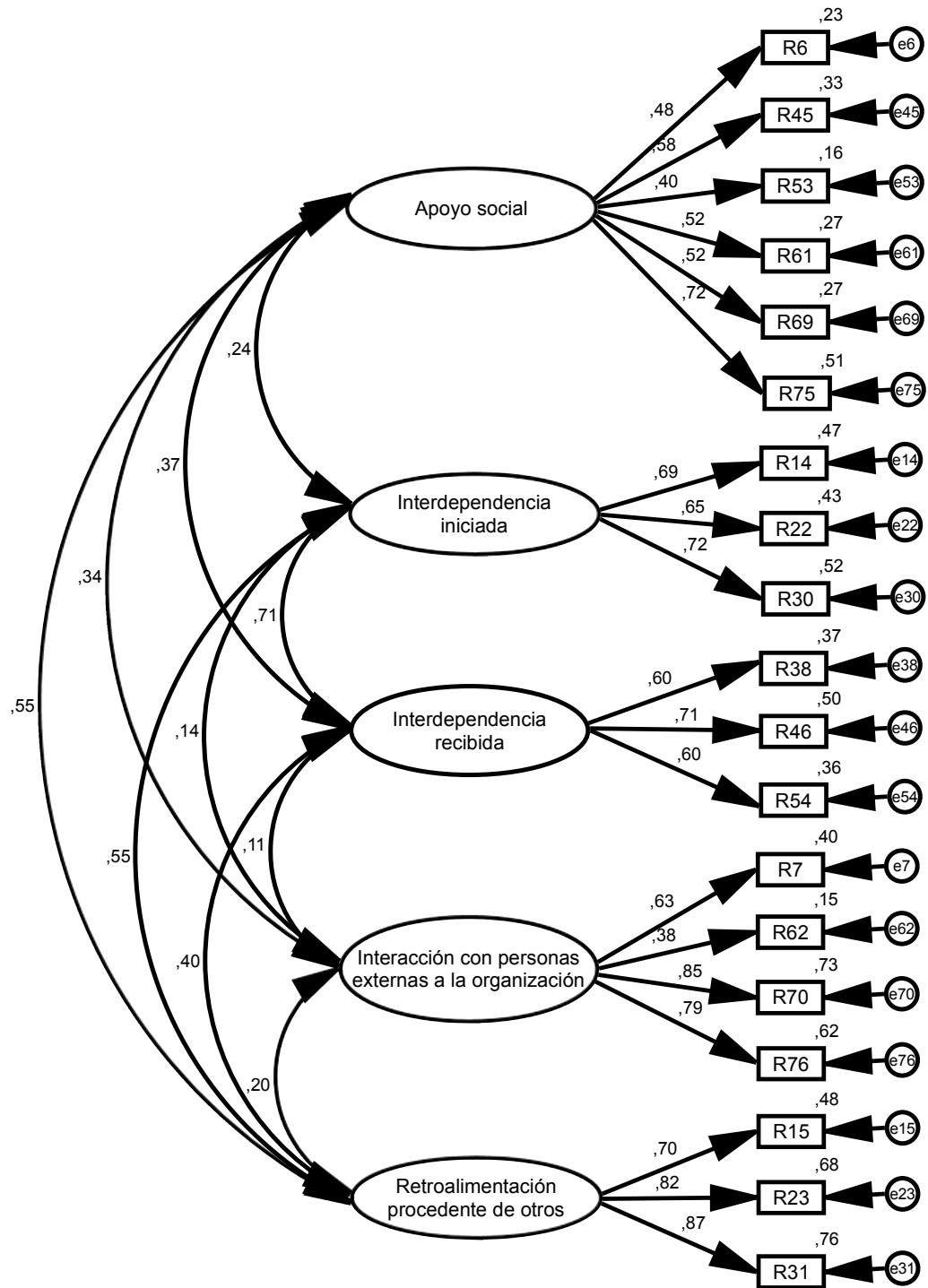
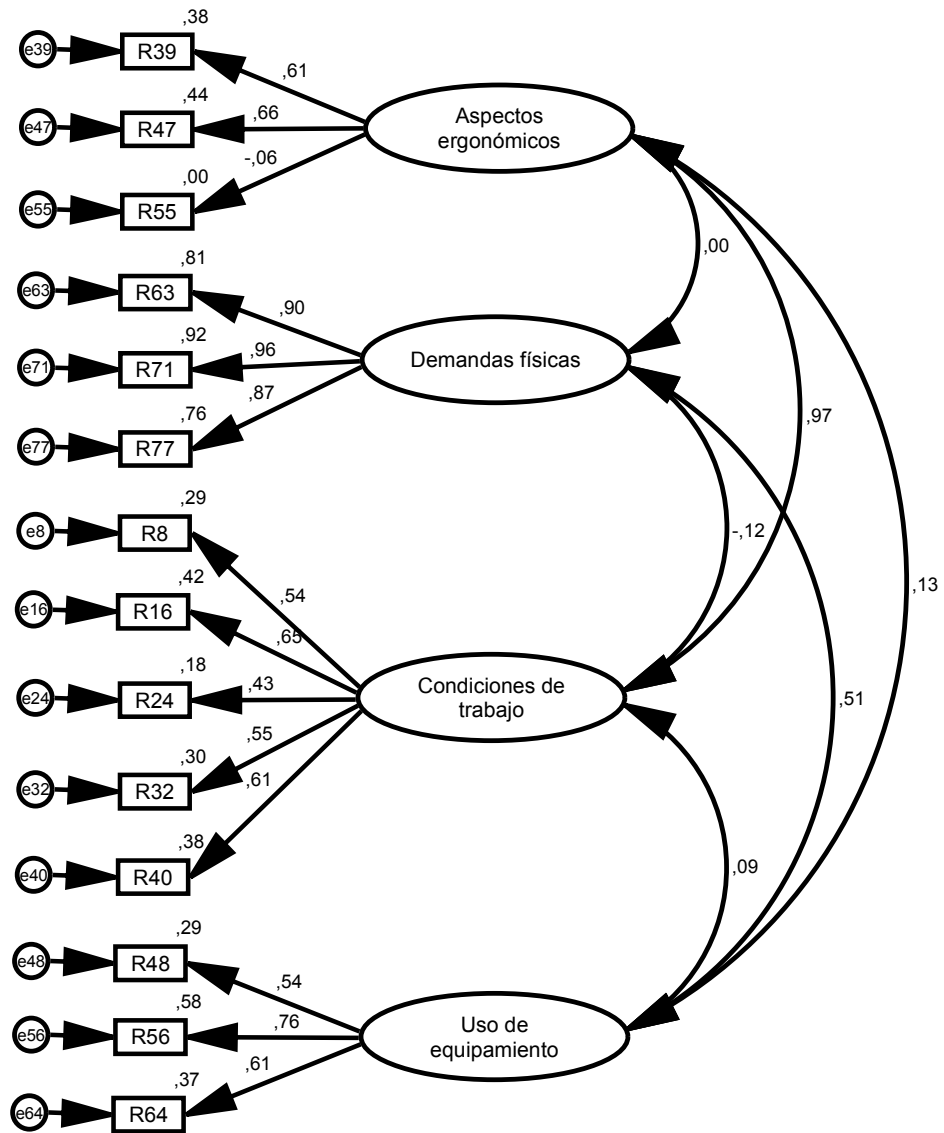


Figura 5.4. Modelo de características físicas o contextuales del trabajo del WDQ adaptado al español por Fernández Ríos et al. (2012) (4 factores), en el presente estudio.



Para contrastar la Hipótesis 1, que afirma que el desempeño individual es un constructo multidimensional representado por los componentes desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, se evaluó la estructura factorial subyacente del instrumento PRO-4 por medio de análisis factorial confirmatorio (AFC). En esta línea y dado que se trató de un nuevo instrumento, seguimos la recomendación de Welbourne et al. (1998) de contrastar varios modelos factoriales posibles para explorar la validez discriminante de las dimensiones postuladas. De este modo, probamos

tres modelos con diferentes dimensiones representadas como variables latentes, con sus respectivos ítems como indicadores. Un primer modelo de 1 factor que representaba todos los ítems del PRO-4. Un segundo modelo de 2 factores, que representaba la clásica división entre desempeño de tarea o intra-rol y desempeño extra-rol. Y un tercer modelo que representaba nuestra propuesta multidimensional en 4 factores, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. En la Tabla 5.5 presentamos los índices de ajuste obtenidos para el instrumento en el presente estudio.

Tabla 5.5

Resultados del análisis factorial confirmatorio para el PRO-4 de desempeño laboral individual.

Modelo	χ^2	df	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI
Desempeño laboral individual (Modelo de 1 factor)	1986.71	377	5.27	0.06	0.11	0.82
Desempeño laboral individual (Modelo de 2 factores)	1640.12	376	4.36	0.06	0.10	0.85
Desempeño laboral individual (Modelo de 4 factores)	1227.90	371	3.31	0.05	0.07	0.91

Nota: N = 373. SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo).

Sobre la base de los criterios de bondad de ajuste revisados antes, podemos decir que los dos primeros modelos no ajustaron bien, principalmente por los valores de los índices χ^2/df ratio, RMSEA y CFI, mientras que el modelo que obtuvo el mejor ajuste fue el de 4 factores, con el mayor valor de ajuste incremental (CFI = 0.91) y con valores de RMSEA (0.07) y SRMR (0.05) que indicaron un buen ajuste. Así, se obtuvo apoyo empírico para la Hipótesis 1. En las Figuras 5.5, 5.6 y 5.7 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para los tres modelos subyacentes del PRO-4 puestos a prueba.

Figura 5.5. Modelo de desempeño laboral individual del PRO-4 de 1 factor

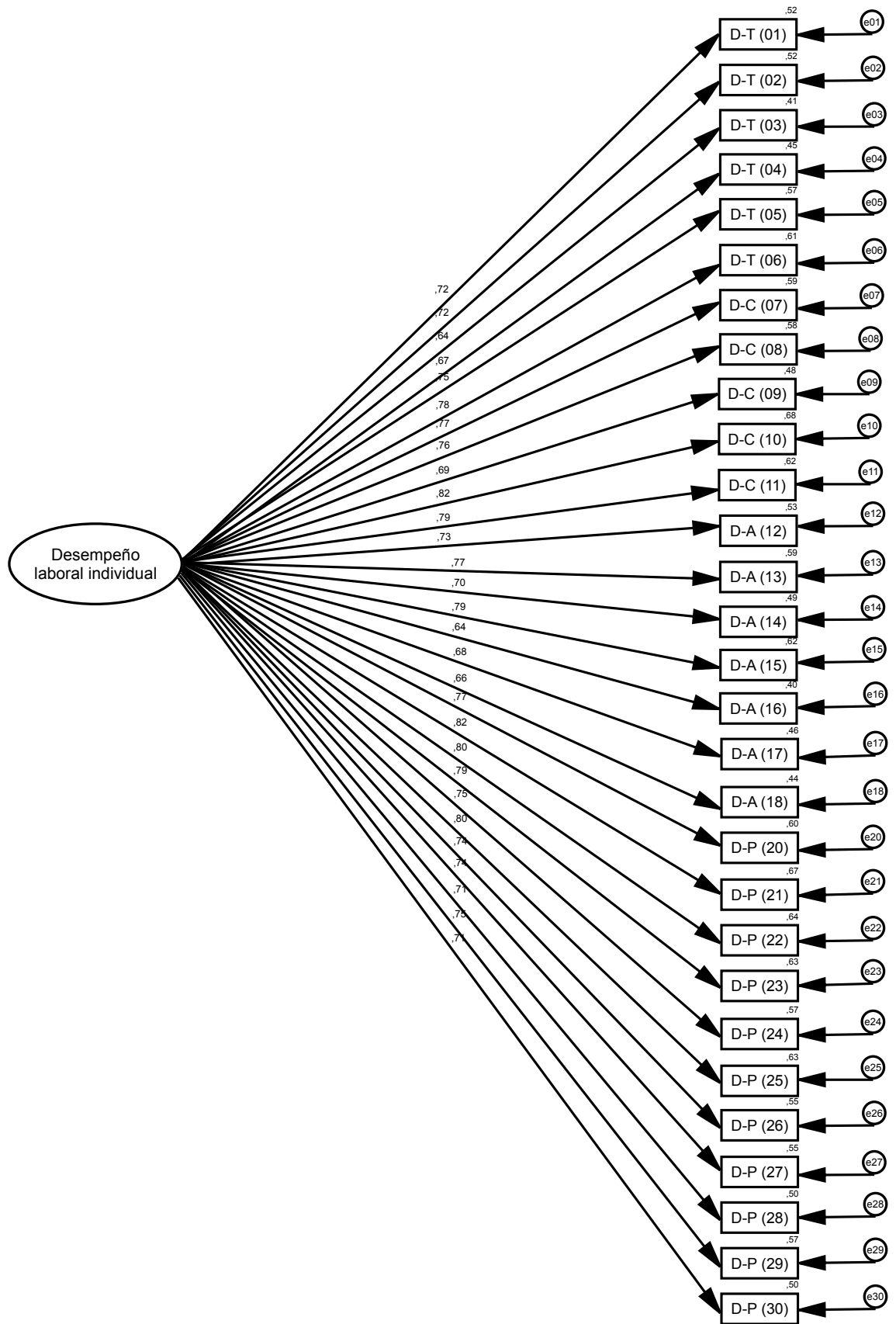


Figura 5.6. Modelo de desempeño laboral individual del PRO-4 de 2 factores

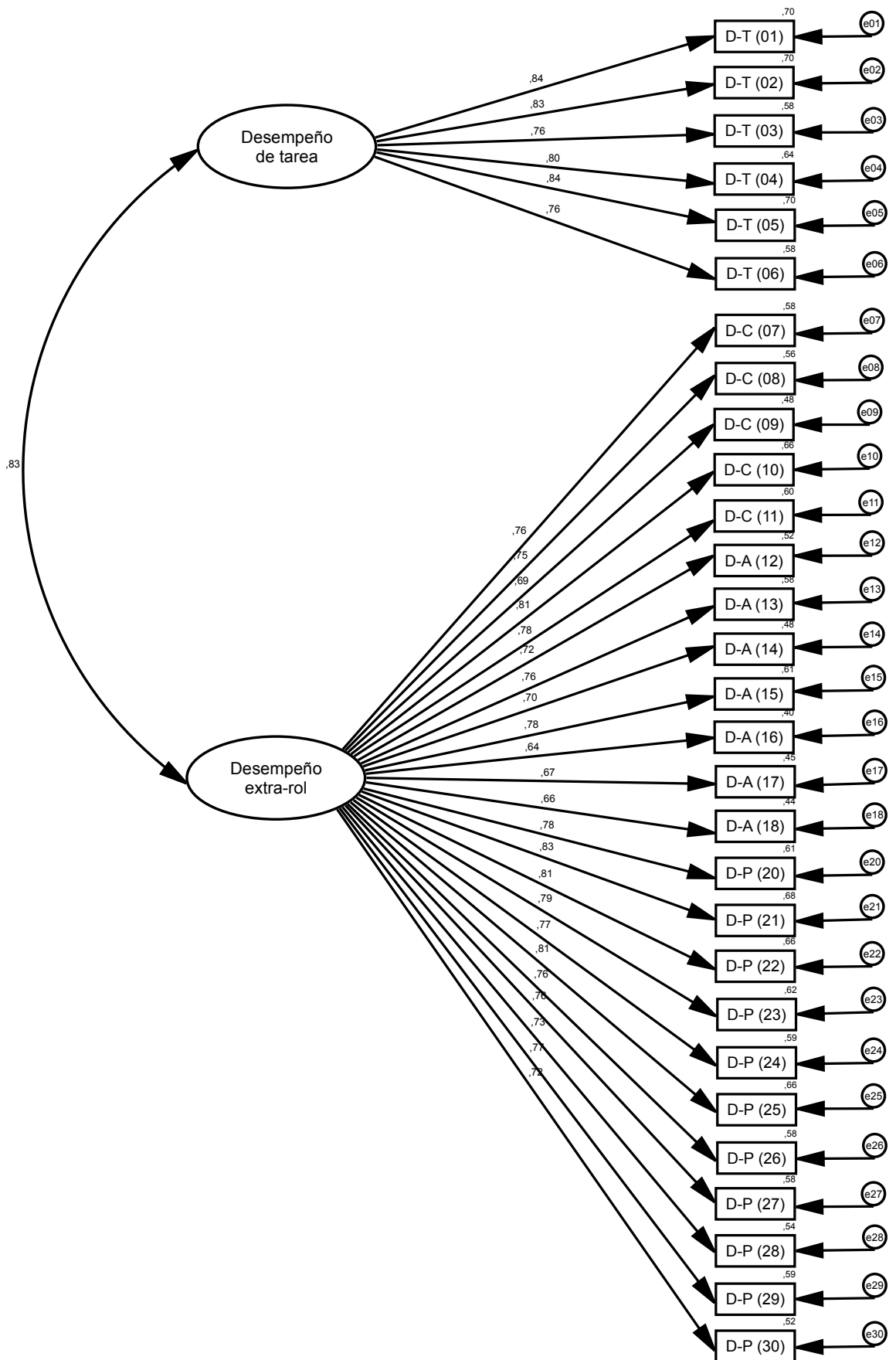
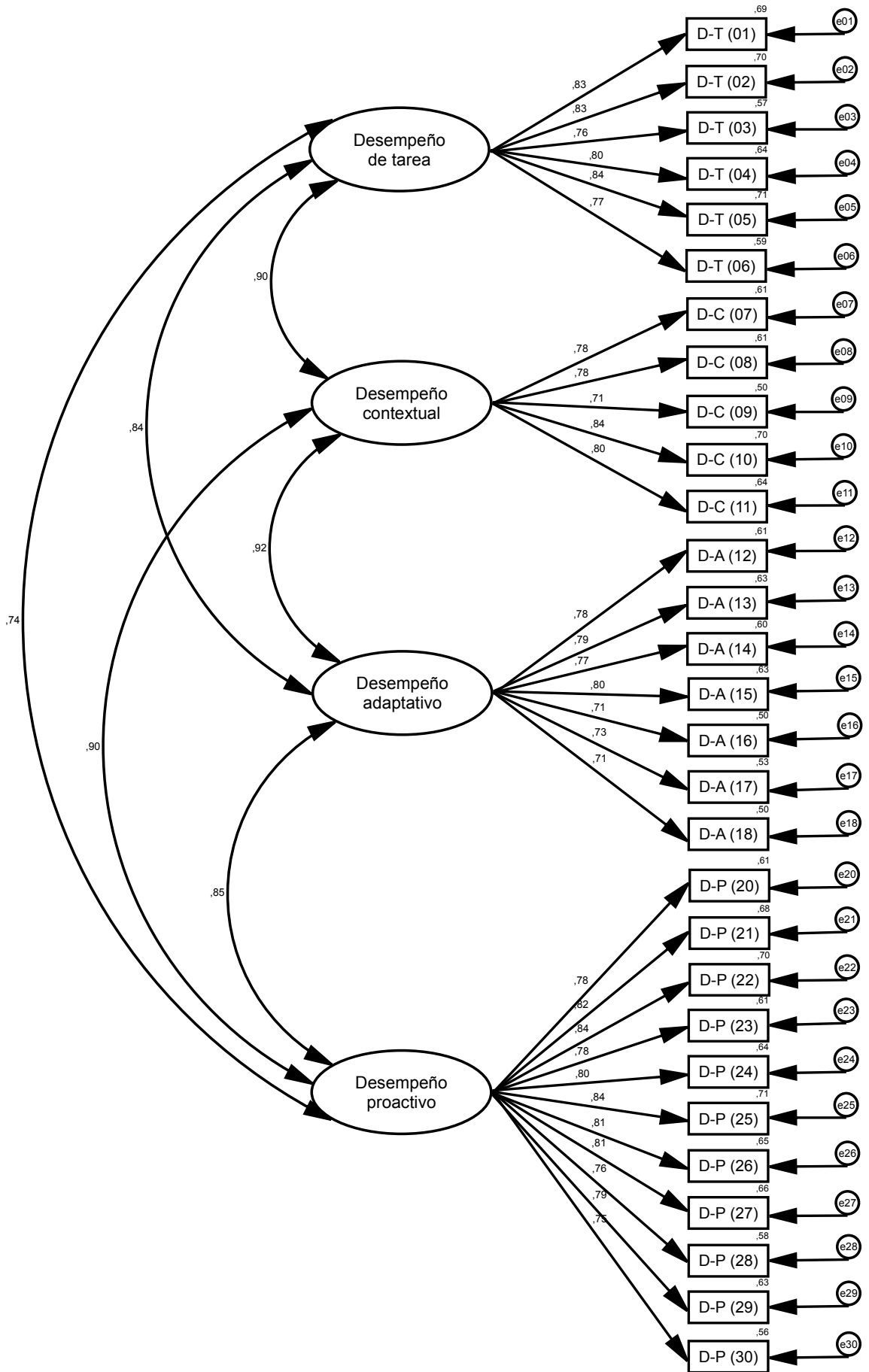


