



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y METODOLOGÍA

Programa de Doctorado:
Comportamiento Social y Organizacional:
Investigación, Desarrollo e Innovación en la Sociedad del Conocimiento

TESIS DOCTORAL

DISEÑO DEL TRABAJO Y BIENESTAR

UN APORTE DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

Jean David Polo Vargas

Universidad del Norte (Barranquilla- Colombia)

Director: Manuel Fernández Ríos

Universidad Autónoma de Madrid

Madrid, Junio de 2012

*A mi hijo,
por ser mi alma y la luz de mis ojos.
Y a tí,
mi amada,
no importan las vicisitudes del destino.
¡Te amo!
Y esto va por ambos.*

Agradecimientos

Cuando se finaliza una obra se suele pensar que es la labor de una persona interesada en el tema y que tiene las ideas en su cabeza. Sin embargo, la realidad es bien diferente ya que siempre hay un grupo de personas que han apoyado y acompañado el proceso. Este proyecto, ahora en momento de reflexión final, me ha enseñado a ser perseverante hasta alcanzar las metas, más agudo y cuidadoso en mis observaciones y, a alguien de provincia como yo, que el mundo es enorme.

Quiero aprovechar este momento para dar el reconocimiento a aquellas personas que, cada cual a su manera, han permitido poder llegar hasta aquí. De antemano solicito excusas por aquellos cuyos nombres no sean incluidos y el descuido se debe a la premura e intensidad emocional con que escribo estas líneas.

Gracias ante todo a mi hijo, Juan Daniel. Él es mi inspiración y da sentido a lo que hago; te doy gracias por permitirme estar lejos durante estos años para trabajar en la investigación. A mi difunta abuela, Minerva Orozco, quien me enseñó disciplina y los valores que siempre han orientado mi vida. También a mi padre, Jaime Polo, por ser la llamada y la voz que me acompañó en el proceso. Tienes mi reconocimiento porque has estado presente en esta aventura conmigo. Y a mis hermanas por ser ellas.

A la familia, que siempre me ha visto como uno de ellos: Dairo, Luis Eduardo (tu aporte con las graficas y las figuras me ayudaron en momentos de extrema dificultad), la señora Omaira y, en específico, el señor Luis Eduardo Santamaría quien, de manera comprometida y con cariño, ha creído en este proyecto apoyándome de manera extraordinaria. Tengan ustedes presente que les tengo un profundo cariño y siempre están en mis afectos.

A mis entrañables amigos Mónica, Leonardo, Bruno, María Alejandra, Alcides, Ronald, Yuranis, Fairuz, Edilberto, Juan Carlos, Marco Antonio, Adriana Milena, Lidia, Andrés Felipe, Jan Jairo y Mario Antonio por ser soporte e impulso en diversas ocasiones con las situaciones duras; cada uno de ustedes sabe que tienen su parte de este trabajo. A Alvaro Andrés, Oscar, Víctor, Moisés y Baltazar quiero darles una mención especial ¡GRACIAS POR ACOMPAÑAR A JUAN DANIEL! Ustedes han tenido un detalle único que yo jamás olvidaré y cumplieron sus promesas para conmigo.

Unas palabras y sentimientos muy especiales para tí, Milena: has sido quien me impulsó y me proporcionaste la fuerza para cumplir este sueño. Has sido quien más ha creído en este proyecto y también con quien tengo una profunda deuda *exvoto*. Quiero que aun con sus vicisitudes la vida sea plena contigo y alcances la felicidad que mereces.

También agradezco al apoyo y respaldo proporcionado por mis amigos y compañeros de la Universidad del Norte: comenzando por nuestro decano, el doctor José Amar, por darme ese primer punto de partida; a mi querida y respetada Olga Hoyos por estar siempre que la he necesitado; a cada uno de aquéllos que han dado su aliento como Marina (quien fue la primera en darme el empujón por la investigación), Soraya, Consuelo, José Alfredo, Jorge (tus recomendaciones han sido de una extrema utilidad), Maritza, Camilo, Marco Alfredo, Javier, Carlos y María Mercedes. De similar modo, tengo que agradecer a la Universidad del Norte y el cercano acompañamiento de desarrollo académico y en particular a el ingeniero Christian Bejarano y la doctora Beatriz Anaya de Torres: por ser ellos ese empujón necesario para caminar.

Espacio aparte me merecen Alberto Mario y María del Carmen, ellos han sido referentes para mí tanto en lo personal como en lo profesional y, más aun tú, María (y tu esposo, Miguel Antonio), que te has esforzado por darme esos ánimos cuando han hecho falta. Gracias a la fundación COLFUTURO que me dio el punto de partida para este proceso, además, de estar siempre pendientes de mi evolución y COLCIENCIAS por su aporte económico y confianza en el proyecto que propuse para caminar en la investigación.

Cuando llegué a Madrid me encontré como un hombre de provincia en una gran capital. Cuando aterricé aquí hallé el aliento de personas como Berenice, Don Pepe, María Caño (tu sonrisa y capacidad para hacer sentir bienvenidos a los otros brilla en medio del alojamiento), Cecilia Verduzco, Javier Olvera, Mario Arce, Carolina, el capitán Wilson Daniel, Rocío García. También nuevos amigos y condiscípulos: Arlen, Lisbeth y, con mayor hincapié, Raúl Gonzalo. También quiero recordar aquí a aquéllos con quienes siempre puedo tener un interesante debate: Alba Cecilia, Herman Alonso y David García. Tanto Alba Cecilia como David o Herman me han enseñado a ver la vida de manera diferente, a aprender a reírme de diversas situaciones y ambos con su inteligencia e integridad lograrán lo que deseen en su vida.

Luciana de miles de ternuras ¿qué más puedo decirte que no sepas? Tú me has dado ejemplo de esfuerzo y superación, tú eres una luchadora que me hace ser mejor

cada día. Ten presente que aun en este cambiante mundo y que con las vicisitudes que éste nos plantea siempre estarás como parte de mi SER.

Gratitud me merece la Universidad Autónoma de Madrid y el Programa de Doctorado en Comportamiento Social y Organizacional por ser un espacio en donde aprendí a mirar la grandeza de la academia. El doctorado me ha permitido tener un faro que oriente mi desarrollo profesional de aquí en adelante.

Gracias a Mariana por darme la mano en las partes finales de este estudio, tu cercano acompañamiento me permitió darle las pinceladas finales a esta obra. A mis formadores por su importancia fundamental: ¡¡¡MILLONES DE GRACIAS!!! A mis maestros y padres por estos rumbos Amalio Blanco Abarca y Manuel Fernández Ríos.

Amalio conocerte ha sido una experiencia en lo personal y profesional, eres una persona que ha estado allí a cada paso que doy con tu sabiduría y calidez, por tanto, nunca me he sentido solo en este caminar. Quiero aprovechar esta ocasión para manifestarte mi admiración y afecto sincero ¡gracias por presentarme a Manuel!.

Manuel has sido una de las personas que más me ha enseñado –rigor, orden, fondo y forma- y de la que más he aprendido en mi vida; tú has complementado mi formación y me has hecho partícipe de tus experiencias, que serán un valioso aporte para seguir mi camino. Han sido unos estupendos espacios de desarrollo personal todas nuestras conversaciones y las frases que ya hacen historia en nuestro grupo de amigos e investigación.

Ellos han estado constituyendo y compartiendo conmigo todo ese mundo que son capaces de dar; la generosidad de la que son capaces no tiene límites y me muestran el listón que debo rebasar en mi vida académica.

Finalmente agradezco a quien decide mirar estas líneas por permitirnos mostrarle un trabajo que se hizo disfrutando.

Madrid, primavera de 2012

Jean David Polo

Contenido

Introducción 18

1ª Parte: MARCO TEÓRICO

1. Primeras teorías científicas sobre el diseño del trabajo 21

1.1. Contexto de la revolución industrial 24

1.2. Los pensadores 26

1.3. Las primeras contribuciones científicas 28

1.4. La escuela de relaciones humanas 38

2. Nuevas formas del diseño y organización del trabajo centradas en la calidad de vida del trabajador 43

2.1. El enriquecimiento del trabajo 43

2.2. El movimiento socio-técnico 46

2.3. El *Job Diagnostic Survey* (JDS) 51

2.4. La calidad total 55

2.5. La reingeniería 64

2.6. *Lean production* y el *empowerment* 69

2.7. Diseño del trabajo y su contexto 73

3. La Psicología Organizacional Positiva y algunos conceptos: la satisfacción con la vida y el *engagement* 81

3.1. La psicología pretendiente del bienestar: psicología positiva y psicología organizacional positiva 81

3.2. Principales modelos de la psicología positiva y del bienestar 84

3.3. La satisfacción con la vida **90**

3.4. Psicología Organizacional Positiva (POP) **97**

4. El compromiso organizacional: Concepto, aportes y medida 106

4.1. Naturaleza del compromiso organizacional **107**

4.2. Investigaciones y relaciones del compromiso organizacional **113**

4.3. El modelo triádico del compromiso organizacional **127**

2ª parte: ESTUDIO EMPÍRICO

5. Relación entre diseño del trabajo, satisfacción con la vida, *engagement* y compromiso organizacional 133

5.1. Objetivos de la investigación e hipótesis **134**

5.1.1. Hipótesis general **134**

5.1.2. Hipótesis específicas **135**

5.2. Método **136**

5.2.1. Participantes **136**

5.2.2. Instrumentos **138**

5.2.3. Análisis **143**

5.3. Resultados **144**

5.4. Discusión y conclusiones **163**

6. Referencias bibliográficas 170

ANEXO

Instrumento de recogida de datos 191

Lista de tablas y figuras

Tablas

- Tabla 2.1.** Principios de diseño socio-técnico **50**
- Tabla 2.2.** Modelo de características del puesto de trabajo en que se basa el JDS (Hackman y Oldham, 1976) **51**
- Tabla 2.3.** Estructura del WDQ o CDT **79**
- Tabla 3.1.** Categorías diagnósticas de salud mental del Keyes (2005) adaptadas al contexto organizacional, tomado de Díaz y Blanco (2009) **96**
- Tabla 5.1.** Estadísticos descriptivos : género **137**
- Tabla 5.2.** Estadísticos descriptivos: edades y tiempo en la empresa **137**
- Tabla 5.3.** Estadísticos descriptivos: tipos de organización en las que trabajan **137**
- Tabla 5.4.** Criterios de aceptación de los índices de ajuste **145**
- Tabla 5.5.** Correlaciones Pearson entre factores motivacionales de DT y los componentes del *engagement*, CO y SV **151**
- Tabla 5.6.** Correlaciones Pearson entre factores físicos de DT y los componentes del *engagement*, CO y SV **152**
- Tabla 5.7.** Correlaciones Pearson entre factores sociales de DT y los componentes del *engagement*, CO y SV **152**
- Tabla 5.8.** Resumen del modelo de regresión de variables de características motivacionales del DT sobre vigor **152**

- Tabla 5.9.** Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión vigor
153
- Tabla 5.10.** Resumen del modelo de regresión de variables de características motivacionales del DT sobre dedicación *153*
- Tabla 5.11.** Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión dedicación *153*
- Tabla 5.12.** Resumen del modelo de regresión de variables de características motivacionales del DT sobre absorción *155*
- Tabla 5.13.** Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión absorción *156*
- Tabla 5.14.** Resumen del modelo de regresión de variables de características sociales del DT sobre absorción *156*
- Tabla 5.15.** Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión absorción *156*
- Tabla 5.16.** Resumen del modelo de regresión de variables de características sociales del DT sobre dedicación *156*
- Tabla 5.17.** Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión dedicación *157*
- Tabla 5.18.** Resumen del modelo de regresión de variables de características sociales del DT sobre vigor *157*
- Tabla 5.19.** Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión vigor
162

Figuras

- Figura 2.1.** Diseño del trabajo y su contexto 76
- Figura 3.1.** Modelo de Jahoda (1958) de la persona saludable 85
- Figura 3.2.** Modelo de Deci y Ryan 87
- Figura 3.3.** Modelo de Ryff del bienestar psicológico 89
- Figura 3.4.** Modelo del estado completo de salud mental de Keyes 90
- Figura 5.1.** Modelo de 19 factores del CDT 146
- Figura 5.2.** Modelo de 4 factores de compromiso organizacional 147
- Figura 5.3.** Modelo de 3 factores del *engagement*. 149
- Figura 5.4.** Modelo de 1 factor de satisfacción con la vida 149
- Figura 5.5.** Análisis de ecuaciones estructurales características de la tarea- compromiso afectivo- factores de *engagement* 157
- Figura 5.6.** Análisis de ecuaciones estructurales características del conocimiento- compromiso afectivo- factores de *engagement* 158
- Figura 5.7.** Análisis de ecuaciones estructurales características sociales- compromiso afectivo- factores de *engagement* 158
- Figura 5.8.** Análisis de ecuaciones estructurales características de la tarea- satisfacción con la vida- factores de *engagement* 159
- Figura 5.9.** Análisis de ecuaciones estructurales características de la tarea- compromiso normativo- factores de *engagement* 159
- Figura 5.10.** Análisis de ecuaciones estructurales características sociales- compromiso de continuidad- factores de *engagement* 160

Figura 5.11. Análisis de ecuaciones estructurales características físicas - satisfacción con la vida- factores de *engagement* **162**

Introducción

Cada uno de los seres humanos que existen sobre la faz de la tierra, cada quien con sus formas particulares y peculiares, trata de ser feliz con lo que ha construido en su mundo. Esa construcción de la felicidad se va edificando desde las diferentes áreas de la experiencia vital, siendo el trabajo parte activa muy importante en la cimentación de esa felicidad.

Con esta Memoria de Tesis se desea hacer un modesto aporte a la construcción del conocimiento sobre condiciones que ha de reunir el trabajo para contribuir al desarrollo y a la felicidad del trabajador.

El documento se estructura en dos grandes partes. En la primera se recoge el estado de la cuestión (capítulos 1 al 4) y en la segunda una investigación empírica que trata de someter a prueba algunas hipótesis derivadas de la primera parte (capítulo 5).

En el primer capítulo expondremos primero una introducción desde la revolución industrial y, luego, las primeras aportaciones científicas al diseño del trabajo. Se aborda el pensamiento de algunos de los autores más representativos y las ideas que propusieron. El eje central de este apartado es que los pioneros se centraron sólo en la simplificación del trabajo y el aumento de la productividad. El trabajador, la persona sólo era tenida en cuenta como una pieza más del proceso productivo.

En el segundo capítulo expondremos algunas de las propuestas contemporáneas del diseño del trabajo. Haremos particular énfasis en aquéllas que han buscado, sin olvidar la productividad, mejorar las condiciones de vida de los empleados y, como un interesante agregado, las ventas. La idea central será que, después de los problemas que presentó el modelo de Taylor, se hizo necesario centrarse en el bienestar del empleado.