Figura 5.7. Modelo de desempeño laboral individual del PRO-4 de 4 factores



Por otra parte, en la Tabla 5.6 presentamos la matriz de correlaciones bivariadas para las variables componentes del dominio del desempeño laboral individual, que incluye los índices de fiabilidad α de Cronbach obtenidos para cada una de ellas. A su vez, en la Tabla 5.7 presentamos la misma información, pero en este caso referida a las variables componentes del dominio del diseño del trabajo. Cabe destacar que el análisis de la fiabilidad obtenida para los dos instrumentos usados en este estudio ya fue presentado en la sección método y mostró buenos resultados.

Tabla 5.6

Matriz de correlaciones del dominio del desempeño laboral individual e índices de fiabilidad de sus dimensiones (PRO-4).

Variables	1	2	3	4
1. Desempeño de tarea	(.91)			
2. Desempeño contextual	.81**	(.89)		
3. Desempeño adaptativo	.76**	.83**	(.90)	
4. Desempeño proactivo	.70**	.83**	.77**	(.95)

Nota. N = 373. Los coeficientes Alfa de Cronbach del PRO-4 por dimensión aparecen en las diagonales y entre paréntesis.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Para la contrastación empírica de las Hipótesis 6, 7, 8 y 9 se realizó un análisis de correlaciones bivariadas entre las características de diseño del trabajo y los componentes del desempeño laboral individual, análisis que es presentado en la Tabla 5.8. Al respecto, la Hipótesis 6 plantea que la autonomía, en concreto la de toma de decisiones, presenta una mayor relación con desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, que las demás características motivacionales del trabajo.

Tabla 5.7

Matriz de correlaciones del dominio de diseño del trabajo e índices de fiabilidad de sus dimensiones (WDQ).

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>Características de tarea</i>																					
1. Autonomía: planificación trabajo	(.80)																				
2. Autonomía: toma decisiones	.58**	(.81)																			
3. Autonomía: método trabajo	.66**	.73**	(.82)																		
4. Variedad de tareas	.28**	.27**	.27**	(.89)																	
5. Significación de la tarea	.09	.34**	.23**	.28**	(.69)																
6. Identidad de tarea	.57**	.43**	.44**	.22**	.20**	(.76)															
7. Retroalimentación del trabajo	.50**	.47**	.54**	.46**	.37**	.48**	(.81)														
<i>Características de conocimiento</i>																					
8. Complejidad del puesto	-.24**	-.16**	-.12*	.13*	.07	-.29**	-.07	(.70)													
9. Procesamiento de información	.25**	.26**	.24**	.71**	.32**	.19**	.41**	.24**	(.72)												
10. Solución de problemas	.17**	.31**	.33**	.44**	.32**	.21**	.44**	-.02	.44**	(.52)											
11. Variedad de habilidades	.14**	.30**	.33**	.55**	.44**	.21**	.41**	.28**	.62**	.46**	(.82)										
12. Especialización	.31**	.35**	.37**	.48**	.41**	.36**	.56**	.13**	.51**	.40**	.58**	(.68)									
<i>Características sociales</i>																					
13. Apoyo social	.41**	.41**	.42**	.35**	.28**	.39**	.50**	-.07	.34**	.34**	.35**	.41**	(.71)								
14. Interdependencia iniciada	.13*	.11*	.09	.23**	.23**	.11*	.23**	-.10	.27**	.37**	.23**	.23**	.16**	(.73)							
15. Interdependencia recibida	.05	.05	.10*	.12*	.23**	.06	.15**	-.07	.16**	.39**	.18**	.06	.23**	.50**	(.67)						
16. Interacción externa	.11*	.20**	.18**	.25**	.35**	.13**	.23**	-.07	.31**	.22**	.21**	.26**	.28**	.14**	.11*	(.74)					
17. Retroalimentación de otros	.30**	.40**	.37**	.30**	.30**	.28**	.56**	-.11*	.32**	.33**	.29**	.31**	.43**	.45**	.29**	.19**	(.84)				
<i>Características físicas o contextuales</i>																					
18. Aspectos ergonómicos	.31**	.18**	.19**	.04	-.08	.30**	.22**	-.27**	-.05	-.01	-.12*	.06	.21**	.02	.00	-.07	.14**	(.36)			
19. Demandas físicas	.04	.11*	.11*	.08	.20**	.17**	.19**	-.23**	.05	.07	.15**	.16**	.09	.15**	.13*	.24**	.24**	-.07	(.94)		
20. Condiciones de trabajo	.36**	.20**	.20**	.19**	.03	.29**	.25**	-.13**	.14**	.16**	.11*	.20**	.26**	.18**	.07	-.09	.21**	.50**	-.13**	(.69)	
21. Uso de equipamiento	.17**	.23**	.30**	.28**	.30**	.23**	.37**	.01	.27**	.30**	.38**	.34**	.25**	.39**	.32**	.20**	.43**	-.02	.42**	.05	(.66)

Nota. N = 373. Los coeficientes Alfa de Cronbach del WDQ por dimensión aparecen en las diagonales y entre paréntesis.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Tabla 5.8

Matriz de correlaciones entre las dimensiones de diseño del trabajo y las dimensiones de desempeño laboral individual.

Variables	Desempeño de tarea	Desempeño contextual	Desempeño adaptativo	Desempeño proactivo
<i>Características de tarea</i>				
Autonomía: planificación del trabajo	.07	.11*	.08	.10*
Autonomía: toma de decisiones	.20**	.20**	.17**	.20**
Autonomía: método de trabajo	.09	.10*	.08	.13**
Variedad de tareas	-.00	.00	-.00	.05
Significación de la tarea	.06	.04	.08	.04
Identidad de tarea	.03	.05	.01	.01
Retroalimentación del trabajo	.08	.09	.03	.07
<i>Características de conocimiento</i>				
Complejidad del puesto	.06	.05	.06	.06
Procesamiento de información	-.01	.01	-.00	.07
Solución de problemas	-.10	-.00	-.05	.07
Variedad de habilidades	.05	.05	.05	.10*
Especialización	.01	.02	.02	.02
<i>Características sociales</i>				
Apoyo social	.14**	.15**	.11*	.13*
Interdependencia iniciada	-.16**	-.11*	-.10	-.07
Interdependencia recibida	-.01	.03	-.00	.05
Interacción externa a la organización	-.08	-.05	-.08	-.08
Retroalimentación de otros	.05	.07	.06	.11*
<i>Características físicas o contextuales</i>				
Aspectos ergonómicos	-.00	.03	.00	.03
Demandas físicas	-.01	-.01	.01	-.01
Condiciones de trabajo	-.06	-.00	-.01	.03
Uso de equipamiento	-.05	-.09	-.02	-.06

Nota. N = 373.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Como se puede apreciar en la Tabla 5.8, la autonomía en la toma de decisiones fue la única característica motivacional del trabajo que se relacionó significativamente con

todos los componentes del desempeño laboral individual, es decir con desempeño de tarea ($r = .20, p < .001$), desempeño contextual ($r = .20, p < .001$), desempeño adaptativo ($r = .17, p < .01$) y desempeño proactivo ($r = .20, p < .001$). Además, fue la característica que mostró los índices de correlación significativos más altos de todas las características de diseño del trabajo estudiadas, aún cuando su valor en términos de las convenciones del tamaño del efecto de Cohen (1988) constituyera una asociación entre pequeña y moderada. Aun así, este valor es congruente con los hallazgos encontrados para la autonomía en la literatura de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual (e.g., Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Morgeson et al., 2005; Spector, 1986).

Junto con analizar esta información, decidimos aplicar la *prueba z de Steiger* (Steiger, 1980), un procedimiento recomendado por Meng, Rosenthal y Rubin (1992) para comparar coeficientes de correlación significativos entre una variable dependiente y un conjunto de variables independientes. De este modo, podremos comprobar si las correlaciones entre la autonomía en la toma de decisiones y los distintos componentes del desempeño fueron mayores que las obtenidas para las demás características motivacionales del trabajo. Usando esta prueba, pudimos comprobar que para el desempeño contextual, la correlación obtenida por la autonomía en la toma de decisiones ($r = .20, p < .001$) fue significativamente mayor que la de la autonomía en la planificación del trabajo ($r = .11, p < .05$), con un coeficiente z de Steiger de 1.87 ($p < .05$). Y, a su vez, también fue significativamente mayor que la obtenida para la autonomía en el método de trabajo ($r = .10, p < .05$), con un coeficiente z de Steiger de 2.65 ($p < .01$).

Asimismo, en el caso del desempeño proactivo, la correlación obtenida para la autonomía en la toma de decisiones ($r = .20, p < .001$) fue significativamente mayor que la de la autonomía en la planificación del trabajo ($r = .10, p < .05$), con un coeficiente z de Steiger de 2.12 ($p < .05$); a la de la autonomía en el método de trabajo ($r = .13, p < .01$),

con un coeficiente z de Steiger de 1.86 ($p < .05$); y a la obtenida para la variedad de habilidades ($r = .10$, $p < .05$), con un coeficiente z de Steiger de 1.65 ($p < .05$). A partir de todo lo anterior, podemos afirmar que obtuvimos apoyo empírico para la Hipótesis 6.

Con respecto a la Hipótesis 7, que sostiene que la significación de la tarea también se relaciona con el desempeño laboral individual, en concreto con el desempeño contextual, no pudimos obtener respaldo empírico, ya que, contrario a lo que esperábamos, esta característica motivacional no se relacionó significativamente con este tipo de desempeño, ni con ninguno de los otros. Por tanto, rechazamos la Hipótesis 7.

Por otra parte, la Hipótesis 8 afirma que el apoyo social en el trabajo presenta una mayor relación con desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás características sociales del trabajo. Si se observa la Tabla 5.8, el apoyo social efectivamente fue la única característica social del trabajo que se relacionó significativamente con todos los componentes del desempeño laboral individual, esto es, con desempeño de tarea ($r = .14$, $p < .01$), desempeño contextual ($r = .15$, $p < .01$), desempeño adaptativo ($r = .11$, $p < .05$) y desempeño proactivo ($r = .13$, $p < .05$). Aunque el valor de las correlaciones constituye una asociación pequeña en términos de las convenciones del tamaño del efecto de Cohen (1988), dicho valor es consistente con los hallazgos encontrados para el apoyo social en la literatura de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual (Humphrey et al., 2007).

Con el objetivo de comprobar si las correlaciones entre el apoyo social en el trabajo y los distintos componentes del desempeño individual fueron mayores que las obtenidas para las demás características sociales del trabajo, utilizamos la prueba z de Steiger (Steiger, 1980) de comparación de coeficientes de correlación, incluidas las relaciones inversas. Así, se pudo constatar que para el desempeño de tarea, la correlación obtenida por el apoyo social ($r = .14$, $p < .01$) fue significativamente mayor que la obtenida por la inter-

dependencia iniciada ($r = -.16, p < .01$), con un coeficiente z de Steiger de 4.45 ($p < .01$). Por su parte, para el desempeño contextual, la correlación obtenida por el apoyo social ($r = .15, p < .01$) fue significativamente mayor a la obtenida por la interdependencia iniciada ($r = -.11, p < .05$), con un coeficiente z de Steiger de 3.86 ($p < .01$). Por último, en el caso del desempeño proactivo, la diferencia entre las correlaciones para el apoyo social ($r = .13, p < .05$) y para la retroalimentación procedente de otros ($r = .11, p < .05$) no fue significativa, ya que el coeficiente z de Steiger fue de .36 ($p = n.s$). A partir de todos los resultados anteriores, podemos afirmar que obtuvimos un apoyo parcial para la Hipótesis 8.

Por su parte, la Hipótesis 9 sostiene que la interdependencia iniciada y la retroalimentación procedente de otros también se relacionan con el desempeño, en concreto con los desempeños de tarea y contextual. Habida cuenta de los resultados de la Tabla 5.8, se puede decir que obtuvimos apoyo tanto para la relación entre interdependencia iniciada y desempeño de tarea ($r = -.16, p < .01$), como para aquella entre interdependencia iniciada y desempeño contextual ($r = -.11, p < .05$), aunque tales relaciones fueron de tipo inverso, algo inesperado, aunque puede tener una explicación teórica (Humphrey et al., 2007). Por otro lado, no obtuvimos el mismo respaldo para la retroalimentación procedente de otros, puesto que no se relacionó significativamente con los desempeños de tarea y contextual; no obstante, sí se relacionó significativamente con el desempeño proactivo ($r = .11, p < .05$), algo que no hipotetizamos en un principio. Cabe destacar que los valores obtenidos en estas correlaciones también fueron consistentes con los que se han reportado en la literatura de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual (e.g., Humphrey et al., 2007). Con todo, podemos decir que obtuvimos un apoyo parcial para la Hipótesis 9.

Con el fin de contrastar las Hipótesis 2, 3, 4 y 5, se aplicó el procedimiento de análisis de regresión lineal múltiple. Así, se pudo evaluar la capacidad explicativa -por sobre el interés predictivo- (Huberty, 2003) de los principales componentes del diseño del traba-

jo sobre las dimensiones del desempeño individual. Al respecto, la Hipótesis 2 sostiene que las características motivacionales (tarea y conocimiento) y sociales de diseño del trabajo permiten explicar los diferentes componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. En este sentido, primero revisaremos los resultados para las características motivacionales, para luego dar cuenta de los resultados asociados con las características sociales.

Tabla 5.9

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño de tarea a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).

Variables	Desempeño de tarea	
	β	IC 95%
Constante	3.647***	[3.044, 4.250]
Autonomía en la planificación del trabajo	-.007	[-.120, .110]
Autonomía en la toma de decisiones	.323***	[.121, .343]
Autonomía en el método de trabajo	-.097	[-.185, .050]
Variedad de tareas	-.007	[-.131, .120]
Significación de la tarea	.011	[-.087, .104]
Identidad de tarea	-.027	[-.133, .088]
Retroalimentación procedente del propio trabajo	.129 ⁺	[-.012, .203]
Complejidad del puesto	.103 ⁺	[-.009, .155]
Procesamiento de información	-.082	[-.230, .074]
Solución de problemas	-.196**	[-.289, -.066]
Variedad de habilidades	.104	[-.044, .232]
Especialización	-.079	[-.222, .061]
R^2		.098
R^2 corregida		.068
F		3.254***

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

En la Tabla 5.9 (página anterior) presentamos los resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño de tarea a partir de las características motivacionales del trabajo. Al incluirlas todas en la ecuación de regresión, se puede apreciar que en su conjunto permiten explicar un 6,8% de la varianza del desempeño de tarea ($R^2_{\text{corregida}} = .068$), siendo significativos los pesos de la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .323, p < .001$), de la retroalimentación procedente del propio trabajo ($\beta = .129, p < .10$), de la complejidad del puesto ($\beta = .103, p < .10$) y de la solución de problemas ($\beta = -.196, p < .01$). De este modo, y como nuestro interés está más en la explicación que en la predicción (Guidry, 2002; Huberty, 2003), se puede sostener que las características motivacionales del trabajo, en su conjunto, permiten explicar parte de la varianza del desempeño de tarea, por lo que existe evidencia empírica a favor; ahora bien, en términos predictivos, sólo cuatro de ellas contribuyeron significativamente en la ecuación de regresión.

Por su parte, en la Tabla 5.10 presentamos los resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características motivacionales del trabajo. Dado que se incluyeron todas estas características en la ecuación de regresión, se puede apreciar que en su conjunto permiten explicar un 4,1% de la varianza del desempeño contextual ($R^2_{\text{corregida}} = .041$), siendo significativos los pesos de la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .299, p < .001$) y de la complejidad del puesto ($\beta = .124, p < .05$). De este modo, se puede sostener que las características motivacionales del trabajo, en su conjunto, permiten explicar parte de la varianza del desempeño contextual, por lo que existe evidencia empírica a favor; ahora bien, en términos predictivos, sólo dos de ellas contribuyeron significativamente en la ecuación de regresión.

Siguiendo con esta línea de presentación, en la Tabla 5.11 se pueden encontrar los resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características motivacionales del trabajo.

Tabla 5.10

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).

Variables	Desempeño contextual	
	β	IC 95%
Constante	3.323***	[2.675, 3.970]
Autonomía en la planificación del trabajo	.077	[-.065, .183]
Autonomía en la toma de decisiones	.299***	[.108, .347]
Autonomía en el método de trabajo	-.140	[-.229, .024]
Variedad de tareas	-.051	[-.180, .089]
Significación de la tarea	-.028	[-.125, .079]
Identidad de tarea	-.019	[-.135, .102]
Retroalimentación procedente del propio trabajo	.107	[-.032, .199]
Complejidad del puesto	.124*	[.005, .181]
Procesamiento de información	-.062	[-.226, .101]
Solución de problemas	-.053	[-.171, .068]
Variedad de habilidades	.077	[-.074, .223]
Especialización	-.078	[-.235, .068]
R^2		.072
$R^2_{\text{corregida}}$.041
F		2.312**

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Habida cuenta de la Tabla 5.11, en que se incluyeron todas las características motivacionales en la ecuación de regresión, se puede apreciar que en su conjunto permiten explicar un 3.1% de la varianza del desempeño adaptativo ($R^2_{\text{corregida}} = .031$), siendo significativo sólo el peso de la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .252$, $p < .01$). De este modo, se puede sostener que las características motivacionales del trabajo, en su conjunto, permiten explicar parte de la varianza del desempeño adaptativo, existiendo así evidencia

empírica a favor; ahora bien, en términos predictivos, sólo una de ellas contribuyó significativamente en la ecuación de regresión.

Tabla 5.11

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).

Variables	Desempeño adaptativo	
	β	IC 95%
Constante	3.560***	[2.939, 4.181]
Autonomía en la planificación del trabajo	.079	[-.060, .177]
Autonomía en la toma de decisiones	.252**	[.068, .298]
Autonomía en el método de trabajo	-.095	[-.188, .055]
Variedad de tareas	-.028	[-.153, .105]
Significación de la tarea	.051	[-.057, .139]
Identidad de tarea	-.051	[-.157, .070]
Retroalimentación procedente del propio trabajo	.019	[-.096, .125]
Complejidad del puesto	.097	[-.016, .154]
Procesamiento de información	-.082	[-.236, .078]
Solución de problemas	-.101	[-.207, .023]
Variedad de habilidades	.092	[-.058, .226]
Especialización	-.040	[-.186, .105]
R^2		.062
R^2 corregida		.031
F		1.980*

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Por último, en la Tabla 5.12 se presentan los resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características motivacionales del trabajo.

Tabla 5.12

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características motivacionales del trabajo (tarea y conocimiento).

Variables	Desempeño proactivo	
	β	IC 95%
Constante	2.878***	[2.165, 3.591]
Autonomía en la planificación del trabajo	.069	[-.078, .194]
Autonomía en la toma de decisiones	.251**	[.078, .341]
Autonomía en el método de trabajo	-.049	[-.179, .100]
Variedad de tareas	-.039	[-.186, .110]
Significación de la tarea	-.040	[-.150, .075]
Identidad de tarea	-.079	[-.207, .053]
Retroalimentación procedente del propio trabajo	.039	[-.094, .161]
Complejidad del puesto	.094	[-.020, .174]
Procesamiento de información	-.006	[-.186, .174]
Solución de problemas	.031	[-.099, .165]
Variedad de habilidades	.100	[-.058, .268]
Especialización	-.109	[-.295, .039]
R^2		.065
$R^2_{\text{corregida}}$.034
F		2.085*

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

De la Tabla 5.12, se puede extraer que, en su conjunto, las características motivacionales permiten explicar un 3.4% de la varianza del desempeño proactivo ($R^2_{\text{corregida}} = .034$), siendo significativo sólo el peso de la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .251$, $p < .01$). Así, se puede sostener que las características motivacionales, en su conjunto, permiten explicar parte de la varianza del desempeño proactivo, por lo que existe eviden-

cia empírica a favor; ahora bien, en términos predictivos, sólo una de ellas contribuyó significativamente en la ecuación de regresión.

Ahora veamos qué se obtuvo con las características sociales. Al respecto, en la Tabla 5.13 se pueden encontrar los resultados para la explicación del desempeño de tarea.

Tabla 5.13

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño de tarea a partir de las características sociales del trabajo.

Variables	Desempeño de tarea	
	β	IC 95%
Constante	3.654***	[3.208, 4.101]
Apoyo social	.154**	[.040, .267]
Interdependencia iniciada	-.243***	[-.211, -.068]
Interdependencia recibida	.052	[-.042, .109]
Interacción externa a la organización	-.123*	[-.157, -.014]
Retroalimentación procedente de otros	.109 ⁺	[-.007, .139]
R^2		.077
$R^2_{\text{corregida}}$.064
F		6.095***

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

De la Tabla 5.13, se puede extraer que, en su conjunto, las características sociales permiten explicar un 6.4% de la varianza del desempeño de tarea ($R^2_{\text{corregida}} = .064$), siendo significativos los pesos del apoyo social ($\beta = .154$, $p < .01$), de la interdependencia iniciada ($\beta = -.243$, $p < .001$), de la interacción externa a la organización ($\beta = -.123$, $p < .05$) y de la retroalimentación procedente de otros ($\beta = .109$, $p < .10$). De este modo, se puede sostener que las características sociales, en su conjunto, permiten explicar parte de la va-

rianza del desempeño contextual, existiendo así evidencia empírica a favor; mas, en términos predictivos, cuatro de las cinco características contribuyeron significativamente en la ecuación de regresión, fallando aquí sólo la interdependencia recibida ($\beta = .052, p = n.s$).

Ahora ya estamos en condiciones de evaluar la Hipótesis 4, la cual afirma que en comparación con las características sociales, las características motivacionales (tarea y conocimiento) permiten explicar mejor el desempeño de tarea. Habida cuenta de los resultados, podemos afirmar que hay evidencia empírica para apoyar la Hipótesis 4, dado que las características motivacionales lograron explicar un mayor porcentaje de la varianza del desempeño de tarea ($R^2_{\text{corregida}} = .068$) que las características sociales ($R^2_{\text{corregida}} = .064$).

A su vez, en la Tabla 5.14 presentamos los resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características sociales.

Tabla 5.14

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características sociales del trabajo.

Variables	Desempeño contextual	
	β	IC 95%
Constante	3.415***	[2.939, 3.892]
Apoyo social	.161**	[.049, .291]
Interdependencia iniciada	-.206***	[-.201, -.050]
Interdependencia recibida	.082	[-.024, .136]
Interacción externa a la organización	-.097 ⁺	[-.148, .005]
Retroalimentación procedente de otros	.090	[-.020, .135]
R^2		.063
$R^2_{\text{corregida}}$.050
F		4.946***

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

De la información contenida en la Tabla 5.14, se puede extraer que las características sociales, en su conjunto, permiten explicar un 5% de la varianza del desempeño contextual ($R^2_{\text{corregida}} = .050$), siendo significativos los pesos del apoyo social ($\beta = .161$, $p < .01$), de la interdependencia iniciada ($\beta = -.206$, $p < .001$) y de la interacción externa a la organización ($\beta = -.097$, $p < .10$). De este modo, se puede sostener que las características sociales del trabajo permiten explicar, en su conjunto, parte de la varianza del desempeño contextual, por lo que existe evidencia empírica a favor; mas, en términos predictivos, solo tres de ellas contribuyeron significativamente en la ecuación de regresión.

Por su parte, en la Tabla 5.15 presentamos los resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características sociales.

Tabla 5.15

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características sociales del trabajo.

Variables	Desempeño adaptativo	
	β	IC 95%
Constante	3.748***	[3.289, 4.207]
Apoyo social	.119*	[-.003, .237]
Interdependencia iniciada	-.164*	[-.168, -.022]
Interdependencia recibida	.036	[-.054, .101]
Interacción externa a la organización	-.114*	[-.154, -.006]
Retroalimentación procedente de otros	.094	[-.018, .132]
R^2		.044
$R^2_{\text{corregida}}$.031
F		3.404**

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Analizando la información de la Tabla 5.15, se puede apreciar que, en su conjunto, las características sociales permiten explicar un 3.1% de la varianza del desempeño adaptativo ($R^2_{\text{corregida}} = .031$), siendo significativos los pesos del apoyo social ($\beta = .119$, $p < .05$), de la interdependencia iniciada ($\beta = -.164$, $p < .05$) y de la interacción externa a la organización ($\beta = -.114$, $p < .05$). De este modo, se puede afirmar que las características sociales, en su conjunto, permiten explicar parte de la varianza del desempeño adaptativo, existiendo así evidencia empírica a favor; mas, en términos predictivos, solo tres de ellas contribuyeron significativamente en la ecuación de regresión.

Por último, en la Tabla 5.16 presentamos los resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características sociales.

Tabla 5.16

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características sociales del trabajo.

Variables	Desempeño proactivo	
	β	IC 95%
Constante	3.209***	[2.687, 3.732]
Apoyo social	.112 ⁺	[-.004, .262]
Interdependencia iniciada	-.185**	[-.207, -.041]
Interdependencia recibida	.092	[-.019, .157]
Interacción externa a la organización	-.134*	[-.192, -.024]
Retroalimentación procedente de otros	.152*	[.021, .191]
R^2		.063
$R^2_{\text{corregida}}$.050
F		4.924***

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Con base en la Tabla 5.16, podemos plantear que, en su conjunto, las características sociales permiten explicar un 5% de la varianza del desempeño proactivo ($R^2_{\text{corregida}} = .050$), siendo significativos los pesos del apoyo social ($\beta = .112, p < .10$), de la interdependencia iniciada ($\beta = -.185, p < .01$), de la interacción externa a la organización ($\beta = -.134, p < .05$) y de la retroalimentación procedente de otros ($\beta = .152, p < .05$). De esta forma, se puede sostener que, en su conjunto, las características sociales permiten explicar parte de la varianza del desempeño proactivo, existiendo así evidencia a favor; mas, en términos predictivos, cuatro de las cinco características contribuyeron significativamente en la ecuación de regresión, fallando aquí sólo la interdependencia recibida ($\beta = .092, p = \text{n.s.}$).

Habida cuenta de los resultados de las regresiones para las características motivacionales (tarea y conocimiento) y para las características sociales, estamos ahora en condiciones de evaluar la Hipótesis 2. Recordemos que esta hipótesis sostiene que ambos tipos de características permiten explicar los diferentes componentes del desempeño individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Con base en los resultados presentados, podemos concluir que la Hipótesis 2 se puede mantener, ya que tanto las características motivacionales como las sociales permiten explicar parte de la varianza de los diferentes componentes del desempeño. Esto dado que nuestro principal interés está en la explicación más que en la predicción (Guidry, 2002; Huberty, 2003); mas, si fuera el caso opuesto, debiéramos considerar que no todas sus respectivas sub-dimensiones contribuyen significativamente en las ecuaciones de regresión.

A su vez, también estamos en condiciones de contrastar la Hipótesis 5, la cual plantea que, en comparación con las características motivacionales (tarea y conocimiento), las características sociales del trabajo permiten explicar mejor los desempeños contextual y proactivo. Habida cuenta de los resultados obtenidos, podemos sostener que hay evidencia empírica para apoyar la Hipótesis 5, puesto que las características sociales del trabajo lo-

graron explicar un mayor porcentaje de la varianza del desempeño contextual ($R^2_{\text{corregida}} = .050$) y del desempeño proactivo ($R^2_{\text{corregida}} = .050$) que las características motivacionales del trabajo ($R^2_{\text{corregida}} = .041$ para desempeño contextual; $R^2_{\text{corregida}} = .034$ para desempeño proactivo).

Por otra parte, la Hipótesis 3 afirma que las características físicas o contextuales de diseño del trabajo no permiten explicar los diferentes componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Con el fin de contrastar empíricamente esta hipótesis, en las Tablas 5.17, 5.18, 5.19 y 5.20 se presentan los resultados obtenidos para estas características en cuando a la explicación de los desempeños de tarea, contextual, adaptativo y proactivo, respectivamente.

Tabla 5.17

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño de tarea a partir de las características físicas o contextuales del trabajo.

Variables	Desempeño de tarea	
	β	IC 95%
Constante	4.073***	[3.694, 4.451]
Aspectos ergonómicos	.039	[-.063, .125]
Demandas físicas	.001	[-.063, .064]
Condiciones de trabajo	-.081	[-.153, .030]
Uso de equipamiento	-.048	[-.115, .047]
R^2		.008
$R^2_{\text{corregida}}$		-.003
F		.715

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.
⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabla 5.18

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño contextual a partir de las características físicas o contextuales del trabajo.

Variables	Desempeño contextual	
	β	IC 95%
Constante	3.942***	[3.541, 4.342]
Aspectos ergonómicos	.041	[-.065, .134]
Demandas físicas	.023	[-.054, .080]
Condiciones de trabajo	-.020	[-.112, .081]
Uso de equipamiento	-.097 ⁺	[-.158, .013]
R^2		.010
R^2 corregida		-.001
F		.905

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabla 5.19

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características físicas o contextuales del trabajo.

Variables	Desempeño adaptativo	
	β	IC 95%
Constante	3.959***	[3.575, 4.343]
Aspectos ergonómicos	.015	[-.083, .107]
Demandas físicas	.028	[-.049, .080]
Condiciones de trabajo	-.020	[-.108, .077]
Uso de equipamiento	-.034	[-.106, .058]
R^2		.002
R^2 corregida		-.009
F		.149

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabla 5.20

Resultados de la regresión lineal múltiple para explicar el desempeño proactivo a partir de las características físicas o contextuales del trabajo.

Variables	Desempeño proactivo	
	β	IC 95%
Constante	3.509***	[3.069, 3.949]
Aspectos ergonómicos	.013	[-.097, .121]
Demandas físicas	.023	[-.059, .089]
Condiciones de trabajo	.038	[-.073, .139]
Uso de equipamiento	-.078	[-.158, .030]
R^2		.007
R^2 corregida		-.004
F		.614

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

⁺ $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Como se puede extraer a partir de de la información contenida en estas cuatro tablas, efectivamente las características físicas o contextuales del trabajo, consideradas en su conjunto, no permiten explicar significativamente ninguno de los componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea ($F = .715$, $p = \text{n.s.}$), desempeño contextual ($F = .905$, $p = \text{n.s.}$), desempeño adaptativo ($F = .149$, $p = \text{n.s.}$) y desempeño proactivo ($F = .614$, $p = \text{n.s.}$). Con todo, podemos afirmar que existe apoyo empírico para la Hipótesis 3.

Finalmente, presentaremos el contraste empírico de la Hipótesis 10. Ésta afirma que existe un conjunto de características de diseño del trabajo, integrado por la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social y otras características motivacionales y sociales, que permite explicar mejor los componentes del desempeño individual, esto es, los desempeños de tarea, contextual, adaptativo y proactivo. Dado que esta hipótesis se relaciona con

la búsqueda del mejor conjunto de características de diseño del trabajo, sean motivacionales (tarea y conocimiento), sociales o físicas, decidimos usar el análisis de regresión lineal múltiple por el *método de pasos sucesivos (stepwise)* como un análisis complementario a las regresiones anteriores. Según Pardo y Ruiz (2005), esta técnica posibilita seleccionar entre una gran cantidad de variables independientes (como es nuestro caso) sólo un conjunto reducido de las mismas: aquellas que permiten obtener el mejor ajuste posible, lo que se realiza en función de reglas de decisión basadas en criterios estadísticos.

En concreto, el método de pasos sucesivos comienza seleccionando, en el primer paso, la variable independiente que, además de superar los criterios de entrada, más alto correlaciona (en valor absoluto) con la variable dependiente. Luego, selecciona la variable independiente que, además de superar los criterios de entrada, posee el coeficiente de correlación parcial más alto (en valor absoluto). Cada vez que se incorpora una nueva variable al modelo, las variables previamente seleccionadas son evaluadas nuevamente para determinar si siguen cumpliendo o no los criterios de salida. Si alguna variable seleccionada cumple los criterios de salida, es expulsada del modelo. El proceso se detiene cuando no quedan variables que superen los criterios de entrada y las variables seleccionadas no cumplen los criterios de salida (Pardo y Ruiz, 2005).

Habida cuenta de la lógica de este procedimiento estadístico, llevamos a cabo cuatro análisis de regresión lineal múltiple por el método de pasos sucesivos, uno para cada componente del desempeño individual: tarea, contextual, adaptativo y proactivo. En cada uno de ellos se incluyeron todas las variables de diseño del trabajo medidas en este estudio (motivacionales de tarea, motivacionales de conocimiento, sociales y físicas) para determinar así cuáles permiten explicar mejor cada componente del desempeño individual.

En las Tablas 5.21 y 5.22 presentamos los resultados de la regresión lineal múltiple por el método de pasos sucesivos para explicar los desempeños de tarea y contextual.

Tabla 5.21

Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño de tarea a partir de las características de diseño del trabajo.