El tercer capítulo se aproxima al movimiento de la psicología positiva y particularmente a una de sus aplicaciones: la psicología organizacional positiva. Revisaremos algunas de sus propuestas y haremos un particular énfasis en los conceptos de satisfacción con la vida y el *work engagement*. La idea central que fundamentaremos es la necesidad de analizar la parte positiva de la vida y, en el caso de esta investigación, el trabajo.

En el cuarto capítulo expondremos el constructo compromiso organizacional. Aunque lo consideramos, en general, parte de la psicología organizacional positiva, le hemos dedicado un capítulo aparte por la extensión de propuestas que sobre él se hacen. Mostraremos las más representativas investigaciones sobre el constructo y las variables que se han relacionado en los estudios. La idea principal es que, aunque no hay una teoría unificada en estos momentos, la teoría que nos permite un análisis más profundo es la del modelo triádico.

Pasando a la parte empírica, en el capítulo cinco mostraremos con el mayor detalle posible al lector cómo se hizo la investigación. Iniciaremos dando claridad sobre el tipo de investigación, los objetivos, las hipótesis, el método, los resultados y la discusión y conclusiones. Entre las conclusiones más relevantes en nuestro estudio podemos señalar lo imperante de establecer relaciones afectivas profesionales entre los empleados y de ellos con la empresa. Además establecemos que los factores físicos o higiénicos del trabajo tienen una importancia mayor de la que frecuentemente de le reconoce.

Finalmente, queremos agradecerles de antemano por acompañarnos en este viaje y deseamos que sea un placer leer el documento como lo fue para nosotros realizarlo.

1ª parte

MARCO TEÓRICO

1. Primeras aportaciones al diseño del trabajo

“La civilización es un producto del ocio y de la tranquilidad que sólo la división del trabajo puede hacer que sean posibles”
Ludwig von Mises

Cuando se habla del trabajo y sus implicaciones se tienen, fundamentalmente, dos visiones que en grado importante se presentan como incompatibles: o es un castigo divino impuesto por el pecado original (el conocer) o es la oportunidad para desarrollarnos en medio de un mundo retador. Pero, independientemente de que sea lo uno o lo otro, no cabe duda de que el trabajo constituye una actividad consciente y voluntaria que desarrollamos en orden a conseguir unos resultados conscientemente pretendidos. En consecuencia, la reflexión sobre el trabajo, su diseño, organización y planificación ocupa un lugar preferente en la historia del pensamiento humano.

Esta reflexión sobre el trabajo alcanza a las más variadas esferas de la vida: la religiosa, la filosófica, la científica, la tecnológica, la individual y la colectiva. Y es que hablar del trabajo es hacerlo sobre lo que más realizamos en la vida. Por eso mismo puede que pocos temas de la actividad intelectual tengan tanto impacto en los miembros de la especie como todo lo relativo al trabajo. Y es que otras temáticas más o menos trascendentes o terrenales pueden interesar a unos o a otros, requerir más o menos atención en un momento histórico o en otro, suscitar más o menos interés en una etapa o en otra de la vida individual. No ocurre así con el trabajo. El trabajo es una actividad que siempre ha hecho, hace y hará el ser humano, en todos los tiempos y lugares y en todas las etapas del desarrollo personal en las que disfrutamos de conciencia racional.

Conviene subrayar desde estas primeras páginas que no pretendemos abordar aquí ninguna otra esfera de reflexión que no sea la relacionada con el modo como diseñamos el trabajo y abordar algunos, muy pocos, de sus efectos. Por tanto, preguntas tan importantes como qué es trabajo, qué significa trabajar, el trabajo como medio de estructuración social, el sentido trascendente del trabajo, cuáles son los productos directos e indirectos del trabajo, etc., por muy tentadoras que resulten, no son aquí objeto de nuestra atención. Nuestra ambición desmedida la limitaremos aquí a unas cuantas cuestiones que, por lo demás, son especialmente importantes por cuanto conciernen al qué hacer y al cómo hacerlo y, en el mejor de los casos, a unos pocos efectos más o menos inmediatos.

Hacemos cosas y las hacemos casi sin parar y además las hacemos de un cierto modo aun cuando se podrían hacer de maneras muy diferentes. Y ello es así en todos los órdenes de la vida activa, tenga ésta lugar en entornos organizacionales o fuera de ellos. Cuando ocurre en empresas, lo que hacemos y el modo cómo lo hacemos suele ser objeto de actividad profesionalizada, lo que es tanto como decir que responde a unos ciertos criterios técnicos al tiempo que trata de dar respuesta a expectativas de la dirección de la empresa.

Organizar el trabajo significa cosas diferentes dependiendo de dónde, cuándo y quién utilice esta expresión. Pero, en sentido estricto, *organizar el trabajo consiste en concebir y fragmentar un proceso productivo o de prestación de un servicio para su efectiva realización y la coordinación de los diferentes subprocesos para su integración final.*

Esta actividad organizativa se lleva a cabo en unos contextos formales denominados organizaciones que, en cuanto coordinación racional de los esfuerzos y actividades de grupos de personas orientadas a la consecución de fines específicos además

de explícitos, son verdaderos sistemas artificiales, inventados y urdidos por personas y susceptibles de imperfección en su concepción, diseño y funcionamiento.

Estamos, pues, ante elementos de la cultura material que se han producido gracias a otros elementos de la cultura no material. Dicho en otros términos, la organización del trabajo supone la creación de un entorno artificial (material y simbólico) mediante un proceso de diseño dirigido según unos principios que responden a determinadas creencias, intereses y valores.

Estas creencias, intereses y valores, junto con las actitudes que los acompañan, cambian y con ellos son modificados también los principios de diseño. De similar modo se diversificarán también los productos fruto de este diseño. La cuestión de fondo en toda esta argumentación es saber cuáles son esas creencias, esos intereses, esos valores y, por ende, cuáles son los principios de diseño que dan lugar a una u otra forma de organización del trabajo.

Son diversas las teorías que se han formulado sobre las organizaciones y son, por tanto, muchas las posibles formas de conseguir unos determinados resultados. Ciertamente que unas teorías sólo trazan grandes lineamientos en tanto que otras entran en detalles minuciosos; cierto también que en cada época es común que las teorías formuladas compartan muchos aspectos como si estuvieran orientadas por una especie de *Zeitgeist* (un "espíritu de los tiempos"), pero, de uno u otro modo, de todas se deriva una cierta forma de organizar el trabajo, esto es, destilan unos principios que han de gobernar la actuación de quien dice respetar y aplicar tal teoría.

En este capítulo haremos una aproximación a los primeros intentos científico-técnicos de diseño del trabajo. Para ello tomaremos como punto de partida aportaciones de autores como Adam Smith (1723-1790), Charles Babbage (1791-1871), Gil-

breth Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Henry Ford Litogot (1863-1947) y George Elton Mayo (1880-1949).

De igual modo, se trabajará con algunas de las perspectivas de mayor relevancia y que son las que de alguna manera ‘rigen’ el mundo laboral. Al tiempo, argumentaremos la idea de que se evita hablar de diseño del trabajo (Parker y Wall, 1998 y Fernández Ríos, San Martín Castellanos y de Miguel Calvo, 2008) buscando otros calificativos que, significando lo mismo, le quitan precisión a aquel concepto que intentaremos clarificar.

1.1. Contexto de la revolución industrial.

Durante la segunda mitad del siglo XVIII y la primera del XIX tuvo lugar la Revolución Industrial. En dicho período, las máquinas empezaron a dominar la manufactura de productos porque realizaban las mismas tareas que las personas, pero con menos gasto de tiempo y con condiciones que, en efecto, no eran las mejores para las personas. En esa época, en la cual se dan diversos cambios sociales y políticos, la mecanización alcanzó a muchas empresas y grandes masas de trabajadores que cambiaron el campo por la ciudad se encontraron, en ese momento, con el problema de tener que abaratare aun más para competir o quedarse desempleados ante la aplastante preferencia de los industriales por las herramientas mecánicas.

Todo ello suponía, en realidad, un mundo nuevo: la sociedad industrial y la producción en serie. Lo que se hacía antes con trabajo manual fue reemplazado por máquinas, que se imponían como una necesidad para poder mantenerse en el mercado. Las personas empezaron a emigrar de los campos y asentarse en las ciudades, bajo la esperanza de poder entrar en alguna de las enormes fábricas que empezaron a funcionar.

Las condiciones laborales vistas en lugares como Gran Bretaña, cuna y baluarte de la revolución industrial, muestran que el cambio de actitud se dio con fuertes niveles de adoctrinamiento hacia los trabajadores:

El empeoramiento de las condiciones laborales que supuso el tránsito de un trabajo artesanal o doméstico autocontrolado y de ritmos irregulares a otro fabril duramente reglamentado y de faenas monótonas. La imposición de la nueva disciplina recurriendo mucho más a lo que (...) llamó «palo» (multas, despidos y castigos corporales en el caso de niños y aprendices) que a lo que se denominó «zanahoria» (incentivos a la productividad). El ataque a las costumbres y a la moral de los obreros que significó su adoctrinamiento en valores utilitaristas y puritanos y el «sweating system» al que se vieron abocados muchos trabajadores del *Verlagssystem* (Escudero, 2002: 33-34).

Las personas adaptaron sus valores al nuevo momento histórico, lo cual fue tan severo que se generó una crisis de valores por cuanto las cosas que ellos sentían y pensaban que era lo correcto, desde ese momento, debía adaptarse al esquema que la industria les exigía.

Los obreros que se encontraban en esta situación, muchos de ellos venidos de fuera de las urbes, se vieron enfrentados a unas condiciones macrosociales que socavaron los fundamentos de sus creencias. Ciertamente no todo puede verse negativo pues, como argumenta Pollard (1999), se hicieron mejoras en la vida de las personas y dichas mejoras se hicieron más accesibles y más rápidamente para las clases burguesa y media.

La clase obrera debió esperar mucho para poder alcanzar algunos niveles de bienestar. En ese sentido, autores como Komlos (1999) llaman la atención sobre las problemáticas y diversos factores que disminuyeron el crecimiento de los británicos, los de la clase obrera, durante el período de la revolución industrial. En la investigación realizada

por Easterlin (2000) se encontró que estas alteraciones tuvieron implicaciones profundas en la población discriminando por labores y áreas de procedencia.

Con la revolución se empieza a gestar la producción en serie, método por el cual se empezaron a crear grandes cantidades de bienes a costes mucho menores que antes por la forma en que operaban los artefactos. La capacidad de producir en serie permitió disponer de un proceso de manufacturación, de los criterios de calidad y, desde la perspectiva de los empresarios, una división detallada de las labores.

Si bien existe un amplio debate sobre el tipo y estilo de vida de los obreros en ese período (Escudero, 2002), una de las conclusiones a las que se llega es que no se les daba una importancia en medio del andamiaje de producción para que su opinión fuese significativa.

1.2. Los pensadores.

Fueron diversas las figuras que surgieron en medio de ese panorama para poder aprovechar, entiéndase de un buen modo, las condiciones sociales que se presentaron y cómo las mismas podían generar oportunidades para procesos que permitieran el desarrollo de nuevas formas de diseño del trabajo.

Quizá la figura de mayor relevancia fue Adam Smith quien en su obra “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” formuló la pregunta de las implicaciones de los diferentes diseños de trabajo.

Sostenía Smith que: “El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y en gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parece ser consecuencia de la división del trabajo” (Smith, 1776/1958: 7). Esto significa que, desde los inicios de la obra, el autor da por sentado

que el cómo se divide y administra el trabajo es esencial para el progreso de las empresas.

Además, argumenta que la división del trabajo es necesaria por tres razones (Smith, 1776/1958):

1. El reconocimiento de la diversidad de destrezas que tiene cada trabajador en particular.
2. El ahorro del tiempo al evitar que se tenga que pasar a varias tareas pues, al concentrarse en una, la labor no tiene mayores variantes que requieran un entendimiento cognitivo.
3. El uso de maquinarias que permiten que un solo hombre pueda hacer en menor tiempo lo que antes hacían varias personas. Por tanto, se aboga por tareas simples que no requieran mayor elaboración por parte de la persona.

En otras palabras, en la medida de lo posible la tarea debe ser sencilla y repetitiva para no exigir cambios al operario de la máquina.

Smith formuló sus modelos cuando observó cómo se realizaba la fabricación de alfileres. En dicho proceso, se dio cuenta que cuando cada trabajador se dedicaba a hacer un alfiler en el mejor de los casos terminaba algunos pocos por día, sin embargo, cuando los individuos hacían tareas especializadas podían hacer 48.000 alfileres.

La observación de la elaboración de alfileres, le dio a Smith la idea de facilitar el desarrollo de las tareas laborales haciéndolas sencillas de realizar. Así, el trabajador no debería distraerse en otras labores y con esa especialización del trabajo aumentar los niveles de productividad.

Más adelante Charles Babbage (1832), siguiendo la línea iniciada por Smith, plantea que existe una interconexión entre la competitividad, las formas en que son divididos los trabajos y el cómo se acumula la riqueza; por tanto se puede afirmar que

desde su realidad, en el furor de la “revolución industrial”, mira a los trabajadores como parte de una gran máquina, la cual debe tener unas piezas bien encajadas en todo el andamiaje productivo.

El trabajador debe parecerse a la máquina y tratar de ser lo más productivo posible en medio de un trabajo simplificado y por ende repetitivo. Babbage añadió a la división del trabajo algunas ventajas más a las ya señaladas por Smith:

1. Hay una reducción significativa en el tiempo que se necesita para aprender una labor.
2. El material que se desperdicia en la etapa de aprendizaje del operario es mucho menor.
3. Los obreros demuestran una gran destreza en la labor enseñada.
4. Beneficia que se pueda encomendar las tareas a los empleados de acuerdo a sus habilidades.

Otro aporte más que se le puede dar el mérito a Babbage es el de proponer que la especialización ayuda tanto en los trabajos físicos como en los intelectuales (Luthans, 2008), lo que es aún aplicado en la actualidad en donde en algunas áreas hay una sobre-especialización.

1.3. Las primeras contribuciones científicas.

Quien dio uno de los pasos más decisivos, tanto en la concepción del trabajo como en la forma en la que el mismo debe ser organizado, fue Frederick Taylor con su ‘administración científica’ al colocar el centro del andamiaje de la empresa en la productividad. Taylor fue pionero en utilizar las herramientas científicas y tecnológicas de su tiempo para optimizar, antes que cualquier otra cosa, las herramientas de producción de la empresa.

Taylor percibía una gran ineficiencia en las labores de los operarios del lugar donde trabajaba. Cada uno tenía una forma particular de hacer las cosas y trataban de evitar cualquier problemática; para este autor las cosas podían hacerse mejor y se llevo a la práctica la idea de usar el método científico positivista para poder manejar las labores de las personas que con él trabajaban.

Desde sus inicios, alrededor de 1880, Taylor:

(...) pasó de la revolución industrial a la revolución de la productividad, momento en el que comienza sus estudios sobre la mejora de la eficiencia en la producción. Con estas investigaciones aplica por primera vez el conocimiento al estudio del trabajo, logrando incrementar considerablemente la productividad de los trabajadores manuales mediante la automatización. Un sistema de producción que no tiene en cuenta la iniciativa ni la imaginación de los trabajadores y convierte ciertos movimientos corporales en automáticos (Salazar del Castillo, 2004: 2).