Variables	Desempeño de tarea											
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	β	IC 95%	β	IC 95%	β	IC 95%	β	IC 95%	β	IC 95%	β	IC 95%
Constante	3.306***	[3.026, 3.585]	3.574***	[3.263, 3.884]	3.833***	[3.454, 4.213]	3.537***	[3.082, 3.991]	3.670***	[3.205, 4.135]	3.887***	[3.387, 4.367]
Autonomía: toma decisiones	.202***	[.073, .217]	.223***	[.089, .231]	.258***	[.112, .260]	.214***	[.076, .232]	.224***	[.083, .239]	.240***	[.095, .251]
Interdependencia iniciada			-.185***	[-.163, -.049]	-.141**	[-.142, -.021]	-.146**	[-.144, -.024]	-.139**	[-.140, -.020]	-.119*	[-.129, -.008]
Solución de problemas					-.129*	[-.216, -.017]	-.158**	[-.244, -.041]	-.144*	[-.232, -.029]	-.139*	[-.226, -.025]
Apoyo social							.129*	[.019, .238]	.154**	[.043, .264]	.185***	[.072, .297]
Interacción externa									-.124*	[-.157, -.015]	-.153**	[-.179, -.034]
Condiciones de trabajo											-.132*	[-.179, -.021]
R^2	.041		.075	.088	.101	.114	.129	.129	.114	.102	.115	.129
R^2 corregida	.038		.070	.080	.091	.102	.102	.091	.102	.102	.115	.115
F	15.748***		14.895***	11.822***	10.291***	9.484***	9.484***	10.291***	9.484***	9.484***	9.057***	9.057***
ΔR^2			.034***	.013*	.013*	.013*	.013*	.013*	.014*	.014*	.015*	.015*
ΔF			13.510***	5.329*	5.329*	5.285*	5.285*	5.285*	5.285*	5.285*	6.241*	6.241*

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Tabla 5.22

Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño contextual a partir de las características de diseño del trabajo.

Variables	Desempeño contextual							
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	IC 95%	β	IC 95%	β	IC 95%	β	IC 95%
Constante	3.235***	[2.939, 3.531]	3.442***	[3.114, 3.770]	3.094***	[2.643, 3.545]	2.785***	[2.247, 3.323]
Autonomía en la toma de decisiones	.203***	[.078, .230]	.236***	[.102, .257]	.190***	[.061, .228]	.208***	[.074, .242]
Uso de equipamiento			-.144**	[-.185, -.032]	-.165**	[-.202, -.047]	-.171***	[-.206, -.051]
Apoyo social					.123*	[.013, .246]	.125*	[.016, .247]
Complejidad del puesto							.104*	[.003, .153]
R^2	.041		.061		.073		.083	
$R^2_{\text{corregida}}$	0.38		.056		.065		.073	
F	15.873***		11.953***		9.655***		8.356***	
ΔR^2			.020**		.012*		.010*	
ΔF			7.745**		4.812*		4.206*	

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.
* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Con base en la Tabla 5.21, podemos apreciar que las características de diseño del trabajo que explican mejor el desempeño de tarea fueron determinadas a partir de la evaluación de seis modelos (es decir, los pasos sucesivos). Como era de esperar, el sexto fue el que presentó un mejor ajuste, dado que explicó un 11.5% ($R^2_{\text{corregida}} = .115$) de la varianza del desempeño de tarea. Habida cuenta de lo anterior, las mejores fueron la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .240, p < .001$), la interdependencia iniciada ($\beta = -.119, p < .05$), la solución de problemas ($\beta = -.139, p < .05$), el apoyo social ($\beta = .185, p < .001$), la interacción externa a la organización ($\beta = -.153, p < .01$) y las condiciones de trabajo ($\beta = -.132, p < .05$).

En lo que concierne a los resultados de la Tabla 5.22, se puede ver que las características de diseño del trabajo que explican mejor el desempeño contextual fueron determinadas a partir de la evaluación de cuatro modelos. Como era de esperar, el cuarto fue el que presentó un mejor ajuste, dado que explicó un 7.3% ($R^2_{\text{corregida}} = .073$) de la varianza del desempeño contextual. Con base en lo anterior, las mejores fueron la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .208, p < .001$), el uso de equipamiento ($\beta = -.171, p < .001$), el apoyo social ($\beta = .125, p < .05$) y la complejidad del puesto ($\beta = .104, p < .05$).

Si analizamos los resultados obtenidos para los desempeños de tarea y contextual, se puede ver que tanto la autonomía en la toma de decisiones como el apoyo social son las únicas características de diseño del trabajo que fueron predictores comunes de ambos tipos de desempeño. No obstante, han aparecido características inesperadas, como puede ser el uso de equipamiento o las condiciones de trabajo. Esto ya es indicio de que los resultados deben ser interpretados con cautela, ya que recordemos, el método de pasos sucesivos se basa exclusivamente en el cumplimiento de criterios estadísticos.

En las Tablas 5.23 y 5.24 presentamos los resultados de la regresión lineal múltiple por el método de pasos sucesivos para explicar los desempeños adaptativo y proactivo.

Tabla 5.23

Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño adaptativo a partir de las características de diseño del trabajo.

Variables	Desempeño adaptativo					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	β	IC 95%	β	IC 95%	β	IC 95%
Constante	3.443***	[3.158, 3.727]	3.619***	[3.300, 3.938]	3.820***	[3.449, 4.190]
Autonomía toma decisiones	.170***	[-.050, .196]	.183***	[-.060, .206]	.204***	[-.074, .222]
Interdependencia iniciada			-.121*	[-.129, -.012]	-.108*	[-.121, -.004]
Interacción externa					-.108*	[-.147, -.004]
R^2	.029		.043		.054	
$R^2_{\text{corregida}}$.026		.038		.046	
F	10.995***		8.344***		7.032***	
ΔR^2			.014*		.011*	
ΔF			5.558*		4.260*	

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.
* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

En la Tabla 5.23 podemos observar que las características de diseño del trabajo que explican mejor el desempeño adaptativo fueron determinadas a partir de la evaluación de tres modelos. Como era de esperar, el tercero fue el que presentó un mejor ajuste, dado que explicó un 4.6% ($R^2_{\text{corregida}} = .046$) de la varianza del desempeño adaptativo, un resultado bastante más modesto si lo comparamos con los otros tipos de desempeño. Habida cuenta de lo anterior, las mejores características fueron la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .204, p < .001$), la interdependencia iniciada ($\beta = -.108, p < .05$) y la interacción externa a la organización ($\beta = -.108, p < .05$).

Tabla 5.24

Resultados de la regresión lineal múltiple (método de pasos sucesivos) para explicar el desempeño proactivo a partir de las características de diseño del trabajo.

Variables	Desempeño proactivo			
	Modelo 1		Modelo 2	
	β	IC 95%	β	IC 95%
Constante	2.886	[2.561, 3.211]	3.203***	[2.803, 3.604]
Autonomía en la toma de decisiones	.200***	[.083, .250]	.228***	[.105, .275]
Interacción externa a la organización			-.136**	[-.191, -.028]
R^2	.040		.058	
$R^2_{\text{corregida}}$.037		.052	
F	15.416***		11.287***	
ΔR^2			.018**	
ΔF			6.913**	

Nota. N = 373. IC = Intervalo de confianza. Se reportan los coeficientes β (beta) estandarizados.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

De la información contenida en la Tabla 5.24, podemos apreciar que las características de diseño del trabajo que explican mejor el desempeño proactivo fueron determinadas a partir de la evaluación de dos modelos. Como era de esperar, el segundo fue el que presentó un mejor ajuste, dado que explicó un 5.2% ($R^2_{\text{corregida}} = .052$) de la varianza del desempeño proactivo, un resultado cercano en magnitud al desempeño adaptativo. Habida cuenta de lo anterior, las mejores características fueron solamente dos: la autonomía en la toma de decisiones ($\beta = .228$, $p < .001$) y la interacción externa a la organización ($\beta = -.136$, $p < .01$).

Con base en los resultados obtenidos para los desempeños adaptativo y proactivo, se confirma la alta importancia explicativa de la autonomía en la toma de decisiones. De este modo, esta característica motivacional del trabajo es la única que cumple un rol expli-

cativo para los cuatro componentes del desempeño individual, tal como plantea la Hipótesis 10. No obstante, el apoyo social, la otra característica que se supone integra este conjunto de variables de diseño del trabajo (en que también parecen ser relevantes, aunque en menor medida, la interdependencia iniciada y la interacción externa a la organización), no aparece como una característica que tenga un peso significativo para los desempeños adaptativo y proactivo, al menos en esta regresión múltiple por el método de pasos sucesivos.

Por consiguiente, debiéramos concluir que existe apoyo parcial para la Hipótesis 10, más esto no es así, ya que nuestro principal interés está en la explicación más que en la predicción, por lo que, de acuerdo con Guidry (2002) y Huberty (2003), además de interpretar los coeficientes *beta* de la ecuación, hay que interpretar las correlaciones bivariadas entre las variables independientes y las dependientes. Con base en lo anterior, si observamos los análisis de correlaciones bivariadas, el apoyo social fue la única característica social que se relacionó significativamente con todos los componentes del desempeño. Además, en las regresiones múltiples de las características sociales sobre las dimensiones de desempeño, el apoyo social fue la característica que explicó mayor porcentaje de la varianza y se asoció sistemáticamente con todas ellas. Con base en todo lo anterior, podemos afirmar que existe evidencia empírica para la Hipótesis 10.

6.- Discusión y conclusiones

El objetivo fundamental de esta tesis doctoral fue aportar evidencia empírica acerca de la amplitud e intensidad de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual. Con este propósito creamos un marco conceptual que sirviera de base para acometer el estudio de esta relación potencial desde una perspectiva expandida, habida cuenta de los numerosos cambios en el trabajo actual, así como de los respectivos avances y desarrollos científicos en estos dos campos de estudio. Pero la razón fundamental de la adopción de este enfoque derivaba del convencimiento de que gran parte del problema del estudio de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual, esto es, sus inconsistencias, lagunas y resultados poco concluyentes, estaba estrechamente asociado a la propia conceptualización y operativización de los constructos, particularmente en el caso del desempeño laboral individual.

Con esta convicción intelectual y sobre la base de una amplia revisión de la literatura de ambos dominios de variables y de su relación, formulamos un modelo expandido para averiguar la realidad de esta relación. Lo denominamos “expandido” porque la lógica subyacente consistió en ordenar y clarificar la asociación entre ambos dominios por medio de la expansión y/o extensión del número y significado de sus componentes, focalizándonos así en el problema del criterio y, a su vez, alcanzando una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos tópicos.

De esta forma y habida cuenta de la dificultad para acceder y manipular las variables de ambos dominios, decidimos contrastar empíricamente nuestras hipótesis mediante un diseño de tipo *ex post facto*, que se materializó en un estudio con una amplia muestra de trabajadores de dos organizaciones del sector servicios en Chile, quienes reportaron sus percepciones acerca del diseño del trabajo y recibieron una valoración de su desempeño por parte de sus jefes directos. Con base en los resultados obtenidos en este estudio y a la luz de los fundamentos teórico-conceptuales que dieron forma a este proceso de investigación, en el presente capítulo final discutiremos los principales hallazgos y sus posibles implicaciones tanto teóricas como prácticas para el mejor entendimiento y estudio del comportamiento humano en el trabajo. Posteriormente, analizaremos las principales limitaciones de nuestro estudio y las sugerencias de posibles lineamientos futuros de investigación, finalizando con una síntesis de las principales conclusiones de nuestra indagación científica.

6.1.- Principales hallazgos y sus implicaciones

La primera hipótesis sostiene que el desempeño laboral individual es un constructo de naturaleza multidimensional que puede representarse operacionalmente en los componentes desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Con el doble fin de disponer de un instrumento que reflejara la propuesta multidimensional expandida del desempeño que presentamos en el Capítulo 2 y, al mismo tiempo, que sirviera para dar cuenta de la relación con las diferentes características de diseño del trabajo, se construyó un nuevo cuestionario, el PRO-4, una medida del desempeño individual que operativiza y evalúa los cuatro componentes incluidos en la hipótesis primera. Con base en los resultados obtenidos a partir del análisis de fiabilidad y del con-

traste de diferentes estructuras factoriales por medio del análisis factorial confirmatorio, pudimos obtener evidencia empírica para esta hipótesis, confirmando así la pertinencia de nuestro modelo expandido de cuatro factores.

Las implicaciones que tiene este hallazgo son varias. A nivel teórico, el PRO-4 viene a ratificar el planteamiento de un amplio conjunto de aportaciones que han enfatizado la naturaleza multidimensional del constructo de desempeño laboral individual, desde aquellos selectos trabajos preocupados por delimitar su dominio general y técnico-productivo (e.g., Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; Hunt, 1996; Murphy, 1989a; Viswesvaran, 1993) hasta aquéllos preocupados por estudiar dimensiones más allá de la tarea, tales como los aspectos comportamentales contextuales ciudadanos (e.g., Borman et al., 2001a; Borman y Motowidlo, 1993; Coleman y Borman, 2000; Organ, 1988, 1997), adaptativos (e.g., Allworth y Hesketh, 1999; Griffin et al., 2007; Pulakos et al., 2000) y proactivos (e.g., Frese y Fay, 2001; Grant y Ashford, 2008; Parker y Collins, 2010; Parker et al., 2006). Asimismo, en un futuro esperamos poder reflejar operativamente las aportaciones provenientes del estudio de las conductas contraproductivas (e.g., Hollinger y Clark, 1983; Robinson y Bennett, 1995; Sackett, 2002; Spector et al., 2006), que en el presente estudio no fueron incluidas ya que nuestro interés estaba puesto en aquellos componentes del desempeño vinculados con el éxito de una organización.

Otra posible implicación de estos resultados es que con el PRO-4 se ha materializado un instrumento que mide el desempeño laboral individual a partir de un esquema de respuesta diferente al convencional formato Likert. Éste último sirve más para la evaluación de opiniones, actitudes y constructos no directamente observables. Por esta misma razón, el PRO-4, cuyo fin es identificar, reconocer y clasificar conductas concretas de los trabajadores, es un instrumento que integra en su formato de respuesta la tradición de las BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales o Escalas de Calificación Referida a Con-

ductas) con la esencia del formato tipo Likert, es decir, la escala de 1 a 5. De esta manera, en lugar de señalar el grado de acuerdo o de frecuencia del criterio, el jefe directo elige una de las cinco descripciones conductuales asociadas a cada opción, obteniéndose así resultados más precisos, fiables y válidos del desempeño reportado, algo que se ha visto reflejado en las favorables propiedades psicométricas obtenidas para el instrumento. A esto se suma que el PRO-4 es aplicable a distintos puestos y roles laborales, permitiendo la evaluación de los componentes del desempeño en diferentes contextos organizativos. En síntesis, todas estas ventajas perfilan al PRO-4 como una herramienta con un gran potencial para contribución en la investigación aplicada en organizaciones.

La segunda hipótesis plantea que las características motivacionales (tarea y conocimiento) y sociales de diseño del trabajo permiten explicar los diferentes componentes del desempeño laboral individual (tarea, contextual, adaptativo y proactivo). Podemos sostener que obtuvimos apoyo empírico para esta hipótesis. En efecto, cuando ambos tipos de características se incluyeron en los modelos de regresión de cada componente del desempeño, su comportamiento fue el esperado, es decir, lograron explicar parte de la varianza de cada tipo de desempeño que, aunque modesta, es la que cabía esperar habida cuenta de los resultados encontrados en la literatura (e.g., Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007). Y como nuestro principal interés estaba más en la explicación que en la predicción (Hurberty, 2003), pudimos mantener la hipótesis; mas, si hubiese sido el caso contrario, debiéramos haber considerado que no todas las características incluidas en los modelos de regresión aportaron de modo significativo en la predicción de los criterios, pero no fue el caso. Ahora bien, eso no implica que dejemos de analizar la interesante información derivada de los pesos explicativos de los modelos de regresión.

Comencemos por el caso de las características motivacionales. Aquí, la autonomía en la toma de decisiones constituyó, literalmente, “la” característica que tuvo el mayor

peso significativo en los modelos de regresión, particularmente en la explicación de los desempeños adaptativo y proactivo, situación que tiene su lógica teórica (y que veremos a propósito de la sexta hipótesis), pero que sorprende, dado que, a excepción de las débiles contribuciones de la complejidad del puesto, de la retroalimentación del trabajo y, en menor medida, de la solución de problemas (y sólo para los desempeños de tarea y contextual), el porcentaje de la varianza explicada se debe en gran parte a la autonomía en la toma de decisiones.

¿Y por qué nos sorprende? Porque en la literatura, particularmente aquélla centrada en los desempeños general y de tarea, otras características motivacionales, además de la autonomía, parecían ser relevantes, particularmente aquéllas vinculadas al modelo de características del puesto, esto es, las características de tarea (e.g., Berlinger et al., 1988; Fried y Ferris, 1987; Stone, 1986). No obstante, esto mismo que acabamos de decir nos puede dar indicios acerca de una probable respuesta: el foco en aquel entonces sólo estaba puesto en el desempeño genérico o en el de tarea, mientras que en nuestro estudio hemos considerado un espectro más amplio y diferente de tipos de desempeño, por lo que no es extraño observar que las características motivacionales no tengan el mismo poder explicativo para desempeños emergentes como al adaptativo o el proactivo, en que la autonomía es la única que “manda” por así decirlo. Y los resultados lo dicen todo: en el único tipo de desempeño en que parecen ser relevantes otras características motivacionales distintas a la autonomía en la toma de decisiones es justamente en el desempeño de tarea y, en menor medida, en el desempeño contextual.