En la época de Taylor, los roles y criterios de trabajo tanto de trabajadores como los de la compañía no estaban bien definidos. De la misma manera, los trabajadores eran colocados en lugares donde no había claridad sobre si rendirían o no. Igualmente, no había normas de trabajo estables que regularan las actividades. En consecuencia, trabajadores y empleados se consideraban a sí mismos en un constante conflicto.

Desde las observaciones que había hecho y de sus análisis, Taylor entiende que las funciones directivas de planificación y coordinación deben ocupar una situación imperativa en medio del proceso productivo. Los técnicos de métodos y tiempos de la manufacturera deben determinar el mejor modo de realizar un trabajo, procurar los instrumentos adecuados, la formación y ofrecer incentivos para el mejor rendimiento. Si bien la idea en

un principio tuvo una intención constructiva, la aplicación de la idea fue que se mantuvo un esquema de producción tipo caja negra.

Dicho de mejor modo, se le dio preponderancia a la producción y la mecanización del trabajo sin importar los costes humanos. Tampoco se le preguntaba al trabajador su opinión sobre su labor, es más, sólo se le describía la tarea para que la ejecutara de forma repetitiva sin el más mínimo atisbo de cambio o de innovación, es decir, se olvidó el componente humano que había en las personas (Luthans, 2008) y llevó la idea a manifestaciones no deseadas.

Coetáneo de Taylor fue el francés Henri Fayol (1841- 1925) quien, siguiendo las ideas de Taylor, usa la metodología de investigación positivista para el uso de la administración. Fayol, en última instancia, no buscaba unas reglas fijas para el manejo de las compañías, sino, unas guías de conducta que le permitieran mantener una solidez y un orden estable en el trabajo.

De modo tal que Fayol, por su parte, estaba empeñado en obtener una enumeración completa de todas las operaciones que tienen lugar en el seno de una empresa. No importaba que las empresas fueran pequeñas o grandes, simples o complejas y es así como llega a una clasificación de las actividades -que denomina funciones- en seis grupos: actividades técnicas o de producción, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Con respecto a lo anterior, las administrativas dan cuenta del personal, de la dirección de hombres en el trabajo y fue a esto que estableció sus famosos 14 principios:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.

4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al interés general.
7. Remuneración proporcional a los esfuerzos realizados.
8. Descentralización adecuada,
9. Principio de jerarquía.
10. Orden material y moral.
11. Equidad, justicia y buena voluntad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal.

Ésta clasificación permitió a Fayol (1916) poder categorizar y estudiar los procesos administrativos con el fin de mejorar el nivel de la gerencia dando un referente para poder realizar sus análisis.

La administración era descompuesta en cinco grupos diferentes de operaciones, las cuales, podían descomponerse a su vez en micro-unidades de análisis. Las cinco operaciones o funciones que debía cumplir cada administrador son: previsión, organización, mando, coordinación y control (Fayol, 1916).

Para Fayol el poder administrar era parte de la vida humana misma y vinculada a diversos contextos en los que nos desenvolvemos los seres humanos. En su momento his-

tórico, los administradores pensaban que solamente debían dedicarse a la contabilidad, finanzas y a actividades que se delimitaran a la parte financiera de la empresa.

Pero, siendo hijo de su tiempo y parte de un contexto, nos ilustra Luthans (2008) sobre Fayol:

Al escribir el libro considerado generalmente como el primero sobre administración, destacó que el propósito de la organización era llevar a cabo el trabajo en funciones especializadas, semejantes a una máquina. No resaltó el hecho de que la organización está integrada por personas; no es una máquina. (p. 11)

Lo que da cuenta que sigue existiendo una forma tanto de pensar como de concebir el diseño del trabajo en función de las máquinas.

De acuerdo a lo anterior, se hace énfasis en que más que diseñar trabajo es administrar a las personas tipo controlar maquinaria. Esta forma de pensar durará aún hasta nuestros días.

Mientras Taylor y Fayol estaban trabajando y reflexionando sobre los procesos de fabricación y dirección, el sociólogo alemán, Max Weber (1864-1920), construía una teoría sobre las estructuras de autoridad y planteaba que las acciones e interacciones en las organizaciones se basaban en relaciones de autoridad (Weber, 1947). Weber es uno de los primeros que, desde el punto de vista estructural, se pregunta sobre las condiciones de la organización.

Desde su punto de vista, Weber propone un sistema de organización caracterizado por una división clara del trabajo, rangos bien definidos, reglas y normas detalladas y roles que permitan una claridad en la estructura de la organización laboral. Todo un sistema que denominó burocracia; el mismo Weber sabía que no existía realmente ese sistema, sino, que representaba un ideal a alcanzar para poder tener una administración impecable. Según

Scheid (1983) la estructura de la burocracia de Weber se puede resumir en los siguientes enunciados:

1. Sus miembros son personalmente libres y están sometidos a una autoridad únicamente para el cumplimiento de sus funciones oficiales;
2. Sus miembros están organizados dentro de una jerarquía de empleos clara y bien definida;
3. Cada empleo tiene una esfera de competencia legal bien definida;
4. Todo empleo se ocupa sobre la base de una relación contractual;
5. Los candidatos a un empleo se seleccionan según sus aptitudes técnicas; en el caso más racional, se los elige por concurso, examen o diploma que garantice sus conocimientos técnicos; son nombrados y no elegidos;
6. Los miembros son remunerados mediante un salario fijo, en moneda: el salario varía según la escala jerárquica;
7. El empleo es la única ocupación profesional de sus miembros;
8. El empleo constituye una carrera: la promoción se efectúa según el juicio de los superiores;
9. El empleado no es propietario ni de los medios de la organización ni de su puesto; hay separación entre la función y el hombre que la desempeña;
10. El empleado está sometido en su trabajo a una estricta disciplina.

La organización burocrática es la más eficaz de las posibles y su eficacia depende de:

1. El hecho de dejar de lado las preferencias personales del líder, así como las costumbres y las tradiciones;
2. La estricta definición del trabajo y de la autoridad de cada uno;
3. La estructura jerárquica que lo controla todo;

4. Las normas escritas que lo prevén todo (siendo necesaria la forma escrita para la eficacia);
5. Los expertos que conocen bien su trabajo.

Se pretende elaborar una estructura que permita diseñar puestos de trabajo según una ética, con base en ese ideal de organización, que debería servir para mejorar el proceso de liderazgo en la organización.

Otro aporte que se puede tomar de Weber, señalada en su obra *Economía y Sociedad* (1922/2002), es la disertación que realiza sobre los tres tipos de organizaciones y las diferentes formas de autoridad en que se fundamenta cada tipo: 1. Las de tipo carismático, las cuales tienen como base las cualidades, más que nada carisma, que tiene el líder; 2. Las de tipo tradicional, éstas se fundamentan en las costumbres y los usos precedentes que se encuentran en ese grupo humano; y 3. Las de tipo burocrático, ancladas en una autoridad que nace de la jurisprudencia y la racionalidad. Para Weber el último tipo de organización es racional puesto que los medios se eligen en función de objetivos explícitos y la autoridad misma es ejercida apoyada en normas y maneras objetivas.

Simultáneamente, Weber analiza la influencia de la ética y las ideas puritanas protestantes en el desarrollo y el afianzamiento del capitalismo en Estados Unidos (Weber, 1905/ 2001). Este análisis, para el diseño del trabajo, implicó dar cuenta de cómo se implantó la ética protestante de tipo calvinista en el capitalismo (aunque ahora no exista tal ética) para darle sentido al trabajo.

Lo antepuesto establece que los diseños del trabajo estén dados, principalmente, con una tendencia a que el dinero sea tanto medio como fin. También lleva a la conclusión que el enriquecimiento sea un fenómeno esperado por Dios. Finalmente, hay que resaltar la importancia que el de Weber es, de igual modo, uno de los primeros acercamientos sistemáticos por parte de las ciencias humanas al comportamiento en las organizaciones.

Otro aporte importante fue dado por Frank B. Gilbreth, un colaborador de Taylor. Este autor se centró aún más en la simplificación de la labor con el fin de reducir la fatiga. Además se buscaba “(...) sistematizar y organizar los tradicionales conocimientos prácticos del manejo de los talleres y darles forma teórica, pretendiendo extraer unos principios generales para la organización científica del trabajo” (Podestá Correa y Jurado Jurado, 2003, p. 85). Así, la intención era que aquellos saberes que se tenían por medio de la práctica pasaran más allá de la intuición, lo que implica que se trató de revisar la validez que dichos conocimientos tendrían en medio de una determinada realidad social.

Por tanto, tenemos que los trabajos y proyectos fundamentales de Taylor fueron perfeccionados por Frank B. & Lilian M. Gilbreth, verdaderos expertos en estudios de tiempos y movimientos, quienes lograron verdaderos éxitos especialmente en la adaptación laboral de los discapacitados de guerra. Esta adaptación laboral, basada en la división del trabajo, permitió la estructuración de una mano de obra y la realización de tareas en un momento histórico de crisis y, en ese contexto, que no permitía o veía a los discapacitados con habilidades para poder ingresar al contexto laboral.

Ahora bien, todo lo anterior tuvo su cumbre con Henry Ford y su concepción de la organización o administración de personal (específicamente lo aportado por los ingenieros); la producción en serie y más especialmente la *línea de ensamblaje* fue su máximo aporte (Parker y Wall, 2001). Ford diseña un esquema en el que los trabajadores y las máquinas hacen una determinada pieza de un ensamblaje.

Cada una de las mencionadas piezas es hecha para ser idéntica a las otras que fueron manufacturadas en la misma fábrica y, del mismo modo, puedan ser remplazadas fácilmente a la hora de cualquier avería en el objeto total (en el caso de Ford, automóviles). Además, la capacidad de fácil reemplazo aplica también para los trabaja-

dores, pues como la tarea o labor es fácil, repetitiva y no parece requerir mayor capacidad del empleado, puede ser remplazado con facilidad.

Sobre el impacto que tuvo en la fábrica de automóviles la implementación de éste tipo de metodologías nos aclara Fernández Ríos (1995):

Henry Ford adecuó y extendió este sistema a la producción de automóviles consiguiendo reducir el tiempo de montaje de un chasis de un automóvil de 750 minutos/hombre en 1913 a 93 minutos hombre en abril de 1914, multiplicando la producción por 8,06 (p. 35).

Son estos cambios los que permiten que sean más productivas las fábricas. A partir de este momento, la producción en serie se convierte en la forma dominante de hacer las cosas (con algunos cambios) en las compañías de manufactura.

Como beneficio de los aportes de Ford con la línea de ensamblaje, fue que ésta produjo un efecto de modelado en otras industrias en diversos sectores, pues sus mercedes eran "evidentes":

1. Incremento indiscutible de la productividad
2. Reducción evidente del coste por unidad terminada
3. Uniformidad total de los productos elaborados
4. Se requería una menor mano de obra
5. Esta mano de obra requería una especialización mínima y rápida
6. El ritmo de producción era regulable, en medida nada despreciable, variando la velocidad de la cadena de ensamblaje

Entonces, se empezó a tener una escalada enorme de productos que requerían poco tiempo y, lo que valoraban los gerentes, poca mano de obra especializada que tuviesen que pagar a altos costes. El esquema de la fábrica de Ford permitió poder colocar al alcance de todos los automóviles.

Sin embargo, no todo fue bueno en la implementación de ese esquema y nos señala Fernández Ríos (1995):

Pero al lado de estos efectos considerados positivos empezaron a aparecer también otros indeseables:

1- Surgieron tensiones entre los trabajadores y los mandos medios y directivos

2- La naturaleza repetitiva y embrutecedora de muchas líneas de ensamblaje empezó a producir efectos indeseables en la producción final: principalmente en la reducción de la cantidad y calidad de productos.

3- Otros aspectos de naturaleza social o psicosocial empezaron también a emerger y que serían puestos de manifiesto en los años 20 y 30 del ss. XX. Algunos de estos problemas eran propios del entorno interno de la organización (estudios de Elton Mayo en Hawthorne) pero otros la excedían:

- Se incrementó la emigración del campo a la ciudad y de los países subdesarrollados a los más desarrollados.

- Aparecen trabajos típicamente estacionales que producen grandes masas de parados en los períodos intermedios.

- Paralelamente van surgiendo y agudizándose problemas sociales, económicos, políticos, etc. en la periferia de las grandes urbes industriales (pp. 35- 36).

Lo expuesto anteriormente ilustra sobre la situación del empleado en la fábrica *fordista*. También, la perspectiva de Ford era aún de mayor alcance mecanicista que la de sus predecesores y, por tanto, tendían a ver a las personas más como unos costes de producción que como sujetos con talentos.

1.4. La escuela de relaciones humanas.

Uno de los pioneros en reconocer lo que el modelo de empresa de Ford podía generar, condiciones negativas en las personas, como lo señala la cita anterior, fue el psicólogo australiano George Elton Mayo. El interés primordial de Mayo era analizar en los trabajadores qué efectos psicológicos podían tener las condiciones físicas del trabajo y, lo anterior, como podía influir en la producción.

Mayo es uno de los precursores de la llamada “escuela de relaciones humanas”. Los famosos estudios de Mayo en las instalaciones fabriles de Hawthorne de la *Western Electric*, ubicadas en Cicero, estado de Illinois, dieron las primeras luces sobre la importancia y profundidad de los factores humanos en las organizaciones. Dichas investigaciones permitieron plantear interrogantes sobre los métodos y formas utilizadas en los estudios con las empresas y, también, son un hito en lo que se refiere a poder replantearse los análisis cuando los datos no concuerdan con la teoría.

Haciendo un poco de historia, los estudios de Hawthorne fueron iniciados en 1924 por el grupo de ingenieros que había en la fábrica. La primera idea de los ingenieros era indagar si los cambios de luz incidían en la productividad de los trabajadores de la planta.

Sin embargo, los resultados no correspondían con lo que la teoría predecía y no ayudaban a explicar el por qué de tales consecuencias. Ante la imposibilidad de poder esclarecer los resultados que obtenían en sus estudios, deciden, en 1927, llamar al profesor Elton Mayo para que con su equipo asesore las investigaciones que venían realizando en la empresa.

De tal modo, los estudios de Mayo empezaron a hacer énfasis tanto en las normas como en las maneras de comportamiento grupal de los trabajadores y su influencia en factores organizacionales. Otro aporte que lograron estos estudios fue

ahondar en las críticas al modelo propuesto por Taylor. Las conclusiones de Mayo (1959) y que han sido resumidas por Angulló (1999) fueron:

- La empresa es un sistema social además de un sistema técnico económico.
- El individuo es motivado no sólo por factores económicos sino también psicológicos y sociales. El comportamiento es afectado por sentimientos y actitudes.
- Importancia de los grupos informales que pueden llegar a determinar actitudes y la producción.
- Los modelos de mando deben modificarse. Democráticos más que autoritarios.
- Asocian productividad y satisfacción.
- Importancia de la participación-canales de comunicación.
- Los directores deben tener conocimientos y habilidades sociales además de técnicas.
- Los trabajadores pueden ser motivados en la empresa al satisfacer ciertas necesidades psicosociales (p. 14).

Luego, se pasó a un esquema en el que el trabajador era visto como ser humano, pero, ante todo, como un ser en medio de un grupo y que dicho grupo tendría una enorme incidencia en lo que las personas realizarían para ser aceptados en el mismo, de tal modo, que era importante tener en cuenta al grupo de trabajadores a la hora de plantear propuestas para mejorar la productividad.

Sobre los aportes de Elton Mayo nos puntualiza Fernández Ríos (1995):

Las aportaciones de los estudios de Mayo han supuesto un notable avance en la revolución organizacional. Si los estudios del ss. XIX que dieron lugar a innovaciones tecnológicas supusieron la aplicación de principios científicos al funcionamiento y utilización de las máquinas y los de Taylor de finales del XIX y principios del

XX supusieron la aplicación de tales principios a los procesos de trabajo, los estudios de Mayo también supusieron el descubrimiento y primeras aplicaciones de los mismos principios a los aspectos psicosociales del trabajo. Poniendo de manifiesto la importancia del grupo, de las relaciones superior-subordinado, la rotación en los puestos o en las tareas, etc., Mayo contribuyó a hacer más científica la ya denominada dirección científica por cuanto:

- 1- Supuso la incorporación de las ciencias del comportamiento a los problemas de la organización del trabajo y de las relaciones superior-subordinado.
- 2- Fomentó del diseño de equipos y herramientas teniendo en cuenta la fisiología y anatomía humanas, dando lugar a nuevas disciplinas como la ingeniería de factores humanos y la ergonomía (pp. 40- 41)

Las ciencias y disciplinas científicas del comportamiento pudieron dar cuenta de los fenómenos que se presentaban en las empresas, además, cambiar drásticamente el tipo de pensamiento que hasta el momento se tenía y era que los ingenieros eran los únicos con capacidad para estudiar el trabajo. También, cabe destacar que los estudios de Mayo han sido un hito en la historia que aún hoy sigue siendo referente para las investigaciones.

Sin embargo, la perspectiva de Mayo propone algunos inconvenientes que, por la extensión de este escrito, no profundizaremos de forma exhaustiva:

- Excesivo énfasis en aspectos psicológicos y sociales y olvido de los técnicos y económicos.
- No es una teoría de organización y dirección de empresas.
- Sistema cerrado al no considerar la influencia del entorno.
- Algunos consideran que propugna un sistema autoritario con piel de oveja, insincero, manipulador, ingenuo, simplista.
- Ligan excesivamente la satisfacción con la productividad.

- Proyecta la imagen de que los trabajadores aceptan los objetivos de la dirección.
(Angulló,1999: 14)

Lo que connota una de las problemáticas que se ha posicionado en el diseño del trabajo y es que no existe un sistema perfecto, sino, que depende de una interacción entre el individuo y el grupo para poder encontrar el diseño que se adecúe tanto a la persona como a su contexto laboral.

Como conclusión de los experimentos de Mayo y su equipo (Mayo, 1977) nos damos cuenta que en algunos momentos tanto la investigación empírica como la experimental, ante ciertas cuestiones, llega a callejones sin salida; pues como se vio los datos empíricos de los experimentos no mostraban relación alguna con la teoría de la que venían. Por tanto, los referentes teóricos son insuficientes y se hace necesario poder hacer un salto cualitativo en las perspectivas de los diseños de los puestos de trabajo.

Luego de la experiencia de Mayo, se hizo necesaria la inclusión de una perspectiva que tomara en cuenta más variables de las personas y los grupos. A partir de esto, aparecen los trabajos de autores como: Abraham Maslow, Douglas McGregor y Dale Carnegie, quienes dieron pasos significativos en la integración y análisis de factores personales, organizacionales y grupales.

Los anteriores autores tienen varias cosas en común, pero resaltamos la concepción del trabajador y, dentro de la misma lógica, del hombre. En las mencionadas teorías se puede evidenciar que el prototipo ideal del trabajador, más aún con los logros de la revolución industrial, es la máquina. ¿La razón? La máquina no se cansa, no se queja, no necesita ser alimentada y nunca (a menos que exista desperfecto en algún mecanismo) va a hacer otra cosa que para la que fue hecha; las máquinas responden a unos estímulos muy claros y de ese mismo modo dan unos resultados esperados.

Sin embargo, hay un problema de base en esa concepción: ¡Las personas no somos máquinas! Es más, siguiendo las ideas de Wright (2003) sobre el Comportamiento Organizacional Positivo (COP):

Más que tener en cuenta a los empleados sólo como un medio para el deseado fin de una mayor productividad de la organización, la misión del COP es hacer una contribución verdaderamente valiosa que también debe incluir la búsqueda de la felicidad de los empleados, la salud y cuestiones como el mejoramiento de ellos mismos, metas vitales o terminales. (...) La búsqueda de la buena vida vale la pena y no merece menos (p. 441).

Por tanto, la virtud de los seres humanos es que imaginamos, pensamos, inventamos y re-inventamos el mundo lo cual en la organización habla más del talento y de los recursos que poseemos los sujetos en el mundo en que vivimos. De lo anterior trataremos de dar cuenta más adelante en esta Memoria.

2. Nuevas formas del diseño y organización del trabajo centradas en la calidad de vida del trabajador

“El obrero tiene más necesidad de respeto que de pan.”
Karl Marx.

Las consecuencias negativas del modo de hacer característico de los clásicos no tardaron en aparecer: insatisfacción, caída de la productividad (Vernon, Wyatt y Ogden, 1924), problemas de salud física y mental (Fraser, 1947). La respuesta fue la rotación y el alargamiento del puesto de trabajo y, así, aquel gran movimiento fue seguido por formulaciones como el enriquecimiento del puesto, el movimiento socio-técnico, la teoría bifactorial, el modelo de características del puesto, la reingeniería, la *lean production* y la alternativa sobre diseño del trabajo y su contexto.

El cambio de mentalidad en las empresas y la llegada de los nuevos modelos de diseño del trabajo motivó un cambio al centrarse en la calidad de vida y condiciones laborales de los trabajadores. Lo anterior permitió que tanto la compañía como el empleado tuvieran una mayor satisfacción con las condiciones de intercambio social que proporciona el trabajo.

2.1. Enriquecimiento del trabajo.

Herzberg abrió paso a un nuevo modo de entender el diseño del trabajo. Ciertamente se lo conoce más por su teoría sobre la motivación (Herzberg, 1977) pero su

verdadera influencia se produce de la mano del enriquecimiento del trabajo (Herzberg, 1982).

Se preguntaba qué desean las personas de su trabajo. Después de varias investigaciones responde que las personas, ante todo, desean trabajos que les permitan desarrollarse como tales. Dicho más claramente, que les permita reconocimiento social, alcanzar logros, capacidad de crecimiento, asumir responsabilidades y alcanzar un cierto sentimiento de eficacia y éxito psicológico.

Consecuentemente, a la hora de diseñar el trabajo Herzberg procura que las necesidades de los empleados se satisfagan (cabe recordar que ésta teoría se nutre de la pirámide de necesidades de Maslow). Sólo cuando se satisfacen las necesidades, habrá mayor productividad por parte del trabajador. Responde, así, a las necesidades de las personas y por tanto en:

Lo descubierto por estos estudios, corroborado por muchas otras investigaciones que utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que los factores implicados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Puesto que tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción (López Mas, 2005, p. 29).

Por tanto, la satisfacción de los empleados se centra en la capacidad que se tenga para hacer atractivo el trabajo.

Ahora bien, un resumen del enriquecimiento del trabajo o del puesto, nos los plantea Luthans (2008):

El enriquecimiento del puesto representa una extensión de las técnicas de diseño de puestos más antiguas y simplificadas, de rotación y ampliación del puesto. (...) el supuesto es que, para motivar al personal, el puesto debe diseñarse para proporcionar oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento. La técnica implica “enriquecer” el puesto de tal manera que se incluyan estos factores. En particular, el *enriquecimiento del puesto* tiene que ver con el diseño de empleos que incluyan una mayor variedad de contenido del trabajo, requieran un nivel más alto de conocimiento y habilidades, proporcionen a los trabajadores más autonomía y responsabilidad en cuanto a planificar, dirigir y controlar su propio desempeño y ofrezcan la oportunidad de crecimiento personal y una experiencia laboral significativa. A diferencia de la ampliación del puesto, que aumenta el trabajo horizontalmente, el enriquecimiento del puesto lo aumenta *verticalmente*; no hay necesariamente más tareas que desempeñar, sino más responsabilidad y rendición de cuentas (p. 348- 349).

La aclaración anterior hace énfasis en que no se trata de explotar al trabajador asignándole más tareas, por el contrario, se trata de hacerle “atractivo” lo que hace para que se vincule de forma significativa a las cosas que viene haciendo. El planteamiento consecuente es: que si ve atractivo el puesto realizará las actividades de forma más motivada.

A modo de introducción de la siguiente propuesta recogemos una reflexión de López Mas (2005):

El enfoque del enriquecimiento del puesto fue retomado por el sistema socio-técnico del trabajo, el cual integra una visión colectiva del trabajo y una noción de interrelación (al interior de un grupo de trabajo y de éste con el resto de la organización). Con este enfoque sistémico de las organizaciones y del nuevo *management*, se plantea la insuficiencia del análisis psicológico, que considera al individuo en el trabajo sin tener en cuenta las relaciones estructurales (relaciones laborales) y de poder (entorno organizacional, tipo de supervisión, organización del trabajo, cultura organizacional, etc.) (p. 31).

Entonces, es menester pasar a un siguiente enfoque para la dirección de recursos humanos y, al tiempo, del diseño del trabajo centrado mayormente en una teoría de sistemas.

2.2. Movimiento socio-técnico.

En la medida que se señalaba y demostraba, cada vez con mayor cantidad de datos empíricos e investigaciones, que el modelo de Taylor tenía serios problemas a la hora de hablar del componente humano de la organización:

(...) los desajustes por la aplicación a ultranza del modelo taylorista se comenzaron a percibir bastante pronto, aunque no será hasta comienzos de los años 50 cuando una serie de investigadores del instituto británico Tavistock pondrán de manifiesto en una serie de estudios en diversas minas de carbón inglesas que, después de un fuerte proceso de mecanización con el que se estableció la definición estricta de tareas siguiendo el esquema taylorista, la productividad, en contra de lo esperado, había decrecido significativamente. Dichos investigadores presentaron un análisis de las causas probables de este hecho en el que

ponían en cuestión el paradigma taylorista como el único posible (“*one best way*”) para lograr una alta productividad.

Los investigadores del instituto indicaron que el proceso de mecanización había roto la estructura tradicional de equipos pequeños de mineros que llevaban a cabo todas las tareas de extracción del carbón, que habían sido reemplazados por especialistas que trabajaban independientemente en trabajos altamente divididos (Grijalvo y Prida, 2005: 3).

Asimismo, con el surgimiento y afianzamiento de la teoría de sistemas empezaron las investigaciones en la relación sistémica entre el hombre y su entorno y de allí, ahondando más en el contexto de las organizaciones, entre la persona y la tecnología.

Los autores de mayor significación del instituto Tavistock fueron Frederick Edmund Emery (1925–1997) Eric Trist (1909- 1993). Ellos postulan que el funcionamiento de la organización del trabajo se debe fundamentar, en particular, sobre un análisis de los diferentes sistemas que convergen alrededor del trabajador y de la empresa, de tal modo que el modelo permita entender los diversos tipos de variables de esos sistemas y, al tiempo, cómo interactúan entre ellas (Emery y Trist, 1965; Trist y Bamford, 1951). Este modelo se nutre de la teoría de sistemas, la biología, la lógica y la, en ese momento incipiente, cibernética (Grijalvo y Prida, 2005).

Los trabajos que se presentaron desde el Instituto Tavistock fueron cada vez más relevantes, aunque por un tiempo se mantuvieron en un pequeño grupo:

(...) Los avances en la teoría sociotécnica se divulgan en círculos reducidos de investigadores que, muchas veces, han trabajado conjuntamente con anterioridad, se visitan, aconsejan y participan unos en los proyectos de otros, creando así una red difusora sencilla, altamente especializada, formada por unos científicos entusiastas cuyas realizaciones están causando impacto, y abren

nuevas fronteras a la Psicociociología laboral (Quiñones Vidal y Mateu Brunet, 1983: 87).

Entonces, esta perspectiva comenzó a extenderse y a dar a conocer sus resultados, propuestas y los alcances que podía tener al presentar un modelo de capacidad integradora y que, además, respondía a las necesidades que se presentaban en el contexto.

Profundizando aún más, desde la perspectiva de Eijnatten (1998), el bienestar en el contexto del trabajo se da más por la capacidad de la organización de dar pronta respuesta a las demandas del contexto. Así mismo, dicha capacidad puede ser mejorada a partir del logro de respuestas más grupales en la organización que, por ejemplo, las individuales de los miembros de la empresa. Este nuevo paradigma está representado en los siguientes principios de diseño:

- El sistema de trabajo, que comprende un conjunto de actividades que hacen que funcione como un todo, es ahora la unidad básica, en lugar del trabajo individual en el cual ésta era descompuesta.
- De acuerdo a esto, el grupo de trabajo pasa a ser un elemento clave frente al trabajador particular.
- De este modo es posible la regulación interna del sistema por el grupo en lugar del control externo de los trabajadores por los supervisores.
- La filosofía esencial de la organización se basa en la redundancia de funciones en lugar de redundancia de partes, que tiende a desarrollar múltiples habilidades en el individuo y a incrementar el conjunto de respuestas y la flexibilidad del grupo.
- Este principio valora la discrecionalidad más que los roles de trabajo establecidos.

- Además trata al individuo como un complemento a la máquina, en lugar de una extensión de ella.
- Busca el incremento de la variedad para el individuo y para la organización, frente a su disminución en el modelo burocrático (Trist, 1981, Citado por: Grimalvo y Prida, 2005: 4).

Desde esa lógica, el énfasis se encuentra en el grupo (aporte visto ya en los estudios de Mayo) y en la manera en que el mismo interactúa de forma participativa con las situaciones humanas.

De acuerdo a lo anterior, la idea es que los individuos son más que la conjunción de las partes que los conforman. Asimismo, a la hora de diseñar los trabajos hay que tener en cuenta qué posibles variables de grupo, sistema e interacción de los mismos pueden ser necesarias a la hora de poder gestar un esquema de trabajo que cumpla con las metas de la empresa y siendo agradable para el trabajador.

Toda esta propuesta alimenta conceptualmente para que Emery (1977) arguya que para el diseño del trabajo de las personas en la empresa y el contenido del mismo, es indispensable permitir a cada uno de los sujetos niveles inmejorables para aprender, para realizar una variedad de tareas e interactuar de forma mucho más libre.