Por otra parte, veamos que ocurrió con las características sociales del trabajo. Este tipo de características también lograron explicar los diferentes componentes del desempeño individual, mas, al igual que las características motivacionales, no todas contribuyeron de manera significativa en los modelos de regresión. Ahora bien, lo realmente interesante

del asunto es observar de qué forma se manifestó su comportamiento explicativo. En clara congruencia con el planteamiento de los autores que han enfatizado la importancia de las características sociales como parte de la configuración de la actividad laboral (e.g., DuVernet, 2012; Grant, 2007; Grant y Parker, 2009; Humphrey et al., 2007; Morgeson y Humphrey, 2006), se pudo observar que el porcentaje total de la varianza que explicaron respecto a los componentes del desempeño individual fue ligeramente superior al obtenido por las características motivacionales. Este resultado se extrae a partir de la sumatoria de las varianzas respectivas explicadas para los cuatro tipos de desempeño, que en el caso de las características sociales es de un 19.5% y en el de las características motivacionales de un 17.4%. No obstante, este dato debe ser interpretado con suma cautela ya que la diferencia no es tan pronunciada y además se debe considerar la contribución relativa de cada sub-dimensión de estas características de diseño del trabajo. Por tanto, no estamos en condiciones de decir cuál de los dos tipos de características es más relevante para el desempeño individual; lo que sí podemos extraer de todo esto es que su contribución relativa puede llegar a ser similar, pero falta mucha investigación al respecto para llegar a tal conclusión.

Otro hallazgo interesante es que el apoyo social se perfila como una de las características sociales del trabajo con mejor potencial explicativo para los distintos componentes del desempeño individual, ya que contribuyó en la explicación de todos ellos, destacándose en particular su rol en los desempeños de tarea y contextual. Cabe destacar, asimismo, que la interdependencia iniciada y la interacción externa a la organización también contribuyeron significativamente en la explicación de los componentes de desempeño. Por su parte, y aunque en menor medida, la retroalimentación procedente de otros también demostró un papel relevante, en particular en los desempeños de tarea y proactivo. Todos estos resultados constituyen un aporte para el conocimiento acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual, pues en la literatura científica no exis-

ten trabajos empíricos que se hayan preocupado por estudiar la relación entre las características sociales del trabajo (vistas en su conjunto) con los componentes expandidos del desempeño individual y, menos aún, respecto a la determinación del eventual rol explicativo de dichas características en la relación.

La tercera hipótesis de nuestro trabajo afirma que las características físicas del trabajo no permiten explicar los diferentes componentes del desempeño individual. Los resultados de los análisis de regresión brindaron apoyo empírico para esta hipótesis lo que encuentra sustento principalmente en el meta-análisis efectuado por Humphrey et al. (2007). Recordemos que estos autores realizaron el estudio meta-analítico más reciente acerca de los efectos que puede tener el diseño del trabajo a nivel de distintas variables de resultado, encontrando que de las 14 características del trabajo consideradas, las motivacionales (tarea y conocimiento) explicaron un 25% de la varianza del desempeño, las sociales un 9% y las físico-contextuales no lograron dar cuenta de esta variable de resultado.

Si se contrastan estos resultados con los obtenidos en nuestra investigación, las semejanzas saltan a la vista, aunque en nuestro caso las características sociales lograron situarse casi al mismo nivel de las características motivacionales. Pero la coincidencia exacta es en el caso de las características físicas o contextuales, dado que, en efecto, dichas características no se relacionaron con, ni lograron explicar los componentes del desempeño individual. No sabemos cuál es la razón exacta, lo que demanda mayor investigación futura, pero los datos nos dicen esto.

Destacamos especialmente las implicaciones que tiene el estudio de Humphrey et al. (2007), puesto que incorpora estudios más recientes y, por tanto, no se remite de forma exclusiva a la dimensión desempeño de tarea, a diferencia de otras revisiones anteriores. De esta manera, los datos que ellos reportaron son mucho más idóneos para establecer una comparación con nuestros resultados. También podemos señalar que la magnitud de las

correlaciones que hemos encontrado entre diseño del trabajo y desempeño individual son coherentes con las reportadas tanto por Humphrey et al. como por otros estudios previos, es decir, índices de correlación que en términos de las convenciones del tamaño del efecto de Cohen (1988) constituyen asociaciones entre pequeñas y moderadas (fueron valores que fluctuaron entre .10 y .20) pero estadísticamente significativas. Esto último es muy relevante, pues nuestra investigación viene a confirmar la amplitud de tales relaciones incluso en un marco expandido de asociación entre ambos dominios de variables.

Por su parte, nuestra cuarta hipótesis sugiere que en comparación con las características sociales, las características motivacionales (tarea y conocimiento) permiten explicar mejor el desempeño de tarea. De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo dar soporte empírico a esta hipótesis, lo que encuentra sustento en diferentes hallazgos provenientes de la literatura científica del diseño del trabajo. Se trata principalmente de estudios meta-analíticos (e.g., Berlinger et al., 1988; Fried y Ferris, 1987; Guzzo et al., 1985; Stone, 1986) y de estudios y revisiones específicas (e.g., Campbell, 1988; Gottfredson, 1997), tanto en lo que concierne a la relación de este tipo de características (en particular las de tarea) con la dimensión técnico-productiva del desempeño, cuanto a la lógica teórica que subyace a esta asociación. A este respecto, podemos plantear que, como las características motivacionales dan cuenta de la forma en que el trabajo es realizado, del rango y naturaleza de las tareas, así como de las exigencias cognitivas para la ejecución de puestos y roles de trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006, 2008) este tipo de cimiento o configuración operacional facilita que las personas puedan manifestar comportamientos que se vinculan directamente con los objetivos centrales del puesto, ya sea en términos productivos o de prestación de servicios.

Y ello encuentra sentido en el concepto de “amplitud del puesto”, esto es, la sumatoria del conjunto de características motivacionales, fenómeno que debiera asociarse posi-

tivamente con el desempeño individual, dado que permite a los trabajadores utilizar distintas fuentes de conocimiento, poniendo en práctica sus facultades y procesos cognitivos, lo que a su vez facilita los procesos de aprendizaje y desarrollo (Hacker, 2003; Parker y Wall, 1998; Shalley et al., 2009). De hecho, siguiendo toda esta lógica no debiéramos decir lo mismo para las características sociales; mas, debemos ir con cautela, dado que la diferencia entre sus respectivas varianzas explicadas no es tan notoria. Por esta razón, cabe preguntarse cuál es el mecanismo subyacente a la relación con el desempeño de tarea, si motivacional (e.g., Hackman y Oldham, 1980), cognitivo (e.g., Hacker, 2003) o de otra índole, lo que es un claro desafío de cara a la investigación futura del tema.

Ahora pasemos a discutir la quinta hipótesis. Ésta afirma que, en comparación con las características motivacionales, las características sociales permiten explicar mejor los desempeños contextual y proactivo. Habida cuenta de nuestros resultados, podemos afirmar que existe apoyo empírico para esta hipótesis. De hecho la diferencia aquí es más notoria que en el caso de la hipótesis anterior, confirmando así nuestra fundamentación conceptual para tal resultado. Si las características sociales del trabajo son el fiel reflejo de que la actividad laboral tiene lugar en un ambiente social y relacional más amplio (Morgeson y Humphrey, 2006, 2008), es plausible pensar que tal soporte estructural relacional se asocie con la manifestación de conductas contextuales ciudadanas, esto es, destinadas a facilitar las comunicaciones, lubricar las relaciones sociales y reducir respuestas emocionales disruptivas. En otras palabras, las características sociales permiten dar cuenta de la dimensión contextual del desempeño y, del mismo modo, también podrían hacerlo con la dimensión proactiva, lo que encuentra sustento teórico en el planteamiento de autores como Frese y Sonnentag (2002) y Sonnentag et al. (2008) para quienes los comportamientos proactivos comparten gran parte del significado y sentido con el desempeño contextual, constituyendo su vertiente más activa o promotora. Y los resultados así lo confirman: al establecer una

comparación con las características motivacionales, las características sociales no sólo explican mayor proporción de la varianza de estos desempeños, sino que además tal proporción es idéntica para ambos tipos de desempeño (5%). Sin embargo, cabe recordar que todos estos hallazgos deben ser interpretados con cautela, ya que estamos hablando de estas características en su conjunto, no de características específicas, que pueden tener incluso más relevancia, como veremos más adelante en esta discusión.

A su vez, otro argumento que sustenta los resultados anteriores es el de Oldham y Hackman (2010), sí, los mismos del omnipotente modelo de características del puesto. Recientemente, y en el marco de un volumen especial del *Journal of Organizational Behavior* dedicado al diseño del trabajo, estos autores argumentaron que si los estudios de este ámbito seguían focalizándose en los resultados clásicos vinculados al modelo que ellos mismos formularon, iba a ser muy difícil, si no imposible, que se produjeran avances en el conocimiento del impacto que podían tener características de diseño del trabajo emergentes como las sociales. En este sentido, recomendaron centrar la atención sobre resultados que ellos consideran como “no motivacionales”, es decir, variables de resultado que se alejan de las clásicamente estudiadas, lo que en el caso del desempeño individual se traduce en ir más allá de la aportación del trabajador al núcleo técnico de la organización, es decir, más allá del desempeño de tarea, lo que es el fiel reflejo de nuestra propuesta multidimensional expandida. Y nuestros datos confirman la pertinencia de tal argumentación, dado que si se consideran otros tipos de desempeño diferentes al desempeño de tarea, el rol de las características sociales puede llegar a equipararse e incluso superar al de las características motivacionales. Ahora bien, no es que estemos hablando de una competencia necesariamente pues lo ideal de cara al futuro es ir viendo como estas características interactúan y se complementan en la explicación del desempeño individual.

Como se pudo apreciar en el análisis de las dos hipótesis anteriores, sólo dimos cuenta del rol explicativo del diseño del trabajo sobre los desempeños de tarea, contextual y proactivo. ¿Pero qué hay del desempeño adaptativo? No es que lo descuidásemos a propósito, lo que pasa, es que, tal como se ha dicho a lo largo de esta memoria, no existen datos empíricos que permitan postular algún tipo de asociación específica para este tipo de desempeño. Sin embargo, los datos empíricos obtenidos en esta tesis doctoral nos dan algunas pistas al respecto, algunas de ellas mencionadas antes.

Primero, la varianza del desempeño adaptativo puede ser explicada a través de las características motivacionales y sociales, consideradas como conjuntos de variables. Segundo, las características físicas o contextuales no lograron explicar la variación de este desempeño. Tercero, la magnitud de la explicación de los modelos de regresión para este desempeño fue la más baja en comparación con los otros componentes; así, el coeficiente de determinación obtenido tanto por las características motivacionales como sociales fue de $R^2_{\text{corregida}} = .031$. Y cuarto, las variables específicas de diseño del trabajo más relevantes tanto en su relación con este componente del desempeño cuanto en su capacidad explicativa fueron la autonomía en la toma de decisiones y el apoyo social, algo congruente con las hipótesis que discutiremos a continuación. De este modo, podemos decir que nuestro trabajo de investigación constituye un esfuerzo pionero en cuanto a la provisión de evidencia empírica acerca de la relación entre el diseño del trabajo y el desempeño adaptativo.

Discutamos ahora algunos resultados referidos a características específicas de diseño del trabajo. La hipótesis sexta plantea que la autonomía, en concreto la de toma de decisiones, presenta una mayor relación con desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás características motivacionales del trabajo. Al respecto, podemos decir que esta es una de las hipótesis que recibió el apoyo empírico más claro y contundente. Sin lugar a dudas, y habida cuenta de un sinnú-

mero de resultados obtenidos en diferentes estudios, incluyendo meta-análisis (e.g., Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007), estudios de intervención de rediseño (e.g., Griffin, 1991; Jackson y Wall, 1991; Wall et al., 1990), estudios focalizados en desempeño de tarea y general (e.g., Morgeson et al., 2005; Saragih, 2011; Spector, 1986), así como otros en desempeños emergentes (e.g., Axtell et al., 2000; Bizzi y Soda, 2011; Bell y Menguc, 2002; Capelli y Rogovski, 1998; Chen y Chiu, 2009; Frese et al., 1996; Frese et al., 2007; Gellatly e Irving, 2001; LePine y Van Dyne, 1998; Ohly et al., 2006; Parker et al., 1997; Parker et al., 2006; Tangirala y Ramanujan, 2008; Todd y Kent, 2006), la autonomía o también llamada control, es la variable de diseño del trabajo que por antonomasia juega un rol central en cuanto a la relación con el desempeño individual.

Y nuestra investigación lo sigue confirmando: la autonomía es la característica motivacional más relevante en cuanto a su relación y rol explicativo con todos los componentes del desempeño individual estudiados, incluyendo al desempeño adaptativo, para el cual, al menos según nuestra revisión, no se contaba con evidencia. Pero nuestros resultados van más allá, dado que no se refieren a la autonomía como una característica general, sino que, en línea con Morgeson y Humphrey (2006), dan cuenta de una modalidad específica: la autonomía en la toma de decisiones. Y es a este respecto en donde podemos hacer una aportación de relevancia para la literatura. Dicha diferenciación fue por primera vez establecida por Breugh (1985), quien construyó un instrumento para medir las facetas de autonomía en el método de trabajo, autonomía en la planificación del trabajo y autonomía en el *criterio de trabajo*. Ésta última es la que Morgeson y Humphrey (2006) denominaron como autonomía en la toma de decisiones y es por la que nosotros apostamos en este trabajo de investigación. Los resultados están a la vista: no sólo pudimos demostrar que esta característica motivacional fue la que obtuvo una mayor relación con todos los componentes del desempeño evaluados, sino que también fue la única característica que sistemati-

camente contribuyó en todos los modelos de regresión puestos a prueba, incluyendo las regresiones múltiples con el método de pasos sucesivos (stepwise).

¿Y cuál es la razón de tal importancia? Si bien en nuestro estudio no incluimos la medición de variables intervinientes, existe una serie de razones que pueden dar cuenta del rol crítico que juega este tipo de autonomía. Recordemos que esta dimensión se conceptualiza como el grado de libertad, discreción e independencia para tomar decisiones con respecto a la realización de una determinada asignación de trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006). A partir de aquí, consideramos que este tipo de autonomía puede tener una mayor asociación con los diferentes componentes del desempeño porque representa la función ejecutiva general por excelencia de esta característica del trabajo, a diferencia de las facetas de método de trabajo y planificación del trabajo, que se relacionan con aspectos concretos de la ejecución laboral. De cierta forma podríamos decir que es el “epicentro” de la autonomía, el “criterio”, tal como señaló Breugh (1985). De este modo, podría constituir el eslabón que da cuenta del vínculo de la autonomía con la expansión de rol (Parker y Turner, 2002), el determinante de oportunidad que activa el desempeño (ver Capítulo 3).

Y tal análisis se confirma con nuestros datos, pues aun cuando las otras facetas de la autonomía mostraron relaciones significativas con las dimensiones de desempeño, la única que mostró un peso significativo en los modelos de regresión fue la autonomía en la toma de decisiones. Y esto viene a corroborar la observación de Humphrey et al. (2007), quienes encontraron que de los tres tipos de autonomía, la que tenía más impacto sobre varios resultados (e.g., la satisfacción) era precisamente la de toma de decisiones.

A su vez consideramos necesario revisar otras vías explicativas del rol general de la autonomía, que dependen fundamentalmente del tipo de desempeño considerado. Por ejemplo, Morgeson et al. (2005), quienes se refirieron al desempeño de tarea, plantearon que la relación entre autonomía y desempeño laboral es más compleja de lo que parece. La

autonomía da la oportunidad a los trabajadores para desempeñar más tareas y, aquéllos que desempeñan más tareas son reconocidos en los juicios de desempeño que realizan sus superiores, repercutiendo así en la valoración final de su desempeño técnico o de tarea.

Otra lectura, esta vez con respecto al desempeño contextual, fue proporcionada por Gellatly e Irving (2001) quienes sostuvieron que, cuando las personas tienen menor libertad, independencia y discreción personal (es decir, menor autonomía), es razonable esperar mayor cantidad de conductas o actividades intra-rol (prescritas) que conductas extra-rol y, por tanto, es menor la probabilidad de manifestar comportamientos asociados con el desempeño contextual. En la situación contraria, de alto nivel de autonomía, la probabilidad de manifestar ambos tipos de conducta intra-rol y extra-rol aumenta y, por consiguiente, es más probable que se produzca un incremento del desempeño contextual.

Por último, también podemos encontrar una explicación para la dimensión proactiva del desempeño. La idea fundamental es que la autonomía facilitaría la expansión de rol (el mecanismo determinante de la oportunidad) y, por consiguiente, la manifestación de conductas proactivas, relación que podría estar mediada por distintas variables tales como la autoeficacia de rol ampliado, la orientación de rol flexible, entre otras (p. ej., Griffin et al., 2007; Parker et al., 2006). Adicionalmente, Clegg y Spencer (2007) plantearon que el proceso de expansión de rol consecuente permitiría a los trabajadores aumentar su oportunidad para aprender y desarrollar nuevo conocimiento, estimulando de este modo un desempeño de alto nivel, lo que es congruente con la idea del concepto de *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001), antes revisado en la parte más teórica de esta memoria.

Ahora revisemos que ocurrió con la séptima hipótesis, la cual afirma que la significación de la tarea también se relaciona con el desempeño individual, concretamente con el desempeño contextual. En el caso de esta hipótesis, no pudimos encontrar evidencia empírica a favor, por lo que no se pudo mantener. Contrario a lo que esparábamos, la significa-

ción de la tarea no mostró relación alguna con ningún componente del desempeño individual, algo que nos deconcertó, dado que existe evidencia empírica para la relación entre esta característica motivacional y el desempeño contextual (e.g., Capelli y Rogovski, 1998; Chen y Chiu, 2009; Chiu y Chen, 2005; Todd y Kent, 2006). Y uno de los estudios más relevantes al respecto era concluyente: estamos hablando de Grant (2008b) quien, a través de una serie de experimentos de campo demostró que al manipular experimentalmente la significación de la tarea se podía mejorar el desempeño, concretamente la conducta de ayuda, un aspecto central del desempeño contextual. Y es justamente aquí en donde podemos encontrar alguna respuesta a nuestros resultados: el diseño de investigación empleado.