Consecuencia directa de la aplicación de los principios socio-técnicos fue la creación de los grupos autónomos de trabajo (grupos autodirigidos, equipos de trabajo), que llegaron a ser muy populares (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992). No obstante, la falta de especificidad de la naturaleza y de los efectos esperados de tales iniciativas hace difícil una evaluación coherente de la investigación sobre tales resultados (Parker, Wall y Cordery, 2001).

La implantación de grupos de trabajo tuvo una gran variedad de consecuencias: reducción de costes, reducción del absentismo y de la rotación, reducción de los accidentes,

aumento de la implicación en la organización; aumenta, por otra parte, la percepción de oportunidades para el uso de las propias habilidades, mejora la salud mental y el servicio al cliente es más rápido (Beekun, 1989; Cummings, Molloy y Glen, 1977).

No obstante, el movimiento socio-técnico no pasa de hacer vagas recomendaciones acerca de las características del trabajo y de las consecuencias esperadas, de considerar los grupos autónomos como la única solución y prestar poca atención a la cultura organizacional y a las diferencias individuales. A modo de resumen podríamos tratar de extraer los principios que subyacen en el diseño socio-técnico, tarea que en buena medida ya ha sido realizada por Chermers (1976) (Tabla 2.1) y que no vamos a revisar aquí.

Tabla 2.1. Principios de diseño socio-técnico (Chermers, 1976)

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

Esta propuesta, al igual que las otras, ha presentado algunos problemas en lo que se refiere a su aplicabilidad, es decir, es muy amplia la gama de fenómenos que hay que comprender para el diseño del trabajo. Además, cabe destacar que exige un amplio conocimiento de las interacciones de los empleados, lo cual, tiende a ser problemático para el desarrollo rápido de las empresas.

2.3. El *Job Diagnostic Survey* (JDS).

Un aporte de especial impacto han sido las investigaciones de J. Richard Hackman y Greg R. Oldham quienes, partiendo de los estudios realizados por Turner y Laurence (1965), proponen el modelo de características del puesto (Hackman y Oldham 1974, 1975, 1976 y 1980). En tal teoría (Hackman y Oldham 1974, 1975, 1976, 1980) se identifican cinco características o factores que son la base de los puestos de trabajo, lo cual, da lugar a tres momentos psicológicos críticos, a su vez y considerados de forma conjunta, dan lugar a unos resultados personales y de trabajo. Lo anterior es moderado por tres variables: 1. La fuerza de la necesidad de crecimiento; 2. Conocimientos y habilidades y 3. Satisfacción con el contexto de trabajo. Las dos últimas fueron anexadas por Oldham (1996, ver para claridad Tabla 2.2).

Tabla 2.2. Modelo de características del puesto de trabajo en que se basa el JDS (Hackman y Oldham, 1976)

| Dimensiones fundamentales del puesto | Estados psicológicos críticos | Resultados personales y de trabajo |
|--|---|---|
| - Variedad de destrezas | Significación del trabajo experimentada por el trabajador | Alta motivación laboral interna. |
| - Identidad de las tareas | | Alta satisfacción por el crecimiento y desarrollo personal. |
| - Significación de las tareas | Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo | Alta satisfacción laboral general. |
| - Autonomía | Conocimiento de los resultados de las actividades que realiza | Alta efectividad en el trabajo |
| - Retroalimentación obtenida directamente del puesto | | Bajo absentismo y rotación |
| <i>VARIABLES MODERADORAS:</i> | | |
| Fuerza ante la necesidad de crecimiento del empleado | | |
| Conocimientos, habilidades y destrezas | | |
| Satisfacción con el contexto de trabajo | | |

Partiendo del cuadro anterior, podemos ver que el modelo trata de dar una explicación a la influencia de los factores laborales tanto en la satisfacción como en la motivación de los trabajadores. También las dimensiones muestran que los individuos con fuertes necesidades de crecimiento y con trabajos que permitan ese crecimiento

(interacción entre la organización y el sujeto) tienen una mayor satisfacción laboral y, en consecuencia, un alto desempeño y rendimiento.

Con base a lo anterior nos da un ejemplo Luthans (2008):

Los cirujanos deben basarse en una amplia variedad de destrezas y habilidades; por lo general, los cirujanos identifican rápidamente la tarea porque tratan a los pacientes desde el principio hasta el fin (es decir, desempeñan un papel diagnóstico, llevan a cabo la operación y son responsables del cuidado y seguimiento posoperatorios); el trabajo tiene una importancia de vida o muerte; existe mucha autonomía, ya que los cirujanos tienen la última palabra en todas las decisiones que conciernen a los pacientes y, hay una realimentación clara y directa durante la operación misma (supervisión en tiempo real de los signos vitales y el tipo de comunicación de realimentación de bisturí a bisturí) y posteriormente, ya que, por supuesto, la recuperación y la salud subsiguiente del paciente determinan el éxito de la operación. De acuerdo con esta explicación, estas características del empleo determinan la considerable motivación del cirujano, no las necesidades desarrolladas durante el crecimiento o sus valencias, instrumentalidades y expectativas, (...). (350- 351)

Desde esta postura, el ideal de las personas se encuentra en el contenido del trabajo mismo y, de ese modo, cuando se diseña el trabajo se considera lo *atractivo* que el puesto puede llegar a ser para quien deseamos que lo ocupe.

El modelo es *operacionalizable* por el *Job Diagnostic Survey* (JDS, una traducción libre podría ser “Encuesta de diagnóstico del trabajo”), la cual es una tecnología gestada tanto para asistir como orientar los procedimientos de rediseño del trabajo. Como consecuencia de lo anterior, la constitución y alteraciones de los puestos

es posible en ámbitos diversos tales como: educación, servicios, la administración pública y producción entre otros.

Por tanto el JDS tiene como finalidad:

- 1- Evaluar a los puestos de trabajo existentes antes del rediseño con la intención de proporcionar una mirada acerca de cuáles son los cambios a introducir.
- 2- Estimar las consecuencias del proceso de rediseño del trabajo. Luego, dicho modelo permitiría tener una mirada psicométrica de las situaciones que convergen en las ocupaciones y puestos de trabajo.

La fórmula más usada para medir la puntuación de potencial motivador es

(Luthans, 2008, p. 351):

$$\text{PPM} = \left(\frac{\text{VARIABLES DE HABILIDADES+IDENTIDAD DE TAREAS+IMPORTANCIA DE TAREAS}}{3} \right) \times \text{AUTONOMÍA} \times \text{RETROALIMENTACIÓN}$$

Explica el mismo autor (Luthans, 2008):

Observe que las características del empleo, variedad de habilidades, identidad de las tareas e importancia de las tareas, se suman y se dividen entre tres, en tanto que las características de la autonomía y realimentación aparecen solas. Además, puesto que la variedad de habilidades, la identidad de las tareas y la importancia de las tareas son acumulativas, una o incluso dos de estas características pueden faltar por completo o tener un valor de cero y la persona aún podría experimentar significado; pero, si la autonomía o la realimentación estuvieran ausentes, el empleo no ofrecería un potencial motivador (PPM= 0) debido a las relaciones de multiplicación (p. 351).

Así, desde esta teoría, se puede afirmar que el potencial motivador es predictor tanto del desempeño cuanto de la satisfacción laboral y, en consecuencia, de la capacidad de una empresa para poder hacerse competitiva.

Ahora bien, hay diversas críticas al modelo. Para nuestros fines nos quedaremos con que tiene serias limitaciones psicométricas (Fernández Ríos, 1995). De similar forma, otros autores (Parker, Wall y Cordery, 2001) toman a modo de conclusión que, después de más de dos décadas de investigaciones probadas y fundamentadas en el modelo de características del trabajo, se pueden llegar a dos fundamentales resultados:

1. Sobre las características primordiales del puesto se hizo un énfasis mayor que sobre las respuestas emocionales (motivación y satisfacción) y, por ende, tienen mayor sustento experimental, pero no de dio la misma condición en cuanto a los efectos sobre el comportamiento (rendimiento, absentismo y rotación).
2. Algunas de las particularidades de mayor relevancia del modelo siguen sin comprobarse. Un ejemplo es que los vínculos entre las características que definen el puesto y lo que se denominó estados psicológicos críticos no se han corroborado y, así mismo, tales propiedades no se ven siempre como aspectos aparte del puesto de trabajo.

Estas limitaciones dejan varias incógnitas sobre la real aplicabilidad tanto del modelo como de los datos que lo sustentan.

En este momento nos parece pertinente destacar, como mencionamos antes, que algunos de estos modelos se siguen usando en la actualidad (aun los más antiguos aunque con ciertos cambios y actualizaciones) y otros han nacido y convivido al mismo tiempo como esquemas para el diseño del trabajo y de los puestos. Asimismo, como veremos al finalizar este capítulo, no es una historia lineal donde una teoría reemplace a otra, sino que se dan diferentes formas de entender, comprender e implementar el diseño del trabajo en un mismo espacio temporal.

Los cambios de paradigma, las revoluciones científicas, los *falsionismos* y las modificaciones del mundo dieron para la construcción de nuevas perspectivas, de tal modo que, al cambiar la concepción de lo humano, cambian también las formas en que somos vistos en diversos roles; por tanto:

El primer supuesto de que partimos es que toda organización es un sistema abierto en relación constante con un entorno multifacético y cambiante, con el que intercambia *inputs* y *outputs*, por el que es influida y al que de alguna manera conformada y contribuye a construir. Las organizaciones no sólo se adaptan al entorno y *reaccionan* ante él, sino que *actúan* sobre él y contribuyen a conformarlo de uno u otro modo. (Quijano de- de Arana y Navarro, 1999: 309)

Se hicieron cambios en las miradas del trabajo mismo y en las organizaciones productivas, además, se empezó a gestar modelos que permitieran una mayor participación de los empleados.

2.4. La calidad total.

Otro de los marcos de referencia que se ha utilizado para el diseño del trabajo es la calidad total. El modelo de calidad total (TQM por sus siglas en inglés: *Total Quality Management*) y cuyas ideas vinieron de Walter A. Shewhart (1891- 1967) se fundamenta en la búsqueda de procesos de aprendizaje para mejorar y/o cualificar los procesos y productos.

Sobre los fundamentos de la calidad total y su “forma de vida” nos dan las siguientes precisiones:

La *Calidad*, o más exactamente la *Calidad Total*, concebida como una *filosofía* (una manera de entender la producción, el servicio, la atención al cliente, los valores de la compañía, etc.), y una *tecnología* (entendida en sentido amplio

como forma de trabajar y de gestionar) que conducen a unos resultados perseguidos (cero defectos, satisfacción o deleite del cliente, etc.), se ha convertido en el *life motive* de las organizaciones de nuestro mundo. Cualquiera de ellas, si quiere sobrevivir y crecer, ha de subirse al carro de la *Calidad*. (Quijano de- de Arana y Navarro, 1999: 302)

Luego, para que funcionen los modelos de calidad, debe impregnarse en la cultura de la organización y, de esa forma, hacerse un estilo de vida para la misma organización.

El TQM fue mayormente difundido por William Edwards Deming (1900-1993). En su libro Deming (1986) da 14 puntos los cuales deben regir los estándares de calidad que se dan en los procesos, dichos puntos son:

1. Gestar una mejora continua de sus servicios y productos, de tal modo que se pueda ser competitivo y poder sostenerse en el medio, de igual modo crear fuentes de empleo.
2. Adherirse a una filosofía de cooperación, de tal modo, que la totalidad del grupo son favorecidos, esto se debe tener en cuenta y ponerse en práctica vinculando y haciéndoselas vivir a empleados, proveedores y clientes.
3. Eliminar la dependencia de las evaluaciones programadas para obtener la calidad; más bien, se deben mejorar los procesos incluyendo la calidad desde el comienzo de la manufacturación del producto.
4. Evitar sostener la maña de comprar a los precios más económicos; en vez de esto se debe sostener un solo distribuidor de confianza y a quien se le tenga lealtad para gestar una relación de calidad.
5. Trabajar de manera incansable y perpetuamente de hacer mejoras en las técnicas de producción, servicio y planeación de todas las actividades; esto se

hace con la intención de optimizar la calidad, la productividad y, además, se bajan los costos.

6. Mantener una política y estrategias aplicadas de capacitación y formación dentro del puesto.
7. Gestionar a los líderes naturales de los grupos, reconociendo sus diversas habilidades, capacidades y deseos; la supervisión tiene como meta auxiliar a las personas, máquinas y a las herramientas a hacer su trabajo.
8. Excluir los temores y edificar confianza, de tal modo que las personas puedan trabajar de una más eficiente forma.
9. Abolir las barreras interdepartamentales; eliminar la competencia extrema y edificar un esquema de cooperación donde todos puedan ver el beneficio mutuo de toda la empresa.
10. Borrar todo lo que haga publicidad a favor de los niveles de defectos cero o elevación de la productividad; la razón es que esas publicidades generan relaciones de rivalidad, la cual, tiende a ser una de las problemáticas a la hora de manejar sistemas de alta calidad y reducen la productividad.
11. Cambiar de las asignaciones por números y la gestión por objetivos.
12. Destruir las barreras que no permiten apreciar la mano de obra y las situaciones que le quitan a la gente la satisfacción en su labor, se deben eliminar las evaluaciones anuales y los sistemas de meritos; le fundamento se encuentra en que crea competencia y, a partir de allí conflictos en la organización.
13. Fomentar un robusto programa de auto-mejora y educación constante.
14. Vincular y hacer vivencial a todos en la compañía del proceso de transformación; se debe dar a entender que todos hacen parte de la empresa.

Estas normas rompen con el sistema colectivista y plantean ver la empresa como un equipo, además, permiten a las personas poder valorarse los unos a los otros al no sentirse aislados y percibirse como un andamiaje reconocido de la compañía fortaleciendo el apoyo social.

Lo que nos lleva a la visión que se tiene desde esa perspectiva de los recursos de las personas:

(...) el recurso humano se convierte en un recurso raro: la posesión de materias primas, de técnicas e incluso de capital no son interesantes más que en la medida que se disponga de los recursos humanos que permitan activarlos (...) No es posible, por otra parte, la calidad parcial y aun menos la total sin un compromiso prioritario del empleado de base (...) Si se adopta una perspectiva dinámica, la capacidad de innovar, de desarrollar nuevos servicios y de lograr una calidad cada vez mayor no depende de la inversión material (...) sino cada vez más de la inversión inmaterial: en personas, en sistemas de relaciones, en cultura (Crozier, 1989: 32)

Y es que el esquema que propone Deming se impregna hasta en la cultura de las personas y, como ejemplo en Japón, se llevó a todas las esferas de la vida con una variedad de consecuencias que no son el objetivo del texto.