Mientras nosotros utilizamos un estudio *ex post facto* transversal, Grant manipuló experimentalmente las variables. Además, su conceptualización de la significación de la tarea no coincide exactamente con la de Morgeson y Humphrey (2006) y el efecto que midió además fue interactivo, pues la significación de la tarea por sí sola no dio cuenta del desempeño, sino que se complementó con un tipo de característica cercana a la interacción externa a la organización. Aun cuando contamos con esta posible explicación, nos sigue extrañando el resultado, pues de las características motivacionales la que tiene una mayor connotación “relacional” es la significación de la tarea.

En relación con la octava hipótesis, que sostiene que el apoyo social en el trabajo presenta una mayor relación con desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás características sociales, podemos decir que obtuvimos un apoyo parcial, principalmente a la vista de los resultados de la comparación entre índices de correlación. Con base en los análisis efectuados, se pudo establecer que esta característica presentaba una relación significativamente mayor con los componentes del desempeño que las otras características sociales, excepto en la comparación con la retroalimentación procedente de otros. De este modo y habida cuenta de cómo formula-

mos nuestra hipótesis, el apoyo es parcial. No obstante y como anteriormente enfatizamos al revisar el rol explicativo de las características sociales, el apoyo social constituye desde nuestra perspectiva la característica social más prominente tanto por su significado y sentido cuanto por su alcance e impacto, razón por la cual no nos sorprende que haya sido la característica social que se vinculó con los cuatro tipos de desempeño de forma positiva y, además, aportara en la explicación de cada uno de ellos.

Y las razones de esta apuesta por el apoyo social pueden ser varias. Primero, por su significado; el apoyo social da cuenta de las posibilidades que proporciona un puesto respecto al asesoramiento y asistencia de otros (Morgeson y Humphrey, 2006). A partir de aquí podemos plantear que esta característica hace las veces de un verdadero catalizador relacional, que facilitaría el soporte social de los procesos de rediseño del trabajo cuando se combina de forma pertinente con otro tipo de características de diseño del trabajo. Esta asunción es congruente con el planteamiento de DuVernet (2012) quien, desde un punto de vista aplicado, recomienda que el apoyo social forme parte del conjunto de características del trabajo a intervenir para facilitar así el logro de distintos resultados, incluido el desempeño individual. Y si esta característica juega un rol prominente en cuanto al desempeño laboral individual, es esperable que su contribución sea diferencial, es decir distinta en función de cada aspecto del desempeño, argumento que coincide con el planteamiento conceptual de Truxillo et al. (2012) para quienes el apoyo social tendría más relevancia en cuanto a la dimensión contextual del desempeño, lo que hemos corroborado en nuestra investigación: la correlación más alta del apoyo social se dio específicamente con el desempeño contextual y esta relación también se manifestó en los análisis de regresión múltiple a través de su peso en el modelo. Y lo anterior tiene pleno sentido teórico, puesto que el apoyo social, al ser una característica que facilita el asesoramiento y asistencia de otros, constituye un soporte estructural para la manifestación de las conductas contextuales

ciudadanas, facilitando a su vez la manifestación de otras conductas de desempeño que contribuyen al éxito de una organización.

Por su parte, la hipótesis novena plantea que la interdependencia iniciada y la retroalimentación procedente de otros también se relacionan con el desempeño laboral individual, más específicamente con el desempeño de tarea y con el desempeño contextual. Así, obtuvimos apoyo para la relación entre interdependencia iniciada y los desempeños de tarea y contextual, aunque ambas asociaciones fueron de tipo inverso, mientras que no se obtuvo evidencia empírica para la retroalimentación procedente de otros. Por esta razón, sólo pudimos mantener parcialmente la hipótesis. En el caso de la retroalimentación procedente de otros se da una situación bien particular; por su significado, que guarda relación con la posibilidad de que otros proporcionen información acerca del propio desempeño, se podría pensar en una eventual relación con todos los componentes del desempeño. Mas esto no es así, aunque pueda parecer paradójico, por lo que se puede extraer de los resultados meta-analíticos de Humphrey et al. (2007), que se refieren casi exclusivamente a los desempeños de tarea y general. Así, la relación no estaba garantizada necesariamente para desempeños emergentes, como contextual, adaptativo y proactivo. Incluso hay autores como Kluger y Denisi (1996) que plantean que si la retroalimentación por parte de otros no está bien gestionada, puede tener consecuencias negativas. No obstante, faltaría más investigación al respecto para explicar estos resultados.

En cuanto a la interdependencia iniciada, lo que más nos llamó la atención fueron las relaciones inversas, que también se manifestaron en los análisis de regresión múltiple; esto significaría que, por ejemplo, a mayor interdependencia iniciada, menor sería el desempeño de tarea. Suena contradictorio pero no lo es del todo, pues cuando existe un exceso en la expresión de esta característica, sea por acción u omisión en el proceso de diseño y rediseño del trabajo en la organización, muchas veces los individuos llegan a per-

cibir un alto nivel de sobrecarga (Humphrey et al., 2007), lo que puede llegar a repercutir en su desempeño laboral. No obstante, lo que debería esperarse es que si esta característica está bien gestionada, la comunicación debiera ser mayor entre los trabajadores, facilitando así la transferencia del conocimiento tácito (Berman, Down y Hill, 2002), lo que redundaría en mejoras del desempeño (Pearce y Gregersen, 1991; Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993). Y aquí tocamos un punto fundamental en cuanto al diseño del trabajo: su gestión.

Con esto último lo que intentamos decir es que, con toda probabilidad, muchas de las características medidas en nuestro estudio, así como en la gran mayoría de investigaciones de diseño del trabajo, no necesariamente forman parte de una configuración “correcta” de la actividad laboral, es decir, muchas de ellas pueden estar mal gestionadas. De hecho, en general se parte asumiendo implícitamente, casi de modo inconsciente, que el diseño del trabajo es “el que debe ser”, y eso no necesariamente es así, tal como se puede extraer a partir de la reflexión realizada por Fernández Ríos (1996) a propósito del diseño del trabajo “a medida” de los individuos. Este autor enfatiza que existe un diseño del trabajo pertinente para cada puesto en función de la combinación de distintas características, y en esa combinación, un rol central lo tiene el propio individuo ocupante del puesto, algo que posteriormente vendrían a ratificar Parker y Turner con las nociones de expansión de rol (2002) y Wrzesniewski y Dutton con el *job crafting* (2001). ¿Y qué ocurre si esa configuración no está bien diseñada? Pues lo lógico es que no todas las características de diseño contribuyan de modo positivo en la consecución de los resultados, lo que pudo haber ocurrido en nuestro caso con las características que mostraron relaciones inversas, como fue el caso de la interdependencia iniciada u otras. ¿Significa esto que las características en cuestión son negativas para el desempeño laboral? La respuesta es un categórico no, pues eso depende de si dichas características estuvieron bien gestionadas en cuanto a la configura-

ción ideal que facilita un mejor desempeño. Lo que sí podemos decir es que fueron relevantes para el desempeño, habida cuenta de la relación mostrada.

Y así llegamos a nuestra última hipótesis, la décima, que justamente tiene estrecha relación con lo antes abordado. Esta hipótesis plantea que existe un conjunto de características de diseño del trabajo, integrado por la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social y otras características motivacionales y sociales, que permite explicar mejor los diferentes componentes del desempeño individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Como se puede apreciar, a la base de esta hipótesis está la noción de “configuración”, de la posibilidad de identificar las características más idóneas que se puedan combinar y re-combinar para un diseño y rediseño del trabajo más eficaz en las organizaciones. Y habida cuenta de los resultados, podemos decir que para nuestra investigación y para el contexto de las organizaciones estudiadas efectivamente las características que mostraron una mejor explicación del desempeño fueron la autonomía en la toma de decisiones y el apoyo social, junto a otras características motivacionales y sociales que se asociaron parcialmente con las diferentes dimensiones del desempeño. Así, esta hipótesis se mantuvo.

A este respecto Oldham y Hackman (2010) argumentaron que lo ideal sería poder establecer una especie de paralelismo entre las características motivacionales y sociales, puesto que ambas tienen importancia en cuanto a distintos resultados. Esto es, no caer en una mirada mutuamente excluyente, sino al contrario, sacar lo mejor de ambas, siguiendo una lógica de interacción entre los distintos elementos del diseño del trabajo, tal como han enfatizado otros autores en la materia (e.g., Cordery y Parker, 2012; Grant et al, 2010a; Morgeson y Humphrey, 2008). Y eso fue justamente lo que pretendíamos al formular la hipótesis: dar el primer paso necesario en la identificación de las características de diseño que pueden ser más relevantes en cuanto a su relación con las distintas facetas del desem-

peño individual. Dando este paso, se puede abrir un mundo de posibilidades, principalmente a nivel aplicado, ya que se establece una especie de pauta, de línea base para la elección de distintas características que tienen un eventual impacto en la gestión del desempeño.

Y el resultado ha sido de lo más interesante, puesto que viene a ser una representación del escenario hipotetizado desde el modelo sociotécnico (Trist, 1981; Trist y Bamforth, 1951): en tanto que la autonomía en la toma de decisiones puede representar al sub-sistema tecnológico, el apoyo social haría lo suyo con la representación del sub-sistema social, y si ambos son optimizados y diseñados en paralelo, constituirían una base importante para mejorar el desempeño individual. ¿Significa esto que dichas características son las únicas relevantes? Rotundamente no, deben combinarse con otras; más, su identificación así como el de otras varias características puede constituir un importante punto de partida.

6.2.- Limitaciones

Tras subrayar las diversas implicaciones teóricas y prácticas de los resultados obtenidos en la investigación cuya memoria presentamos, es hora de hacer lo propio con las limitaciones, que son varias. Una de ellas es que el estudio fue de tipo *ex post facto*, de carácter transversal, por lo que no hubo un control directo sobre las variables independientes. De esta manera nuestras inferencias acerca de sus relaciones sólo se realizaron sobre la base de la covariación entre las variables independientes y dependientes, que constituyen los dominios del diseño del trabajo y del desempeño individual respectivamente. En esta línea, aun cuando existió un control cuantitativo por medio de sofisticados métodos estadísticos y que logramos establecer ciertos patrones explicativos de la relación entre ambos dominios de variables, nuestra investigación no permite establecer relaciones de causalidad.

dad, por lo que sus resultados deben ser interpretados y usados con cautela. En otras palabras, sólo estamos en condiciones de dar sentido a las relaciones encontradas, pues en ningún caso nuestra pretensión ha sido ni es establecer causalidad, al menos en tanto no dispongamos de datos y análisis que lo permitan.

De hecho, y tal como en su momento señalaron Berlinger et al. (1988) y Parker y Turner (2002), un importante factor que puede influir a la hora de estudiar las relaciones entre diseño del trabajo y desempeño individual es justamente el diseño de la investigación, por lo que deberían privilegiarse diseños de tipo longitudinal o bien experimentales con asignación al azar de los participantes a cada una de las condiciones; no obstante, la realidad casi siempre se nos impone y si ya es difícil contar con datos de diseño del trabajo, ni que decir de los del desempeño, lo es aún más el que una organización se comprometa a ser monitorizada durante un período de tiempo determinado y que además cumpla una serie de condiciones, como el hecho de que se encuentre en un proceso de cambio interno relacionado con el diseño y rediseño del trabajo. Sería, es muy deseable, pero muy poco factible en la realidad empresarial.

Por otra parte, nuestro estudio no incluyó variables intervinientes que explicaran posibles efectos mediadores o moderadores entre las características de diseño del trabajo y los componentes del desempeño laboral individual. Y ello no porque carezcan de relevancia, sino porque con el nivel de conocimiento que se tiene de esta relación estimamos que su consideración pueda ser más relevante en el futuro. De hecho, nuestra investigación constituye una de las primeras aproximaciones, sino la única, que encauza su esfuerzo en obtener evidencia empírica para componentes de diseño del trabajo y desempeño individual que apenas han sido estudiados (e.g., las características sociales, las características físico-contextuales del trabajo, el desempeño adaptativo) y que además se conceptualizan y operativizan de una forma diferente a cómo se había hecho tradicionalmente. Mas esto

no es excusa para la inclusión futura de variables mediadoras y/o moderadoras que, de acuerdo con nuestros resultados, serían muy pertinentes en aquellos esquemas de relación que estén más claros, por ejemplo, en el caso de la autonomía o en el de algunas características sociales relevantes para el desempeño.

Además, en este trabajo de investigación sólo nos hemos centrado en las dimensiones del desempeño favorables para la organización, en aquellas que contribuyen al cumplimiento de sus metas y objetivos. Si bien es algo que hemos asumido desde el planteamiento mismo del diseño de investigación e incluso antes no debemos olvidar que el constructo del desempeño también tiene su lado oscuro, representado en la dimensión contraproduktiva. Por consiguiente, si bien expandimos el horizonte del desempeño individual, podríamos haberlo hecho aún más incluyendo el desempeño contraproduktivo.

A su vez, otra posible limitación tiene que ver con la muestra organizacional de conveniencia utilizada. Aun cuando procuramos que la fuente de participantes fuera más de una organización, lo que no pudimos controlar fue el sector de actividad de las mismas. En este sentido, y aun cuando los participantes provenían desde diferentes niveles organizativos, ocupando puestos de trabajo heterogéneos, compartían un sector de actividad, concretamente de servicios en el ámbito de la atención y gestión en salud. Habida cuenta de lo anterior, nos podemos hacer las siguientes preguntas: ¿no tendrán que ver los resultados con la actividad fundamental común a ambas organizaciones?, ¿habríamos obtenido resultados similares con organizaciones productivas manufactureras?, ¿la configuración del diseño del trabajo hubiese sido la misma?, ¿y qué hay del desempeño, no será que en determinados tipos de organización existe una importancia diferencial para cada uno de sus componentes?

La verdad es que no tenemos respuesta para todas estas preguntas, pero es muy probable que el sector de actividad, el tipo de organización u otro haya influido en los re-

sultados, particularmente en lo que al diseño del trabajo se refiere; no obstante, lo que sí tenemos claro es que debemos tener en cuenta estos aspectos de cara a mejorar estudios futuros.

6.3.- Lineamientos futuros

En relación con los lineamientos que podemos trazar de cara a la investigación futura de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual, existen varias líneas posibles de actuación, las cuales se relacionan en gran medida con las limitaciones antes señaladas y con aspectos concretos que consideramos relevantes a partir de nuestra experiencia con el presente estudio.

En primer lugar, y en congruencia con lo señalado por varios autores al respecto (Berlinger et al., 1988; Cordery y Parker, 2012; Grant et al., 2010a; Parker y Turner, 2002), consideramos que se debe prestar mayor atención al apartado metodológico, que es particularmente relevante en el caso de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual. De este modo, sería muy deseable poder emprender estudios de tipo longitudinal, que permitan valorar así la evolución de diferentes resultados a través del tiempo luego de aplicar un proceso de rediseño del trabajo u otro que tenga objetivos similares. Recordemos que importantes estudios de este tipo, como los de que realizaron Wall y Clegg (1981) y Griffin (1991) reflejaron que la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual era más compleja de lo que se pensaba, dado que el componente temporal jugaba un rol importante en la manifestación de las posibles mejoras que el cambio en el trabajo podía tener a nivel de un mejor desempeño. En efecto, uno de los modelos integradores actuales, el de Grant et al. (2010a), ya asume que el desempeño individual es un resultado de carácter distal, a diferencia de resultados proximales como las reacciones afectivas y

actitudinales. Habida cuenta de tales antecedentes, creemos que merece la pena apostar por este tipo de diseños de investigación para ir aproximándonos, así, paulatinamente a las relaciones de causalidad aunque muchas veces la realidad se imponga y limite el campo de acción del investigador, particularmente por tratarse de investigación aplicada en organizaciones reales.

En segundo lugar, creemos que un desafío pendiente que tiene nuestra investigación y que puede hacerse extensible a estudios futuros, es la inclusión de variables intermedias o intervinientes en la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual. Y es que ahora, cuando ya disponemos de al menos algunos atisbos acerca de la dinámica de tal asociación, consideramos que podría ser posible confeccionar modelos más elaborados que reflejen la complejidad inherente a este fenómeno. Un primer paso aplicable a nuestra línea de investigación podría ser el incluir los determinantes proximales del desempeño individual reflejados en nuestro modelo expandido (conocimiento declarativo, habilidades y conocimiento procedimental, motivación y oportunidad). De esta manera podríamos conocer qué variables de diseño del trabajo cumplen un rol clave en su activación, mejorando así el conocimiento de la naturaleza de la relación entre ambos dominios.

Y dado que la relación entre tales dominios es muy probable que sea de naturaleza contingente (Parker y Turner, 2002), es decir, mediatizada por la presencia de otras variables, consideramos necesario ampliar los estudios incluyendo variables mediadoras y mediadoras de la relación, para contrastar así la incidencia de otros factores como pueden ser la autoeficacia de rol ampliado (Parker, 1998), el *engagement* (Schaufeli y Salanova, 2007) e incluso la clásica fuerza de necesidad de crecimiento del modelo de características del puesto (Hackman y Oldham, 1976, 1980).

Y, por último, una tercera recomendación que puede ser promisorio de cara a estudios futuros es ir asumiendo progresivamente que las características de diseño del trabajo

interactúan entre sí en cuanto a su posible impacto en variables de resultados de diversa índole, incluyendo al desempeño individual. Tal como plantearon Morgeson y Humphrey (2008) y Cordery y Parker (2012), es necesario que comencemos a examinar cómo algunas configuraciones específicas de diseño del trabajo pueden llegar a producir resultados únicos, lo que abre un amplio abanico de posibilidades tanto a nivel conceptual como de posibles intervenciones orientadas al rediseño del trabajo y la mejora del desempeño.

6.4.- Conclusiones finales

Para cerrar esta memoria, exponemos a continuación, de manera breve, las principales conclusiones que se pueden extraer a partir de esta investigación:

- 1- El desempeño laboral individual es un constructo de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.
- 2- La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación, dado que posibilita atender al problema del criterio y, a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas.
- 3- En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub-dimensiones no es homogénea.