Una de las ideas a la hora de realizar la administración de los empleados por éste esquema, es que las personas no son reemplazables pues se parte de que los recursos que cada persona tiene son valiosos en sí mismos e irrepetibles y, todo eso, va ahondado con una capacidad de crecimiento y aprendizaje que hace a los trabajadores parte activa y, en cada caso, esencial para poder crecer como compañía. Esto parte de una *antropovisión* en donde se ve a un sujeto lleno de potencialidades y no solo (como

propusieron las teorías X y Y) como perezoso o como productivo; se trata de un sujeto que puede ser más cada día implementando los principios del modelo a la vida.

También, el modelo de calidad total, aboga a pensar a mediano y largo plazo luego, de ese modo, poder empezar a construir una perspectiva de empresa que se debe mirar desde una visión de futuro, sobre lo anterior nos aclara Garmendia (1994):

El éxito a corto plazo puede tornarse fracaso económico a mediano o largo plazo por miopía economicista, por no haber gestionado «en sistema»: es decir, desde la calidad total. Tal miopía es irracionalidad económica. Directivos de empresas llamadas excelentes han presumido alguna vez de que no les preocupa el beneficio. Quieren decir, seguramente, que éste vendrá por añadidura... a una gestión de la globalidad (p. 38- 39).

En la planificación a corto plazo se trata de exprimir hasta el último céntimo de las empresas y, aunque en medio de las crisis suelen ser las más usadas, estas formas de administración evitan que se pueda manejar una economía racional como, también, de mejoramiento continuo.

Otro de los gestores de la calidad total fue el ingeniero rumano Joseph Moses Juran (1904- 2008), al igual que Deming, es en Japón donde sus ideas son seguidas y logran tener una enorme aplicabilidad que le permite poder establecer su propio centro de trabajo y sus propias investigaciones. Se nos dice sobre Juran:

(...), a principios de 1950, impulsa el concepto de aseguramiento de la calidad cuando fundamenta que el proceso de producción requiere de servicios de soporte y de la coordinación de esfuerzos de todas las áreas de la empresa. Al mismo tiempo a través de la idea de “costos de la no calidad” o “fábrica oculta” (según Juran), se trata de dar una justificación económica a la necesidad de implementar procesos de mejora. (Braidot, Formento y Nicolini, 2003: 11)

Pues, desde el paradigma de Juran (1987), se trata de establecer cuáles son las razones por las que no se puede cumplir con los estándares de la calidad y, desde esa misma mirada, se debe buscar las formas de gestar el cambio continuo que permita cumplir con el proceso de mejoramiento continuo para la adaptación para el uso.

Las personas, clientes y empleados, son el centro de la organización y, por tanto, hacia ellos se deben volcar los esfuerzos de mejor; se ve al empleado, asimismo, como un cliente interno (Juran, 1988/ 1990) que debe sentirse bien en la compañía para poder venderla de la mejor forma.

Para Juran el éxito que empieza a vislumbrarse de los productos japoneses a mediados y posteriormente de la década de los setenta se debe ante todo a:

- ❖ Capacitaciones masivas en programas de alta calidad.
- ❖ Mejoramiento a partir de programas anuales en calidad.
- ❖ Colocar como líderes a la alta gerencia de esos procesos de calidad.

Todo con el fin de que no se trataran de modas o de situaciones que pasaran inadvertidas, más bien, que hubiese un compromiso de ética en cada una de las cosas que se elaboraba y cómo se trataba al empleado con mayor confianza.

Profundizando en lo que se refiere a las personas, a los empleados de la organización el mismo Juran nos dice:

Un objetivo principal de la mejora de la calidad consiste en reducir la cantidad de trabajo que ahora se tiene que rehacer como consecuencia de la mala calidad. Esta reducción potencial de los reprocesos es, lógicamente, una fuente de aprehensiones para aquellos que se ocupan ahora de realizar los reprocesos en cuestión. La pregunta obvia es: « ¿Qué me pasará si se elimina esta tarea? » Hasta cierto punto, la misma aprensión se extiende a otras personas y entida-

des: los supervisores de las áreas afectadas, los compañeros de los trabajadores afectados, el sindicato y la comunidad. (Juran, 1989/ 1990: 70)

No se trata, dice Juran, de despedir de forma masiva sino que la solución es que se optimice el personal mirando a quienes se va a jubilar, también apoyarlos a formar otras empresas u otros planes que, en últimas, le puede ayudar a la misma compañía y evitar balances sociales negativos.

Así mismo, hasta en la vinculación de empleados es necesario que se realice con una proyección de futuro y pensando en las implicaciones a largo plazo de dicha persona. Esto se hace pensando en el bienestar de los empleados, es decir, tratando de fomentar que los empleados se comprometan y sean *engaged*.

Otro de los más importantes exponentes del modelo, este si oriundo de tierras niponas, es el filosofo de la administración de empresas Kaoru Ishikawa (1915- 1989); en el caso de Ishikawa se concede que fue el padre del análisis científico de los procesos industriales, su esquema se le conoce como el diagrama Ishikawa; en donde se pone en práctica el Control de Calidad (CC).

Fue el primero en señalar de forma amplia que el éxito del esquema de calidad tuvo su éxito avasallante en Japón, ante todo, por la cultura y sus formas de ser diferentes a las estadounidenses; trabaja con el Control Total de Calidad (C. T. C.) y su libro más importante es: *Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa* (1986).

Sobre las formas de contratación en Japón dice:

La modalidad de contratación en el Japón es familiar y en muchos casos vitalicia. Si la fábrica es bien manejada, los empleados rara vez se van a otra. (En ventas y en empresas de tamaño pequeño y mediano, el índice de cambio es bastante alto, lo cual crea problemas) las empresas japonesas hacen hincapié en

la educación y la capacitación, especialmente educación en CC. Si los empleados son bien educados y capacitados, esto beneficia inmensamente tanto al individuo como a la empresa. Según entiendo, en Estados Unidos y Europa Occidental es muy difícil realizar la educación y capacitación que ofrecen las empresas japonesas. (p. 34)

Es aquí donde la organización como cultura misma, en ocasiones con demasiadas mediaciones del exterior, necesita de una retroalimentación que permita poder saber si puede o no manejar un tipo de cultura de esta forma.

Además, cuando hace una lectura de la forma de diseñar el trabajo que gestó Taylor, Ishikawa (1986) nos sentencia:

El método de Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas. No es extraño que esto cause resentimientos y que los empleados demuestren su escaso interés por su trabajo. (p. 30)

Dentro del contexto de calidad total el empleado es un valor y, por lo demás, un talento que debe ser valorado para que sea capaz de sentir que cuando trabaja por la empresa al mismo tiempo trabaja por él mismo.

Más adelante el mismo autor sustenta:

La primera medida es que los empleados reciban un ingreso adecuado. Hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de disfrutar su trabajo y llevar una vida feliz. El término “empleados” utilizado aquí incluye a los empleados de los subcontratistas y de las entidades de ventas y servicios afiliadas (Ishikawa, 1986: 122).

Y toca el autor otro punto importante del modelo, no se trata de vincular solamente a la empresa como el gestor de calidad, sino, que se trata de gestar todo un contexto que

sea direccionado a obtener calidad desde los más ínfimos procesos, hasta las diversas interacciones en las que se mueve la empresa.

Todos los autores que trabajan en el modelo de la Calidad Total, en especial los que han trabajado en la cultura de Japón, hacen un énfasis en que para que resulte el esquema hay que invertirlo en la educación del personal, es decir, en vez de pensar que la persona es reemplazable cuando comete errores la idea es mostrarlos y permitirle trabajar en los mismos; de tal modo, que la persona haga ella misma un proceso de mejora para llegar a los estándares propuestos.

Ahondado aun más, la evaluación del personal tiene sentido en la medida que contribuye a ese mejoramiento, no se trata de señalar con la intención de destruir a la persona, por el contrario, cuando se dan las retroalimentaciones se trata que la persona sea consciente de las cosas que puede hacer para mejorar.

La labor de quien diseña el trabajo, desde este modo de entender el recurso humano, es el de buscar cómo acompañar este proceso de mejoramiento y proponer estrategias que contribuyan a un mejor desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores.

Como todo enfoque hay algunas críticas a la Calidad Total, más aun sí se tiene en cuenta que como han señalado los autores anteriores el éxito en Japón fue gracias a la cultura imperante en el país del sol naciente, entre las más relevantes:

1. El modelo se piensa para resultados a largo plazo y, con la poca capacidad de predecir mercados, es un riesgo que pocas empresas planean.
2. Los recursos humanos se mantienen en un grupo cerrado, pues al preferir mantenerse en una familia de trabajo, son poco frecuentes los cambios en el personal.

La reflexión que nos queda es que, aun con el centro en la persona, hay que mirar las condiciones culturales para ver cómo se adapta o no el modelo a nuestra realidad.

2.5. La reingeniería.

Un modelo que adquirió cierta popularidad fue el conocido como Reingeniería. Sus promotores fueron el ingeniero Michael Martin Hammer (1948- 2008) y el arquitecto James A Champy; en su libro *“Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution”* (1993) muestran cómo deben concebirse los procesos en una compañía si se hicieran de nuevo.

En consecuencia, desde el enfoque de la reingeniería existe la tendencia a pensar en un “pizarrón borrado” o “pizarrón limpio” entonces, se puede decir que cuando se aplica la Reingeniería es:

(...) que se adopta un enfoque de pizarrón limpio; esto es, se hacen a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la forma de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio muerto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo. Los esfuerzos exitosos de la Reingeniería están impulsados por el cliente (Daft, 2000: 254).

Entonces, desde la reingeniería se trata de identificar los espacios muertos de la organización, de tal modo, que se eviten las pérdidas de tiempo, de materiales y, ante todo, de trabajo humano porque el mismo es valorado como parte del andamiaje de producción y competitividad.

El enfoque ha venido desarrollándose y se ha nutrido de las experiencias y de los diversos cambios del medio, a tal punto, que en estos momentos más que de reingeniería misma se habla de reingeniería de procesos:

(....) la Reingeniería de procesos o modelo... proporciona un enfoque global al rediseño y reconstrucción de una organización. Es más amplio que el modelo de Reingeniería, que es sólo un componente del modelo...Este modelo proporciona pasos de acción para los aspectos técnicos, culturales y estratégicos de reingeniería en una organización. (Lowenthal, 1995: 37)

Este complemento forma parte de la mirada que se tiene de los recursos humanos y de los empleados mismos; desde la reingeniería, como fue mencionado antes, es la producción la que tiene todo el peso, entonces, se hacen los cambios de acuerdo a que esa misma producción logre los estándares que se están buscando para ser competitivos.

En un primer momento, por el hecho de empezar las cosas desde cero, se podría pensar que es una debacle y que es casi un ¡corre por tu vida! Sin embargo:

Reingeniería no significa anarquía. El incremento de los controles va acompañado de un incremento de la responsabilidad: es necesario medir el desempeño logrado por la autogestión. Pero se necesitan otros tipos de técnicas de medición. El viejo formato de revisión de cuatro páginas es historia. (Champy, 1995/ 1996: 185)

En otras palabras, no se trata de evitar que se me despida a toda costa, se trata de que el personal entienda las necesidades de la empresa, vea sí es competente para los cambios que se avecinan en la empresa y saber cómo adaptarme a los mismos.

Lo anterior, para los recursos humanos, implica que hay que determinar para la reingeniería de procesos tres aspectos básicos (Hammer y Champy, 1993): identificar las competencias que distinguen a la empresa, examinar los procesos fundamentales y reorganizarse llanamente por procedimientos. Pero, hay que dejar claro que los trabajadores no suelen tener una buena mirada para la reingeniería, es más “Cuando los empleados escuchan hablar por primera vez sobre la reingeniería, tienen solidas razo-

nes para verla únicamente como la última de las modas empresariales. Su reacción es bajar la cabeza y esperar que pase” (Hammer y Stanton, 1995/ 1997: 152) y así que no se tiende a darle un espaldarazo por parte del personal de la empresa.

Continuando con la idea plasmada antes, en algunos casos la reingeniería se convierte en una última oportunidad o posibilidad de salir del callejón para quienes ven todo perdido:

Pero, en la actualidad, muchas empresas implantan la reingeniería para evitarse problemas y no reaccionar ante ellos. Esas empresas afrontan un problema especial de comunicación. Los empleados reciben un mensaje y recuerdan el excelente historial de éxitos de la empresa y se preguntan: « ¿Por qué preocuparse? » Los líderes de los proyectos de reingeniería deberán encontrar vías muy convincentes para transmitir, a pesar del aparente éxito, el mensaje de la necesidad de cambio. (Hammer y Stanton, 1995/ 1997: 159)

Y es que para la hora que se implantan los cambios que pide la reingeniería, en algunas empresas se puede dar el mensaje de que todo cambió mágicamente y por eso las cosas ahora se encuentran completamente bien; pero, ese mensaje de falsa confianza puede volverse como un *boomerang* y eliminar los progresos que se hayan hecho hasta el momento.

Adentrándonos, aún más, en la lógica de los recursos humanos Champy (1995/ 1996) nos da pautas de lo que, desde la reingeniería, es necesario a la hora de hacer selección de personal:

Así como los sistemas de remuneración ofrecen a los «reingenieros» una amplia variedad de instrumentos, lo mismo sucede con los procesos relacionados con la selección y contratación de nuevos empleados. Ya no buscamos personas para «rellenar pequeñas ranuras». Ya no nos sirve. Así que nuestros métodos de

preselección (tamizado), entrevista y evaluación (*test*) de los empleados potenciales deben basarse en sus habilidades para contribuir a la comunidad «reingenierada»: ¿Nos parece que «ellos» llegarán a ser una parte productiva de «nosotros»? (p. 220)

De tal forma, que a la hora de seleccionar el personal se debe tener claro sí va a poder empalmar en todo el andamiaje “reingeniado” y, así mismo, podrá tener niveles altos de productividad en corto o mediano tiempo. También, se puede trabajar para que el bienestar y las condiciones laborales óptimas de los trabajadores sean prioridad en el nuevo diseño del trabajo.

Extendiéndonos con lo anterior, las normas y formas de contratación desde la reingeniería se proponen de una forma diferente:

Las acciones de contratar y despedir (prerrogativas de los directivos en las pasadas épocas empresariales) están siendo sustituidas por un nuevo conjunto de procesos y por un nuevo contrato entre las empresas y sus empleados.
(Champy, 1995/ 1996: 233)

Esto se hace para evitar que las decisiones se tomen de forma subjetiva, lo cual, no estaría ligado a una verdadera reingeniería dando el resultado totalmente opuesto al que se espera.

Así podemos identificar que:

La Reingeniería de los Recursos Humanos estará orientada hacia: a) Desarrollar las aptitudes generales y específicas para desempeñarse en el nuevo entorno de trabajo resultante del proyecto de Reingeniería y, b) Generar actitudes favorables respecto de los cambios asociados a la Reingeniería.

La capacitación será una herramienta esencial de la Reingeniería de los Recursos Humanos. Si bien es necesaria la definición de los Perfiles de Habili-

dades para perfeccionar el programa de capacitación, algunos aspectos generales podrán ser encarados a partir de las primeras fases del proyecto de Reingeniería.