- 4- En su conjunto, las características sociales del trabajo pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto a los desempeños contextual y proactivo; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub-dimensiones tampoco es homogénea.
- 5- Las características físicas o contextuales del trabajo no cumplen un papel relevante en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual, al menos desde los resultados que obtuvimos en esta investigación.
- 6- La autonomía en la toma de decisiones es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual. Así, su relevancia puede llegar a ser crítica a la hora de planificar cambios orientados al mejoramiento de los resultados individuales.
- 7- El apoyo social, junto a otras características sociales del trabajo, han venido a reivindicar el importante rol que cumplen los aspectos relacionales en cuanto a la asociación entre diseño del trabajo y desempeño individual. Así, su estudio es clave y muy promisorio de cara al avance de la investigación en este tema.
- 8- Existe un conjunto de características de diseño del trabajo que, integradas por la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social y otras características motivacionales y sociales, permiten una mejor explicación de los cuatro componentes del desempeño laboral individual, esto es, desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

REFERENCIAS

- Allworth, E. A. y Hesketh, B. (1996). *Construct-based biodata and the prediction of adaptive performance*. Paper submitted to the Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Allworth, E. A. y Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Al-Zoubi, M. (2008). *Job design and employees well-being and performance. A future perspective*. Germany: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Ambrose, M. L. y Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. y Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Andersson, L. M. y Pearson, C. M. (1999). Tit-for-tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Arvey, R. D. y Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.

- Ashford, S. J. y Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Ashford, S. J., Blatt, R. y VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, 773-799.
- Austin, A. W. (1964). Criterion-centered research. *Educational and Psychological Measurement*, 24, 807-822.
- Austin, J. T. y Crespín, T. R. (2006). From “criterion problem” to problems of criteria in Industrial and Organizational Psychology: Progress, pitfalls, and prospects. En W. Bennett, Jr., C. E. Lance y D. J. Woehr (Eds.), *Performance measurement. Current perspectives and future changes* (pp. 9-48). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Austin, J. T. y Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. y Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Babbage, C. (1835). *On the economy of machinery and manufacturing*. Londres: Knight.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barley, S. R. y Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12, 76-95.
- Barling, J., Dupré, K. y Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace violence and aggression. *Annual Review of Psychology*, 60, 671-692.

- Barnes, C. M. y Morgeson, F. P. (2007). Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance. *Human Performance*, 20, 259-274.
- Bateman, T. S. y Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bell, B. y Kozlowski, S. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93, 296-316.
- Bell, S. J. y Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30, 171-186.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Berlinger, L. R., Glick, W. H. y Rodgers, R. C. (1988). Job enrichment and performance improvement. En J. P. Campbell y R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations. New perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (pp. 219-254). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Berman, S. L., Down, J. y Hill, C. W. L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45, 13-31.

- Bernardin, H. J. y Beatty, R. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent-PWS.
- Bernardin, H. J. y Smith, P. C. (1981). A clarification of some issues regarding the development and use of Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS). *Journal of Applied Psychology*, 66, 458-463.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. y Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. En R. A. Giacalone y J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bindl, U. K. y Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bingham, W. V. (1926). Measures of occupational success. *Harvard Business Review*, 5, 1-10.
- Bizzi, L. y Soda, G. (2011). The paradox of authentic selves and chameleons: Selfmonitoring, perceived job autonomy and contextual performance. *British Journal of Management*, 22, 324-339.
- Blumberg, M. y Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance and effectiveness. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Borman, W. C. (2000). Work performance. En A. E. Kazdin, *Encyclopedia of psychology* (Vol. 8, pp. 279-284). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S. y Drasgow, F. (2001a). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology, 86*, 965-973.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection. *Human Performance, 10*, 99-109.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R. y Hanser, L. M. (1985). *Development of a model of soldier effectiveness* (Institute Report N° 95). Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institutes.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. y Motowidlo, S. J. (2001b). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 52-69.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*, 551-570.
- Brief, A. P. y Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management, 5*, 369-380.
- Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review, 13*, 40-52.

- Campbell, J. P. (1983). Some possible implications of “modeling” for the conceptualization of measurement. En F. Landy, S. Zedeck y J. Cleveland (Eds.) *Performance measurement and theory* (pp. 277-298). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da Ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. En M. G. Rumsey, C. B. Walker y J. H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification* (pp. 33-51). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Campbell, J. P., Dunnette, K. D., Lawler, E. E. y Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B. y Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. En K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258-299). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. y Sager, C. E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.
- Campion, M. A. (1996). *Reinventing work: A new area of I/O research and practice*. Presidential address to Eleventh Annual Conference of Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, USA.

- Campion, M. A. y Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29-43.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., y Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44, 367-390.
- Capelli, P. y Rogovsky, N. (1998). Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor law reform and "lean production". *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 633-650.
- Chen, C.-C. y Chiu, S.-F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149, 474-494.
- Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29, 783-792.
- Cherns, A. (1987). Principles of sociotechnical design revisited. *Human Relations*, 40, 153-161.
- Chiou, H. J., Chou, J. y Lin, P. F. (2010). Validation of the Work Design Questionnaire and latent class analysis of work structure. *測驗學刊*, 57, 139-179.
- Chiu, S.-F. y Chen, H.-L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33, 523-540.
- Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 21, 463-477.
- Clegg, C., y Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 321-339.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, S. G., Ledford, Jr., G. E. y Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-

- managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- Coleman, V. I. y Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Comisión Europea (1997). Cooperación para una nueva organización del trabajo. Libro verde. *Boletín de la Unión Europea, Suplemento 4/97*, 26 p.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S. y Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 43, 464-476.
- Cordery, J. y Parker, S. K. (2007). Work organization. En P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 187–209) Oxford: Oxford University Press.
- Cordery, J. L. y Parker, S. K. (2012). Work design: creating jobs and roles that promote individual effectiveness. En Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 247-). Oxford: Oxford University Press.
- Cordery, J. L. y Sevastos, P. P. (1993). Responses to the original and revised Job Diagnostic Survey: Is education a factor in responses to negatively worded items? *Journal of Applied Psychology*, 78, 141-143.
- Cortina, J. M. y Luchman, J. N. (2012). Personnel selection and employee performance. En N. W. Schmitt y S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, 2nd ed., pp. 525-559). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*, 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*, 435-462.
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues, 6*, 311-337.
- Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of psychological testing* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- de Jonge, J. y Kompier, M. A. J. (1997). A critical examination of the Demand-Control-Support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management, 4*, 235-258.
- Deadrick, D. L. y Madigan, R. M. (1990). Dynamic criteria revisited: A longitudinal study of performance stability and predictive validity. *Personnel Psychology, 43*, 717-744.
- Dodd, N. G. y Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 329-347.
- Dubois, C. L. Z., Sackett, P. R., Zedeck, S. y Fogli, L. (1993). Further exploration of typical and maximum performance criteria: Definitional issues, prediction, and white-black differences. *Journal of Applied Psychology, 78*, 205-211.
- Dunnette, M. D. (1963). A note on the criterion. *Journal of Applied Psychology, 47*, 251-254.
- DuVernet, A. M. (2012). Using job analytic information to (re)design jobs: best practices and methods. En M. A. Wilson, W. Bennett Jr., S. G. Gibson y G. M. Alliger (Eds.), *The Handbook of Work Analysis. Methods, Systems, Applications and Science of*

Work Measurement in Organizations (pp. 327-345). Nueva York, NY: Routhledge Academic, Taylor & Francis Group.

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr., W. y Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 441-465.

Edwards, J. R., Scully, J. A. y Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 860-868.

Fahr, J., Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.

Fay, D. y Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 1-20.

Fay, D. y Sonnentag, S. (2012). Within-Person fluctuations of proactive behavior: How affect and experienced competence regulate work behavior. *Human Performance*, 25, 72-93.

Feltovich, P. J., Spiro, R. J. y Coulson, R. L. (1997). Issues of expert flexibility in contexts characterised by complexity and change. En P. J. Feltovich y K. M. Ford (Eds.), *Expertise in context* (pp. 125-146). Cambridge, MA: MIT Press.

Fernández Ríos, M. (1996). Re-creando el trabajo a medida del individuo: de los puestos estándar a los casos únicos. En M. de Juan-Espinosa, B. R. Colom y M. A. Quiroga (Eds.), *La práctica de la psicología diferencial en industria y organizaciones* (pp. 83-126). Madrid: Pirámide.

- Fernández Ríos, M., Bargsted, M., Castañeda, D. y Merino, E. (2009, Mayo). *Principles of work design: Their relationship with satisfaction and stress at work*. Comunicación presentada en el 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, España.
- Fernández Ríos, M., Ramírez, R., Bargsted, M. y Polo, J. D. (2012). *Adaptación al español del Cuestionario de Diseño del Trabajo de Morgeson y Humphrey (WDQ)*. Manuscrito sin publicar.
- Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Ríos, M., San Martín, R. y De Miguel, J. (2008). Dimensiones básicas en el diseño del trabajo: Nuevos aportes a la flexibilidad funcional. *Psicothema*, 20, 773-779.
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26, 3-30.
- Fisicaro, S. A. (1988). A re-examination of the relation between halo error and accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 73, 239-244.
- Flanagan, J. C. (1956). The evaluation of methods in applied psychology and the problem of criteria. *Occupational Psychology*, 30, 1-9.
- Fleishman, E. A. (1967). Performance assessment base on an empirically derived task taxonomy. *Human Factors*, 9, 349-366.
- Fleishman, E. A. (1975). Toward a taxonomy of human performance. *American Psychologist*, 30, 1127-1149.
- Folger, R. y Skarlicki, D. P. (2005). Beyond counterproductive work behavior: Moral emotions and deontic retaliation versus reconciliation. En S. Fox y P. E. Spector

- (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 83-105). Washington, DC: APA.
- Fox, S., Spector, P. E. y Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Fraser, R. (1947). *The incidence of neurosis among factory workers. Report no. 90, Industrial Health Research Board*. Londres: HMSO.
- Frese, M. y Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. En B. M. Staw y R. L. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Greenwich, CT: JAI Press.
- Frese, M., Garst, H. y Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102.
- 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. y Zapf, D. (1994). Action as a core of work psychology: A German approach. En H. C. Triandis, M. D. Dunnette y J. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da Ed., Vol. 4, pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 690-697.
- Fried, Y. y Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.

- Fried, Y., Levi, A. S. y Laurence, G. (2008). Motivation and job design in the new world of work. En C. Cooper y C. Cartwright (Eds.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (pp. 586–611). Nueva York: Oxford University Press.
- Gellatly, I. R. y Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, *14*, 231-245.
- George, J. M. y Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, *112*, 310-329.
- Ghiselli, E. E. y Haire, M. (1960). The validation of selection tests in the light of the dynamic character of criteria. *Personnel Psychology*, *13*, 225-231.
- Giacalone, R. A. y Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gottfredson, L. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence*, *24*, 79-132.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, *32*, 393-417.
- Grant, A. M. (2008a). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 48-58.
- Grant, A. M. (2008b). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 108-124.
- Grant, A. M. y Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3-34.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D. y Lee, K. (2007). Im-

- pact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53-67.
- Grant, A. M., Fried, Y. y Juillerat, T. (2010a). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K. y Frese, M. (2010b). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157.
- Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Grant, A. M. y Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94, 927-944.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Griffin, B. y Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 2, 65-73.
- Griffin, M. y Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 347-358.
- Griffin, M., Neal, A. y Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-247.
- Griffin, R. W. (1982). Perceived task characteristics and employee productivity and satis-

- faction. *Human Relations*, 35, 927-938.
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviours: A long-term investigation. *Academy of Management Journal*, 34, 425-435.
- Griffin, R. W., Welsh, A. y Morehead, G. (1981). Perceived task characteristics and employee performance: A literature review. *Academy of Management Review*, 6, 655-664.
- Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee performance in the workplace* (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- Guidry, J. A. (2002). *Misinterpretations of multiple regression results: Why interpreting both beta weights and structure coefficients is vital*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. y Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: A practical tool for the design of modern work processes?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 105-130.
- Hacker, W., Skell, W. y Straub, W. (1968). *Arbeitspsychologie und wissenschaftlich-technische revolution*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11, 445-455.
- Hackman, J. R. y Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey.

Journal of Applied Psychology, 60, 159–170.

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.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.

Hackman, J. R. (1981). Sociotechnical systems theory: A commentary. En A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (pp. 76-87). Nueva York: Wiley.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Halbesleben, J. R. B. y Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859-879.

Hanges, P. J., Schneider, B. y Niles, K. (1990). Stability of performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 75, 658-667.

Hanson, M. A. y Borman, W. C. (2006). Citizenship performance: An integrative review and motivational analysis. En W. Bennett, Jr., D. J. Woehr, y C. E. Lance (Eds.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 141-173). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Harris, H. M. y Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.

Harvey, R. J., Billings, R. S. y Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the Job Diagnostic Survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70, 461-468.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business*

Review, 46, 53-63.

- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Hesketh, B. y Challis, H. (1994). *Using fuzzy ratings to capture performance variability*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.
- Hesketh, B. y Neal, A. (1999). Technology and performance. En D. R. Ilgen y E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoffman, D. A., Jacobs, R. y Baratta, J. E. (1993). Dynamic criteria and the measurement of change. *Journal of Applied Psychology, 78*, 194-204.
- Hogan, J. y Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology, 74*, 273-279.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior, 7*, 53-75.
- Hollinger, R. C. y Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly, 23*, 333-343.
- Hollinger, R. C. y Clark, J. P. (1983). *Theft by employees*. Lexington, MA: D.C. Health & Company/Lexington Books.
- Hu, L. y Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55.
- Huberty, C. J. (2003). Multiple correlation versus multiple regression. *Educational and Psychological Measurement, 63*, 271-278.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, so-

- cial, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- Iaffaldano, M. T. y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Idaszak, J. R. y Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Ilgén, D. R. y Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 165-208). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilgén, D. R. y Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. En D. R. Ilgen y E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, P. R. y Wall, T. D. (1991). How does operator control enhance performance of advanced manufacturing technology? *Ergonomics*, 34, 1301-1311.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N. y Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Johns, G., Xie, J. L. y Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18, 657-676.

- Judge, T.A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da. Ed., Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Nueva York: Wiley.
- Kelly, J. E. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcomes? *Human Relations*, 45, 753-774.
- Kerlinger, F. (1984). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Editorial Interamericana.
- Kilduff, M. y Regan, D. T. (1988). What people say and what they do: The differential effects of informational cues and task design. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 83-97.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kluger, A. N. y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856-866.
- Kopelman, R. E. (1985). Job redesign and productivity: A review of the evidence. *National Productivity Review*, 4, 237-255.
- Kopelman, R. E. (1986). *Managing productivity in organizations. A practical, people-oriented perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Lance, C. E., Teachout, M. S. y Donnelly, T. M. (1992). Specification of the criterion construct space: An application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 437-452.
- Langfred, C. W. y Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89, 934-945.
- Latham, G. P. y Fry, L. W. (1986). Measuring and appraising employee performance. En S. Gael (Ed.), *The Job Analysis Handbook* (pp. 216-233). New York: Wiley.
- Latham, G. P., Wexley, K. N. y Pursell, E. D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60, 550-555.
- Latham, G. P. y Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Lawler, E. E. III y Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 122-142.
- Lawrence, P. R. (2010). The key job design problem is still Taylorism. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 412-421.

- Leach, D. J., Jackson, P. R. y Wall, T. D. (2001). Realising the potential of empowerment: The impact of a feedback intervention on the performance of complex technology. *Ergonomics*, 44, 870-886.
- Leach, D., Wall, T. y Jackson, P. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- LePine, J. A. y Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Levy, P. F. (2001). The Nut Island effect: When good teams go wrong. *Harvard Business Review*, 79, 51-59.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. y Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. En K. D. Duncan, M. M. Grunberg y D. Wallis (Eds.), *Changes in working life* (pp. 363-388). New York: Wiley.
- Locke, E. A. y Henne, D. (1986). Work motivation theories. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1-35). Chichester: Wiley.
- Mahoney, T. A. (1988). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. En J. P. Campbell y R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 13-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión. (Trabajo original publicado en 1933)
- Meng, X., Rosenthal, R. y Rubin, D. B. (1992). Comparing correlated correlation coefficients. *Psychological Bulletin*, 111, 172-175.
- Messick, S. (1995). Standards of validity and the validity of standards in performance as-

- essment. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 15, 5-12.
- Meyer, H. H. (1980). Self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 291-296.
- Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning & Education*, 2, 250-268.
- Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 589-612.
- Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (2003). Work design. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology, volume twelve: Industrial and organizational psychology* (pp. 423-452). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Morgeson, F. P., Garza, A. S. y Campion, M. A. (2012). Work design. En I. Weiner, N. W. Schmitt y S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 525-559). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 6, 1321-1339.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. En J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 27, pp. 39-92). Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. y Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406.

- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C. y Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 351-360.
- Morrison, E. W. y Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*, 403-419.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology, volume twelve: Industrial and organizational psychology* (pp. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. y Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*, 71-83.
- Motowidlo, S. J. y Kell, H. J. (2012). Job performance. En I. Weiner, N. W. Schmitt y S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 82-103). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J. y Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. En D. R. Ilgen y E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Motowidlo, S. J. y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Murphy, K. R. (1989a). Dimensions of job performance. En R. Dillon y J. Pellingrino (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Murphy, K. R. (1989b). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance, 2*, 183-200.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. En K. R. Murphy y F. Saal

- (Eds.), *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice* (pp. 157-176). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Murphy, P. R. y Jackson, S. E. (1999) Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations. En D. R. Ilgen y E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 325-365). San Francisco: Jossey-Bass.
- Neal, A. y Griffin, M. A. (1999). Developing a model of individual performance for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37, 44-59.
- Neal, A. y Hesketh, B. (2001). Productivity in organizations. En N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 7-24). Londres: Sage Publications.
- Neuman, J. H. y Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.
- Nunally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, G. E. (1982). Evaluation of the job characteristics theory of work attitudes and performance. *Australian Journal of Psychology*, 34, 383-401.
- Ohly, S., Sonnentag, S. y Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Oldham, G. R. (1996). Job design. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 33-60.
- Oldham, G. R. y Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.