El “inventario” de las habilidades de los responsables de las Tareas de los Procesos prioritarios, al iniciarse el proyecto (durante la Ingeniería Reversa) y los Perfiles de Habilidades definidos en el Rediseño (Ingeniería Hacia Adelante) constituyen el desde y el hasta del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos que debe acompañar al proyecto de Reingeniería. (Karlsson, 2001: 11)

El centro se encuentra en preparar lo mejor posible a las personas para los cambios, recordando la tendencia de los seres humanos a resistirse a esos cambios. Podemos apreciar que hay que identificar con claridad las habilidades de las personas y, de esa manera, encontrar las mejores posibilidades para gestionar los cambios necesarios en la empresa.

Como hemos visto antes, por la práctica de iniciar todo de nuevo, se le puede criticar a la reingeniería que muchos empleados pueden perder su puesto, de igual modo, aquellos que se quedan tienden a descubrir que sus puestos no son los mismos. Como curso común las empresas tienden a necesitar entre tres a 5 años para poder aplicar plenamente la reingeniería y, mientras ese proceso se da, los empleados tienen enormes niveles de ansiedad e incertidumbre sobre cómo seguirá su empleo y cuáles serán las implicaciones del proceso para ellos.

En síntesis, la Reingeniería plantea el repensar los procesos que acontecen en la empresa en orden a identificar y establecer cómo pueden hacerse mejor.

Cuando se comparan los modelos de la reingeniería y de la calidad total:

(...) debemos aclarar que la Calidad Total y la Reingeniería son dos enfoques totalmente diferentes, aunque persigan un mismo común: proporcionar una mayor competitividad a la empresa. La Calidad Total es una estrategia de negocios cuyo fin es el mejoramiento integral de la empresa a través de la creación continua de valor para el cliente, la optimización y mejora de los procesos productivos y el desarrollo del potencial humano de la empresa. Un programa de Calidad Total observa la empresa como un todo, mientras que la Reingeniería se enfoca básicamente en los procesos productivos. Esta última es una herramienta de apoyo dentro de la estrategia de negocios, pero puede fracasar si se la utiliza como estrategia de negocios. La Reingeniería de procesos se puede aplicar cuando la mejora continua de la calidad no es suficiente y se necesita un incremento radical y dramático en los resultados (Bustos, 2005: 7).

Y, si bien no son enfoques iguales, pueden ser complementarios en la medida que se sepa cuál es el fin último que la empresa persigue y, respetando las concepciones que existen en cada una de las escuelas, los medios que se tienen a plena disposición para poder realizarlos. No es conveniente hacer unas mezclas sin tener claro lo anterior, pues el resultado puede ser el de empleados que sientan que no son claras las políticas de recursos humanos en la compañía y esto genere incertidumbre.

2.6. Lean production y empowerment.

Otra forma de organizar el trabajo es *Lean Production* (que puede traducirse como producción ajustada o producción aligerada). Esta propuesta tiene como idea central que se debe evitar la existencia, en las organizaciones, de los enormes grupos de obreros y trabajadores. Dicho modo de organización trata de mantener sólo a las

personas realmente productivas en medio de la empresa. Es un modelo que nació en oriente.

Una singularidad más precisa nos la dan Womack, Jones y Roos (1992), quienes caracterizan *lean production* en tanto:

(...) utiliza menos de todo en comparación con la producción en masa –la mitad del esfuerzo humano en la factoría, la mitad del espacio de fabricación, la mitad de inversión en herramientas, la mitad de horas de trabajo en ingeniería para desarrollar un producto nuevo en la mitad de tiempo. También requiere mantener mucho menos de la mitad de existencias, fabrica con muchos menos defectos y produce una variedad de productos mayor y creciente. (p. 3)

El cambio se presenta porque no se desea mantener grandes escalas de producción de un producto homogéneo, por el contrario, se trata de especializarse (iniciando por los empleados) en artículos personalizados para los clientes o, de no ser así, que enfaticen más en la calidad que en la cantidad de los mismos.

De igual modo nos ahonda Fernández (1993):

La base del sistema radica en la mejora continua y la eliminación del desperdicio: hay que desterrar todo lo que no añade valor al producto final, como revisiones y rectificaciones, mala distribución en planta, existencias, largos periodos de preparación de las máquinas y de fabricación, entre otros (p. 220).

En un mundo en donde se trata de ser más ligeros, como por ejemplo la creciente demanda de automóviles, tecnología y alimentos ligeros, queda la búsqueda de modelos administrativos que privilegien ese ser livianos en los recursos humanos.

El siguiente modelo que vamos a exponer es el *empowerment* (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Esta palabra ha tomado diversas acepciones hasta llegar a perder su significado real (ha sido burdamente traducida como

empoderamiento); en ocasiones se habla de *empowerment* en la escuela, en las comunidades, en la salud y hasta en el hogar y la cocina. En cuanto a nosotros lo tomaremos desde la administración de los recursos humanos.

En el contexto en que estamos, se trata de una vertiente de la administración de personal que busca apoyar el poder de los empleados, dicho de otro modo, se trata del manejo y apropiación del poder que tienen los empleados en beneficio de la empresa: “Reconocer y liberar hacia la organización el poder que las personas tienen en su riqueza de conocimientos útiles y motivación interna.” (Randolph, 1995, citado por: Luthans, 2004: 290). Se trata de pensar que las personas somos capaces de usar el poder de forma constructiva para la organización, en otras palabras, se trata de eliminar las jerarquías extremadamente rígidas permitiendo el desarrollo de los individuos.

También los empleados que trabajan desde este modelo tienen otras dos características: 1. Los empleados son animados a usar su propia iniciativa; y 2. Se les dan recursos con los cuales puedan implementar las ideas que tienen. A través de esta forma de hacer las cosas, las personas pueden mejorar las cosas en la empresa sin necesidad de estar al pendiente de una orden de los ejecutivos; a la hora de pensar en los recursos humanos se hace indispensable tener una *antropovisión* positiva de los sujetos, mejor explicado, se trata de no ver al empleado como una potencial molestia sino como una oportunidad de innovar.

Una empresa que piensa implementar *empowerment*, como la base para sus recursos humanos desde una perspectiva de innovación, debe primero estar segura del potencial que tienen sus asalariados y, asimismo, evitar la impaciencia y no contradecirse a la hora de apoyar a los empleados en las iniciativas que presentan (Dover, 1999). También, ser consecuente con las condiciones que se elaboran para el

desarrollo de los directivos y los trabajadores. Así, los empleados mantendrán la confianza en las personas con las que laboran y los dirigentes de la empresa.

Investigaciones empíricas (Arthur, 1999) han puesto de manifiesto que en las empresas donde existe la participación y ésta forma parte de un programa de delegación de poderes de decisión hay una fuerte tendencia a mejorar el desempeño de manufactura. De igual modo, las personas al sentir que pueden tomar decisiones aumentan su compromiso organizacional.

El modelo parece ser completamente viable, sin embargo, a la hora de la aplicación: (...) muchos administradores de nivel medio se encuentran ante el dilema de lidiar con dos culturas cuando se implementan estrategias de delegación de facultades de decisión. La primera les dice que “entreguen el control”, en cuanto la otra les exige que “mantengan el control” (Luthans, 2008: 291).

Entonces, esas dos fuerzas (que no sólo se enfrentan en el modelo que exponemos ahora) si se sostienen a la hora de implementar el programa podría generar una mayor problemática a la hora de poder confiar en las personas con las que trabajamos.

Para implementar el *empowerment* podemos considerar diversas formas en que los administradores pueden implementar la delegación de facultades de decisión. Los dos métodos más comunes son: 1) *kaizen* y los principios “sólo hazlo” (JDIT, por sus siglas en inglés, *just do it*); y 2) la generación de confianza (Luthans, 2008, p. 292).

Es de ese modo que los trabajadores sienten que son parte de una empresa que no los ve como un problema, por el contrario, cada empleado ve como sus ideas y deseos de innovación van apoyados por la gerencia y el grupo de ejecutivos. Cuando se les brinda a las personas el suficiente poder, ellas son capaces de hacer cambios reales en su vida.

El *empowerment* sólo es posible cuando se tiene una actitud positiva hacia el empleado que trabaja con nosotros de tal modo, que no se convierta en un “estar mirando detrás de la espalda” si las cosas marchan de la forma en la que deberían.

2.7. El diseño del trabajo y su contexto.

Los últimos avances de la producción en serie son la automatización y la robotización: sustituyendo el trabajo manual por máquinas y controles automáticos se asegura la exactitud y la calidad más allá de lo que permiten las propias habilidades humanas. Esto supuso la liberación de muchas horas/hombre en los procesos de producción, control y distribución y, particularmente, en aquellos que implicaban mayor esfuerzo y pesadumbre. Además aumentó la flexibilidad productiva en cantidad y variedad.

Esta nueva situación planteó nuevos problemas en la relación hombre-trabajo-organización, casi siempre vinculados con la autonomía de los trabajadores: capacidad reconocida para influir en los ritmos de trabajo, poder detener el proceso productivo y sugerir mejoras en los procesos. Esto dio lugar al surgimiento de diversos modos operativos de aprovechar la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad, el conocimiento, etc., de los trabajadores, lo que conlleva una concepción del hombre muy diferente de aquella otra que implicaban las primeras teorías científicas.

Es así como fueron surgiendo nuevos métodos y grupos de trabajo empeñados en resolver problemas técnicos, reuniones de información, los grupos de progreso, los círculos de calidad, etcétera; lo que suele denominarse genéricamente **nuevas formas de organización del trabajo** que parecen caracterizar el *período postindustrial*.

El nuevo paradigma se fundamenta en un sistema diferente de valores, otra concepción y significado del trabajo, además de la persona que trabaja; otros principios de diseño del trabajo y de su entorno, y una forma diferente de concebir la organización tanto

interna como externamente. El artículo de Wrzesniewski y Dutton (2001) o el propio Libro Verde de la Unión Europea "Cooperación para una nueva organización del trabajo" (Comisión de las Comunidades Europeas, 1997) son notables formulaciones de hacia donde parece que se encamina la nueva organización del trabajo.

La **nueva organización del trabajo** hunde sus raíces en el movimiento socio-técnico y otras formulaciones afines, entre ellas el Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (Hackman y Oldham, 1975). Ambos han tenido variaciones, como la propuesta por Karasek (1979), quien formulara un modelo de demanda-control en el cual la tensión psicológica resulta de un efecto conjunto por la combinación de altas demandas con bajo control; o la expuesta por Salancik y Pfeffer (1977) desde la perspectiva del procesamiento de información social.

Desde una perspectiva interdisciplinar Champion y Berger (1990) apuntan a la necesidad de un abordaje biológico y percepto-motor como complemento necesario a la hora de aproximarse al diseño del trabajo. El propio '*empowerment*' (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995), de difícil traducción al castellano, supone un paso más al hacer referencia a un estado motivacional que implica una evaluación del significado, del impacto, de la competencia y de la capacidad de autodeterminación (Parker, Wall y Cordery, 2001). Supone una perspectiva para el diseño que toma muy en cuenta el modo como el individuo se percibe a sí mismo en cuanto poseedor de tales cualidades (competencia, impacto y autodeterminación) y en muchos aspectos deviene de modo muy similar al JDS.

Con todo, en la actualidad nos encontramos en una situación que presenta varias características bien definidas:

- 1- Hemos recibido una herencia que sirve, ante todo, para identificar el foco principal de interés: la naturaleza y el contenido del trabajo (con la auto-

nomía como elemento clave) y cómo el contenido afecta a los resultados (rendimiento, absentismo, entre otras) (Parker, Wall y Cordery, 2001; Parker y Wall, 1998; 2001).

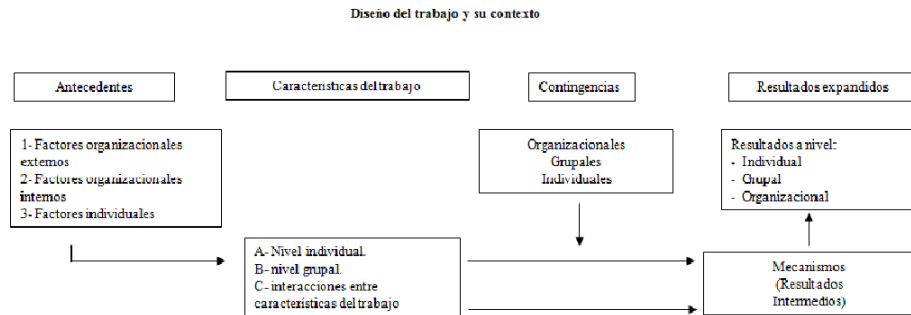
- 2- La comunidad científica reconoce que en las formulaciones pretéritas se han omitido muchos elementos importantes para una adecuada teoría del diseño (Oldham y Hackman, 2010).
- 3- La investigación tanto teórica como empírica, y algunas veces experimental, ha llegado a una especie de callejón sin salida, pues los marcos teóricos vigentes se han quedado insuficientes o, mejor, son inadecuados por lo que parece llegado el momento de dar un salto cualitativo.
- 4- Existe sensibilidad y demanda sociales en estos temas. Por ello la Comisión Europea publicó en 1993, hace ya 17 años, el **Libro Blanco** para la Organización del Trabajo con un título que constituye por sí mismo todo un desafío: *Crecimiento, competitividad y empleo: retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Este Libro Blanco se convertiría en **Libro Verde** en 1997, publicado en el Boletín de la Unión Europea con el nada disimulado título *Cooperación para una nueva organización del trabajo*.

Con las limitaciones científico-teóricas ya dichas y con una realidad social, laboral, empresarial, tecnológica y política que, tras el cambio experimentado en los últimos 50 años, está demandando nuevas soluciones para viejos problemas, es necesario un nuevo marco teórico (Gustavsen y Héthy, 1986).

Una formulación muy sugerente es la de Parker y Wall (1998, 2001) y Parker, Wall y Cordery (2001). Proponen una teoría que debe desarrollarse al mismo tiempo en dos direcciones. Por un lado, debe especificar los elementos más relevantes (ante-

cedentes, características del trabajo, resultados, mecanismos y contingencias) y reconocer tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional) (Figura 2.1.).

Figura 2.1. Diseño del trabajo y su contexto



Por otro lado, debe abordarse una diversidad de estudios empíricos que no se limiten a presentar resultados sino que aborden también ciertas variables sugeridas por la teoría y en contextos concretos. Además, el DT forma parte de un sistema más amplio y, para apreciar enteramente sus efectos, es necesario considerar el contenido del trabajo en relación con una cultura y una visión más amplia de la dirección de recursos humanos (Fernández Ríos, 1996). Una teoría como la que describimos bien podría denominarse **teoría del diseño del trabajo y su contexto** (Figura 2.1.) por cuanto toma en cuenta el trabajo y el entorno inmediato en que se realiza así como el más amplio en que deviene la propia organización.