- Oldham, G. T., Kulik, C. T., Ambrose, M., Stepina, L. P. y Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 28-47.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. y Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. y Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 337-368). Nueva York: Wiley.
- Organ, D. W. y Ryan K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Osca, A. y Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción laboral y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 327-340.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labour Relations Review*, 47, 173-188.

- Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. Madrid: McGraw-Hill.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835-852.
- Parker, S. K. y Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*, 633-662.
- Parker, S. K. y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. En R. Kanfer, G. Chen y R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 233–284). Nueva York: LEA/Psychology Press.
- Parker, S. K. y Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 69-93). Chichester: Wiley.
- Parker, S. K. y Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. California: Sage Publications.
- Parker, S. K. y Wall, T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. En N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 90-109). Londres: Sage Publications.
- Parker, S. K., Wall, T. D. y Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 413-440.
- Parker, S. K., Wall, T. D. y Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal, 40*, 899-929.

- Parker, S. K., Williams, H. M. y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 636-652.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces.
- Ployhart, R. E. y Bliese, P. D. (2006). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, 6*, 3-39.
- Ployhart, R. E. y Hakel, M. D. (1998). The substantive nature of performance variability: Predicting interindividual differences in intraindividual performance. *Personnel Psychology, 51*, 859-901.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 380-399.
- Podsakoff, P. M. y Williams, J. J. (1986). The relationship between job performance and job satisfaction. En E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 207-254). Lexington, MA: Lexington Books.
- Pritchard, R. D. (1992). Organizational productivity. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2da Ed., Vol. 3, pp. 443-471). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W. y White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selec-

- ting an adaptive workforce. En Burke, C. S., Pierce, L. G. y Salas, E. (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments advances in human performance and cognitive engineering research* (Vol. 6, pp. 41-72). Oxford: Elsevier.
- Purmanova, R. K., Bono, J. E. y Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19, 1-22.
- Quijano, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal* (2da ed.). Barcelona: EUB.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22^a ed.). Madrid: RAE.
- Rice, A. K. (1958). *Productivity and social organisation: The Ahmedabad experiment*. London: Tavistock Publications.
- Rico, R. y Fernández Ríos, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14, 415-425.
- Roberts, K. H. y Glick, W. (1981). The job characteristics approach to job design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
- Roberts, G. E. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal. *Public Personnel Management*, 27, 301-320.
- Robinson, S. L. y Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S. L. y Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. En C. L. Cooper y D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1-30). New York:

John Wiley.

- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Boston: Harvard University Press.
- Rotundo, M. y Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rushton, J. P., Jackson, D. N. y Paunonen, S. V. (1981). Personality: Nomothetic or idiographic? A response to Kenrick and Stringfield. *Psychological Review*, 88, 582-589.
- Saavedra, R., Earley, P. C. y Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.
- Sackett, P. R., Zedeck, S. y Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job-performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 482-486.
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4, 203-215.

- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. En S. W. Gilliland, D. D. Steiner y D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (Vol. 5, pp. 135-180). Estados Unidos: Information Age Publishing.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización* (3ra. ed.). México: Prentice Hall. (Trabajo original publicado en 1979)
- Schneider, J. y Locke, E. A. (1971). A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision. *Organizational Behavior & Human Performance*, 6, 441-457.
- Schmidt, F. L. (1993). Personnel psychology at the cutting edge. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 497-515). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, F. L. y Kaplan, L. B. (1971). Composite vs. multiple criteria: A review and resolution of the controversy. *Personnel Psychology*, 24, 419-434.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. y Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489-505.
- Skarlicki, D. P. y Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londres: W. Strahan and T. Cadell.
- Smith, P. C. (1976). Behaviors, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 745-775). Chicago, Illinois: Rand McNally College Publishing Co.
- Smith, P. C. y Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the

- construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339.
- Smith, E. M., Ford, J. K. y Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design. En M. A. Quiñones y A. Dudda (Eds.), *Training for 21st century technology: Applications of psychological research* (pp. 89-118). Washington, DC: APA Books.
- Smith, C. A., Organ, D. W. y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sonnentag, S. y Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25). Chichester: Wiley.
- Sonnentag, S. y Frese, M. (2012). Dynamic performance. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 548-575). Cambridge, MA: Oxford University Press.
- Sonnentag, S., Volmer, J. y Spychala, A. (2008). Job performance. En C. L. Cooper y J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol 1: Micro approaches, pp. 427-447). Los Angeles: Sage Publications.
- Spector, P. E. (1985). Higher-order need strength as a moderator of the job scope-employee outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 119-127.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.

- Spector, P. E. y Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. En S. Fox y P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: APA.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. y Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Speier, C. y Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171-192.
- Spreitzer, C. S. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Starbuck, W. H. y Nystrom, P. C. (1981). Designing and understanding organizations. En P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 9-22). Nueva York: Oxford University.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Egold, N., Wu, T. T. C., Charalambous, J. y Menzel, B. (2010). Der Work Design Questionnaire - Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 1-28.
- Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87, 245-251.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42, 893-898.
- Stokes, C. K., Schneider, T. R. y Lyons, J. B. (2010). Adaptive performance: A criterion problem. *Team Performance Management*, 16, 212-230.

- Stone, E. F. (1986). Job scope-job satisfaction and job scope-job performance relationships. En E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 189-206). Lexington, MA: Lexington Books.
- Stone-Romero, E. E. (2004). The relative validity and usefulness of various empirical research designs. En S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 77-98). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Stone-Romero, E. F., Álvarez, K. y Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review*, 19, 104-116.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Sturman, M. C. y Trevor, C. O. (2001). The implications of linking the dynamic performance and turnover literatures. *Journal of Applied Psychology*, 86, 684-696.
- Taber, T. D. y Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43, 467-500.
- Tangirala, S. y Ramanujam, R. (2008). Exploring non-linearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. Nueva York: Harper.
- Thomas, J. y Griffin, R. (1983). The social information processing model of task design: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8, 672-682.
- Thornton, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-272.

- Todd, S. Y. y Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8, 253-268.
- Toops, H. A. (1944). The criterion. *Educational and Psychological Measurement*, 4, 271-297.
- Torraco, R. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 1, 85-109.
- Trist, E. L. (1981). The sociotechnical perspective. En A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (pp. 19-75). Nueva York: Wiley.
- Trist, E. L. y Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S. y Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2, 340-360.
- Tubré, T., Arthur, W., Jr. y Bennett, W., Jr. (2006). General models of job performance: Theory and practice. En W. Bennett, Jr., D. J. Woehr, y C. E. Lance (Eds.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 175-203). Mahwah, NJ: LEA.
- Turner, A. N. y Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Press.
- van der Doef, M. y Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. y Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Or-*

ganizational Behavior, 17, 215-285.

- Van Scotter, J. R. y Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. y Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* (Unpublished doctoral dissertation). University of Iowa, Iowa City, IA.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. En N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 110-126). Londres: Sage Publications.
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.
- Vough, H. y Parker, S. K. (2008). Work design research: Still going strong. En C. L. Cooper y J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1: Micro approaches, pp. 410-426). Los Angeles: Sage Publications.
- Wall, T. D. y Clegg, C. W. (1998). Job design. En C. L. Cooper y C. Argyris (Eds.), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management* (p. 337-339.), Oxford: Blackwell.
- Wall, T. D., Corbett, M. J., Martin, R., Clegg, C. W. y Jackson, P. R. (1990). Advanced manufacturing technology, work design and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 691-697.
- Wall, T. D., Jackson, P. R. y Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353-

362.

- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R. y Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 280-304.
- Wall, T. D. y Martin, R. (1987). Job and work design. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 61-91). Oxford: Wiley.
- Wall, T. D. y Stephenson, G. M. (1970). Herzberg's two-factor theory of job attitudes: A critical evaluation and some fresh evidence. *Industrial Relations Journal*, 1, 41-65.
- Wallace, S. R. (1965). Criteria for what? *American Psychologist*, 20, 411-418.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. y Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540-555.
- Wherry, R. J. (1957). The past and future of criterion evaluation. *Personnel Psychology*, 10, 1-5.
- Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E. y Smith-Jentsch, A. (2010). Performance measurement at work: A multilevel perspective. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, 303-341). Washington, DC: American Psychological Association.
- Williams, L. J., Ford, L. R. y Nguyen, N. (2004). Basic and advanced measurement models for confirmatory factor analysis. En S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 366-389). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 65-81.

ANEXOS

**Anexo 1. Muestra de ítems del instrumento de recogida de datos
de diseño del trabajo**

ENCUESTA PROYECTO NORTE-IV CL (WDQ-ES)

Instrucciones: A continuación se plantean una serie de enunciados relativos a su trabajo. Se le pide que marque el casillero de aquel número en la escala de 1 a 5 que mejor refleje el grado en que usted está de acuerdo con cada enunciado a la hora de caracterizar o describir su trabajo actual. Tenga en cuenta que (1) significa **totalmente en desacuerdo** y (5) **totalmente de acuerdo**.

Por favor conteste con la mayor franqueza y sinceridad, sus respuestas son confidenciales. Observará que a veces las preguntas no tienen una respuesta muy clara. Trate de reflejar aquello que es más característico o más dominante en su trabajo.

	<i>Enunciados</i>	<i>Total desacuerdo</i>	<i>Grado</i>					<i>Acuerdo total</i>
1.	Mi puesto de trabajo me permite tomar mis propias decisiones acerca de cómo planificar en el tiempo mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
4.	Mi puesto de trabajo requiere que desarrolle una gran cantidad de ideas.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
7.	Mi puesto de trabajo implica gran cantidad de interacción con personas de fuera de la empresa.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
8.	Mi lugar de trabajo está libre de ruidos excesivos.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
11.	Mi puesto de trabajo me permite terminar el trabajo que comienzo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
12.	Mi puesto de trabajo requiere que preste atención a más de una cosa al mismo tiempo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
15.	Recibo gran cantidad de información de mi superior y de mis compañeros sobre mi rendimiento laboral.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
18.	Mi puesto de trabajo requiere la realización de un amplio abanico de tareas.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
21.	Las herramientas, procedimientos, materiales, etc. usados en mi puesto de trabajo son muy específicos para conseguir los resultados del puesto.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
28.	Mi puesto de trabajo implica solucionar problemas que no tienen una respuesta correcta evidente.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
33.	Mi puesto de trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi mismo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
38.	Las actividades del puesto se ven muy afectadas por el trabajo de otros.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
39.	La disposición de los asientos en el trabajo es adecuada (por ej., suficientes oportunidades para sentarse, sillas confortables, buen respaldo).	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
42.	Mi puesto de trabajo es en sí mismo muy significativo e importante en diversos ámbitos.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
45.	Tengo la oportunidad de desarrollar estrechas amistades en mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
48.	Mi puesto implica usar una variedad de equipos de producción diferentes.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
53.	En mi puesto de trabajo tengo la posibilidad de conocer a otras personas.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
54.	Mi puesto de trabajo no puede realizarse a menos que otros realicen su trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
57.	Mi puesto de trabajo me da amplias oportunidades para elegir, libre e independientemente, cómo hacer mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
60.	Mi puesto de trabajo requiere una variedad de habilidades.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
63.	Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de resistencia muscular.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
66.	Mi puesto de trabajo implica completar una parte del trabajo que tiene un comienzo y un final muy claros.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
69.	Mi supervisor/a se interesa por el bienestar de las personas que trabajan para él/ella.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
70.	Mi puesto de trabajo exige interactuar con personas que no son miembros de la empresa.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
73.	Mi puesto de trabajo me exige atender a gran cantidad de información.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
76.	En mi puesto frecuentemente me comunico con personas que no trabajan en la misma empresa que yo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
77.	Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de esfuerzo físico	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total

POR FAVOR NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.

Para terminar, por favor indique los siguientes datos generales:

1. <i>Edad:</i> años	2. <i>Sexo:</i> Masc. () Fem. ()	3. <i>Nivel de estudios:</i>
4. <i>Nombre del cargo actual:</i>	5. <i>Sector de actividad de la empresa:</i>	
6. <i>Tiempo en la empresa:</i> años, meses	7. <i>Tiempo en el cargo actual:</i> años, meses	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**Anexo 2. Muestra de ítems del instrumento de recogida de datos
de desempeño laboral individual**

ENCUESTA PROYECTO NORTE-IV CL (PRO-4)

Colaborador supervisado/dirigido:

Instrucciones de respuesta: A continuación Ud. encontrará una serie de preguntas relativas al comportamiento del trabajador que dirige o supervisa. Conteste marcando aquella opción que mejor refleje dicho comportamiento. Recuerde marcar **sólo una opción de respuesta en cada pregunta**.

2.- Si tomamos en cuenta la calidad del trabajo realizado por este trabajador, el resultado obtenido es				
1 Muy malo. No alcanza los estándares mínimos de calidad establecidos. Con frecuencia los resultados no son aprovechables.	2 La calidad no es satisfactoria. Suele moverse entre los valores mínimos y medios de los estándares. Es necesario revisar los resultados.	3 La calidad obtenida se corresponde con los estándares mínimos establecidos. El resultado es aceptable.	4 Cumple satisfactoriamente los estándares de calidad aunque no suele llegar a los niveles máximos.	5 Siempre cumple los estándares máximos de calidad establecidos.
5.- ¿Cuál es la capacidad del trabajador para realizar diversas tareas de modo eficiente?				
1 Sólo puede realizar eficientemente unas pocas tareas fijas.	2 Puede desempeñar de modo eficiente parte de las tareas de su puesto de trabajo, pero no todas.	3 Es capaz de llevar a cabo de modo eficiente todas las tareas que corresponden a su puesto de trabajo.	4 Es capaz de llevar a cabo de modo eficiente un gran número de tareas distintas propias de puestos de trabajo del mismo nivel.	5 Es capaz de realizar de modo eficiente un gran número de tareas distintas propias de puestos del mismo nivel e incluso de otros.
7.- ¿En qué medida coopera con los demás miembros de la unidad de trabajo?				
1 No coopera con nadie. Siempre predominan sus intereses personales.	2 Si no se perjudican sus intereses personales, colabora de vez en cuando.	3 Coopera con otros en la unidad de trabajo cuando es necesario pero sin excederse.	4 Ofrece su ayuda y coopera desinteresadamente con miembros de la unidad de trabajo.	5 Coopera activamente con otros por el bien del equipo, aún a costa de sus intereses personales.
10.- ¿En qué medida se esfuerza o es perseverante en la consecución de resultados?				
1 Evita todo esfuerzo. Se limita a cumplir con su trabajo.	2 Es trabajador y supera pequeños obstáculos pero se rinde fácilmente.	3 Persiste en superar obstáculos para completar la tarea. Busca metas interesantes y de vez en cuando realiza un trabajo adicional.	4 Toma la iniciativa para resolver un problema de trabajo. Afronta retos difíciles de manera entusiasta.	5 Toma la iniciativa para hacer lo necesario para alcanzar los objetivos, yendo más allá del deber y del resultado esperado.
14.- ¿Ante situaciones inciertas, imprevisibles... cómo reacciona?				
1 Se bloquea y se paraliza. Es incapaz de buscar una salida.	2 Intenta adaptarse a situaciones inciertas o inesperadas con resultados más bien pobres.	3 Se adapta a situaciones inciertas e imprevisibles con resultados diferentes según los casos.	4 Su respuesta ante situaciones inciertas e inesperadas es lenta pero positiva y aceptable.	5 Se adapta de modo rápido, fácil y eficaz a cambios inesperados y a situaciones poco claras.
16.- ¿En relación con asuntos de trabajo, cómo interactúa esta persona con los demás?				
1 No se adapta a nadie. Son los otros en el trabajo los que deben adaptarse a sus peculiaridades.	2 Intenta ser flexible y agradable al trabajar con otros, sin embargo su rendimiento se resiente según con quien trabaja.	3 Es una persona flexible y abierta en la relación con los demás, pero pone ciertas condiciones para obtener un buen resultado.	4 Ajusta su conducta a las circunstancias laborales y a las características de los demás, obteniendo un buen resultado laboral.	5 Es abierto en el trato con los demás y se adapta y ajusta fácilmente. Trabaja bien y eficazmente con cualquier persona.
20.- ¿En qué medida utiliza nuevos métodos y procedimientos de trabajo?				
1 Se opone a nuevas formas o nuevos métodos de trabajo. Se incómoda ante tales propuestas.	2 Acepta con resignación nuevos métodos y procedimientos de trabajo.	3 Se limita a utilizar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.	4 Le gusta probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.	5 Es un entusiasta de nuevos métodos. Imagina, crea nuevos métodos y procedimientos de trabajo más eficaces.
24.- ¿En qué medida analiza y estudia el entorno para facilitar el logro de los objetivos de la empresa?				
1 No reconoce ni discrimina el impacto potencial de factores del entorno de la empresa.	2 A veces identifica algún aspecto del entorno potencialmente importante para la empresa.	3 Explora sistemáticamente el entorno para identificar factores que pueden influir en la empresa.	4 Valora el impacto diferencial de distintos aspectos del entorno en la actividad de la empresa.	5 Se anticipa y promueve cambios necesarios teniendo en cuenta ciertos aspectos del entorno.
25.- ¿En qué medida logra influir en los demás de cara a la formación de una actitud estratégica?				
1 No propone ni ofrece nada. No tiene ninguna idea que vender.	2 Con ayuda es capaz de hacer presentaciones, propuestas... dignas pero mejorables.	3 Sus propuestas y sugerencias las presenta bastante bien y suelen ser aceptadas.	4 Sus ideas e iniciativas están bien presentadas y en general son bien acogidas.	5 Es conocido como un vendedor de éxito. Tiene gran credibilidad para influir en los demás.

POR FAVOR NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.

Para terminar, por favor indique:

Información acerca del TRABAJADOR/COLABORADOR que Ud. dirige o supervisa. Por favor no omita ningún apartado.

- Sexo: Masc. () Fem. () - Nombre del cargo:

Información acerca de USTED. Por favor no omita ningún apartado.

1. Edad: años	2. Sexo: Masc. () Fem. ()	3. Nivel de estudios:
4. Nombre del cargo actual:		5. Sector de actividad de la empresa:
6. Tiempo en la empresa: años, meses	7. Tiempo en el cargo actual: años, meses	8. Tiempo como jefe directo: años, meses

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!