En síntesis, esta teoría propone que el DT es un proceso constructivo (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Rico, Sánchez Manzanares y Fernández Ríos, 2003) que, concerniendo principalmente a las características del trabajo (conflicto de rol, demandas físicas y otras), debe incorporar unos antecedentes que son previos al propio trabajo objeto de diseño y que lo condicionan (incertidumbre del entorno, tecnología dis-

ponible, etc.). Debido a estos resultados que no son sólo consecuencia del trabajo diseñado (productividad, accidentes y otros), sino que esas relaciones están mediatizadas por unas contingencias individuales, grupales y organizacionales (alineamiento de los recursos humanos, interdependencia de resultados, etc.) y unos mecanismos que actúan como resultados intermedios (motivación, aprendizaje y desarrollo, por mencionar algunos).

Respecto a las anteriores, esta teoría tiene la ventaja de ampliar el campo de referencia del diseño para incluir otros elementos además de los referidos al trabajo mismo. De igual forma, y de manera intencional, no establece una direccionalidad del mejor diseño. Esto está directamente conectado con los supuestos implícitos de la teoría: el diseño ideal vendrá determinado en cada caso por el conjunto de circunstancias que contribuyan a una situación determinada (antecedentes, contingencias y mecanismos).

En cualquier caso, se adelantan los autores, los factores culturales contribuyen a crear marcos razonablemente similares que harán que en cada organización unas pautas de diseño sean más generales, recomendables y compartidas que otras, y ello no sólo dentro de una organización sino también en ámbitos geográficos y temporales próximos.

Valoramos de modo particular este aporte teórico no sólo por las contribuciones que contiene en sí mismo y el alto potencial que se le supone de cara al futuro, sino también porque: no excluye ni se contrapone de modo directo con las teorías anteriores. Antes bien, las integra en parte y las desborda en su conjunto.

Nuestra valoración del aporte de Parker y colaboradores se vería pronto reafirmada con la aparición de un artículo que constituye un hito de referencia obligada. Integrando la propuesta de Parker y su equipo, Morgeson y Humphrey (2006) publi-

can *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*. Durante el siguiente año, los mismos Humphrey, Nahrgang, y Morgeson (2007) publican otro artículo en relación con el primero, y tres años después Grant, Fried y Juillerat (2010) hacen lo propio.

En su artículo, Morgeson y Humprey (2006) señalan que existen por lo menos tres razones para una medida integradora del diseño del trabajo:

1. Aun cuando existe un historial largo en la medición de tareas específicas del trabajo, además de un interés renovado por las medidas que analizan los atributos, éstas siguen pecando de excesiva concreción. Las medidas que se refieren a las tareas, por el contrario, son demasiado generales; en particular las que se refieren a los atributos para su utilización en el análisis y rediseño de puestos laborales. De acuerdo a lo anterior, es necesario buscar el punto intermedio entre medidas de tareas y atributos.
2. A la hora de diseñar o rediseñar puestos de trabajo, un problema siempre presente y nunca resuelto es el de la gama de características del trabajo que se han de tomar en cuenta. Es decir, cuando se tiene presente sólo un pequeño grupo de estos elementos (como por ejemplo: variedad y autonomía) las decisiones sobre el diseño son muy limitadas. Por el contrario, cuando se toma un conjunto mayor de factores (apoyo social, variedad, exigencia física y autonomía) se pueden hacer cambios de mayor precisión en el engranaje (Morgeson y Campion, 2002).
3. La construcción teórica en torno al diseño del trabajo se ha reducido considerablemente. Buena prueba de ello la constituye el hecho de que la teoría dominante hasta la fecha sigue siendo la de Hackman y Oldham formulada hace

más de 35 años. A esto podemos añadir el hecho, por lo demás característico de las ciencias sociales, de que hay diferentes formas de entender el diseño de trabajo y, en consecuencia, suele tener lugar una escasa integración de teorías y resultados.

Los autores continúan afirmando que en la medida que se pueda ampliar la gama de factores del diseño del trabajo, con la consiguiente integración de paradigmas y esquemas teóricos, se podrán mejorar las perspectivas del diseño y tener un mejor nivel de bienestar para el trabajador.

A partir de diversas investigaciones Morgeson y Humphrey (2006) diseñaron el *Work Design Questionnaire* (WDQ o Cuestionario del diseño del trabajo CDT) con la pretensión de ser un instrumento exhaustivo en la medida de los distintos aspectos a tener en cuenta en el diseño del trabajo. Tras un minucioso trabajo de revisión y análisis documental y de datos empíricos, el CDT quedó constituido por 77 ítems y estructurado tal como se recoge en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Estructura del WDQ o CDT

| Factores molares o macrofactores | | |
|--|--|--------------------------------------|
| Características motivacionales del trabajo | Características sociales del trabajo | Características del lugar de trabajo |
| Características de la tarea | – Interdependencia iniciada | – Demandas físicas |
| – Autonomía | – Interdependencia recibida | – Condiciones de trabajo |
| Autonomía en planificación del trabajo | – <i>Feedback</i> por los compañeros | – Aspectos ergonómicos |
| Autonomía en el método del trabajo | – Apoyo social | – Uso de equipamiento |
| Autonomía en la toma de decisiones | – Interacción fuera de la organización | |
| – Variedad de tareas | | |
| – Significación de las tareas | | |
| – Identidad de tareas | | |
| – <i>Feedback</i> desde el trabajo | | |
| Características del conocimiento | | |
| – Complejidad del trabajo | | |
| – Procesamiento de información | | |
| – Solución de problemas | | |
| – Variedad de habilidades | | |
| – Especialización | | |

Así, se establecen los factores que constituyen el diseño del trabajo, los cuales, especifican más las áreas del diseño del trabajo. De igual forma, se agrupan los facto-

res en categorías molares o macrofactores tales como: características motivacionales, que se subdividen en características de la tarea y características del conocimiento, características sociales y características del lugar de trabajo.

Como hemos dado a entender, las posibilidades, características y formas de diseñar un puesto de trabajo pueden adoptar valores y formas muy variadas, de suerte que, en la medida en que se pueda construir una matriz con los datos requeridos y dependiendo del contexto, caben distintas maneras de diseñar el trabajo.

La creación de una teoría del diseño y el propio DT derivado de la misma no obedece, pues, a caprichos teóricos ni a razones meramente estéticas. Se hace porque tienen consecuencias a nivel individual, grupal y organizacional e, incluso, extraorganizacional. Tales consecuencias son intencionales, pretendidas, deseadas. Es decir, el DT, que es la base del diseño organizacional, implica acciones que explícita e intencionalmente tratan de cambiar las organizaciones (Nystrom y Starbuck, 1981); se trata de un conjunto de esfuerzos explícitos por mejorarlas, por hacerlas más productivas, por procurar efectos positivos para los individuos y sus familias y la sociedad (Dunbar y Starbuck, 2006).

Entre toda la gama de comportamientos, actitudes, etc. que podríamos considerar sólo vamos a prestar atención a algunos relacionados con lo que ha venido a ser llamada la psicología organizacional positiva. Entre los conceptos de esa psicología organizacional positiva podemos resaltar el compromiso organizacional, el *engagement* y la “satisfacción con la vida”.

3. La psicología organizacional positiva y algunos conceptos: la satisfacción con la vida y el *engagement*

*“Si no hiciéramos las cosas con pasión,
no haríamos nada más.”*
Henry Millon Montherlant

El trabajo es una de las realidades de mayores implicaciones que tiene en la vida humana, tanto por su presencia como por su ausencia, en particular en la edad adulta permitiéndonos obtener el modo de sustento y, a la vez, la capacidad para cumplir un determinado rol en la sociedad. El trabajo se lo vislumbra, en algunos casos desde la niñez, como el ideal a cumplir para sentirnos realizados.

Desde la perspectiva de la psicología, comprendida de forma que se sustenta como disciplina científica y práctica profesional en la medida que es avocada al bienestar humano, el trabajo ocupa un lugar de privilegio puesto que implica cambios e interacciones que modifican la vida humana. Se ha tendido a buscar las implicaciones negativas del empleo (Salanova y Schaufeli, 2009), olvidando que como toda realidad humana tiene implicaciones positivas al igual que negativas.

3.1. La psicología pretendiente del bienestar: psicología positiva y psicología organizacional positiva.

La psicología, con cada vez mayor énfasis, se está implicando en diseñar estructuras y programas que conlleven a la intervención en la compleja realidad humana:

Hemos de reconocer, con orgullo, que desde la psicología hemos desarrollado métodos de intervención eficaces y eficientes para muchos problemas psicológicos. Pero no hemos avanzado tanto en destilar métodos para (re)establecer la felicidad en el desdichado o, de modo más general, para promover con conocimientos sólidamente derivados cómo mejorar el bienestar (Vázquez, 2006: 1)

De tal modo, que en la búsqueda y desarrollo de herramientas que propendan para mejorar la calidad de vida de las personas se encuentra el centro y argumento de la psicología.

Asimismo, el movimiento de las ciencias sociales y humanas en la búsqueda de fomentar el bienestar hemos visto que:

La psicología también ha comenzado muy recientemente a aceptar como un objeto relevante de estudio el bienestar subjetivo y afrontar directamente, como un deber programático académico, la exploración de las fortalezas humanas y de los factores que contribuyen a la felicidad de los seres humanos (Vázquez, 2006: 1)

Y aún son pocas las investigaciones que se preguntan en términos de la felicidad y del desarrollo de las personas, igualmente, en buscar los contextos de mayor aplicabilidad como lo es el trabajo.

Cuando conceptualizamos el bienestar, en concreto desde la tradición hedónica denominado bienestar subjetivo, estamos tratándolo en términos de la evaluación positiva que la persona hace de su vida, lo cual incluye las emociones positivas, el compromiso, la satisfacción y el significado de la existencia (Seligman, 2002). Este bienestar subjetivo implica que las personas encuentran un mayor significado a lo que hacen y, en general, a cómo viven en el mundo de la vida (el '*Lebenswelt*').

La propuesta de la psicología positiva tiene como objetivo: “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000: 5). Es decir, se trata de complementar un enfoque que se ha centrado en “lo que va mal” con una perspectiva que busque aquello que “funciona bien” en las personas.

Cuando se centran todos los esfuerzos en los males de las personas, cosa que no es pertinente dejar de lado, se nos olvida la capacidad creativa, la imaginación y los valores que tienen los seres humanos. No somos una tabula rasa, somos seres simbólicos que estamos en proceso de construcción de nuestro mundo y de un lugar saludable de trabajo.

Así, indicamos que:

El punto de partida de la psicología positiva incluye tres aspectos:

1. una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud,
2. un acercamiento a los resultados positivos, y
3. la firme creencia de que tales resultados podrán a largo plazo ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales (Salanova y Schaufeli, 2009: 74)

Se pretende aprehender las dos caras que se presentan en los fenómenos humanos y, así, enriquecer la Psicología como disciplina en la comprensión de la persona en el ámbito de su empleo.

Ahora bien, no se trata de una perspectiva totalmente nueva puesto que diversos autores como James, Allport y Maslow (Luthans y Avolio, 2009) también han propuesto centrarse en las situaciones positivas de la vida. De lo anterior, podemos responder a la crítica lanzada por Lazarus (2003), quien pone de manifiesto que lo dicho por la psicología positiva son ideas que vienen de tiempo atrás, que se trata de darle una

actualización, mayor base empírica y una mejor contextualización a lo que se ha construido.

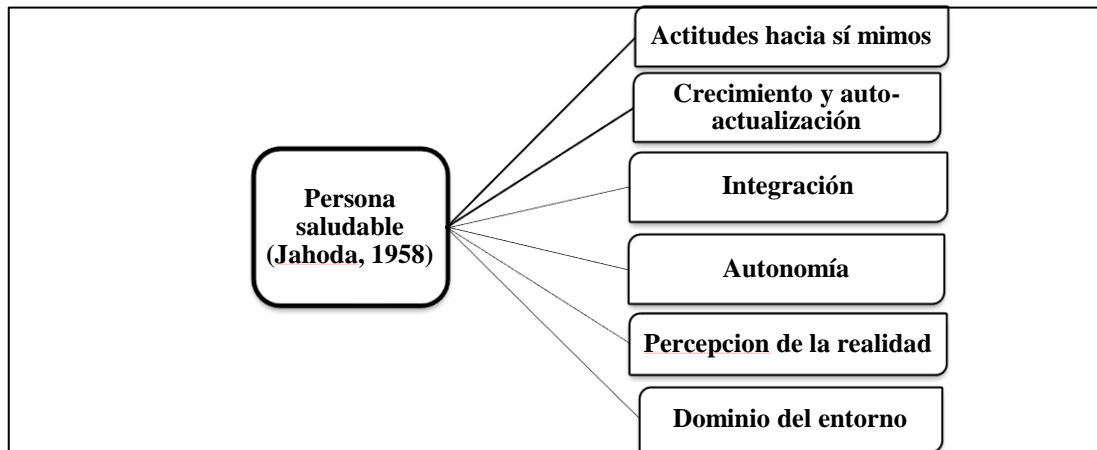
También podemos tomar en palabras de Peterson y Park (2003) que “La psicología positiva tiene una identidad única y hace aportaciones novedosas que van más allá de sus ancestros distantes e inmediatos” (p. 144). Por tanto, aun se pueden ahondar en diversas realidades y tipos de investigación que logren la construcción de una propuesta para la psicología y, de allí, a otras ciencias y disciplinas dedicadas a lo humano.

3.2. Principales modelos de la psicología positiva y del bienestar.

En una década de investigaciones se han ido construyendo algunos modelos en la psicología positiva. Siguiendo a Vázquez y Hervás (2009), expondremos brevemente los siguientes modelos del bienestar y de la psicología positiva: el modelo de Jahoda (1958), el de Deci y Ryan (2000), el de Ryff (1989a, 1989b) y, finalmente, el de Keyes (2005).

Considerado uno de los más importantes y el primero de la salud mental positiva, el modelo de Jahoda (1958) se centra en proporcionar criterios o factores guía de la salud mental positiva; además, usando esos criterios ayuda a la elaboración de programas que fortalezcan los recursos y habilidades de las personas. De esta forma, la autora propone los siguientes criterios mostrados en la Figura 3.1.:

Figura 3.1. Modelo de Jahoda (1958) de persona saludable.



Esta estructura plantea, ante todo, que no se debe dar una prescripción cerrada de la salud mental, por el contrario, la intención es dar herramientas para que el individuo mejore su estado de salud mental.

Aun siendo un modelo que ha sido y sigue siendo tomado como base para la salud mental positiva (Lluch, 1999, 2002), ha recibido serias críticas por hallazgos en investigaciones posteriores (Lluch, 1999, 2002). Sobre el particular nos analizan Vázquez y Hervás (2009):

Uno de los aspectos interesantes del modelo de Jahoda es que expuso una serie de criterios (más racionales y teóricos que derivados de investigaciones empíricas) que podrían caracterizar un estado de salud mental positiva. Estos criterios serían aplicables tanto a pacientes con trastornos mentales como a personas sanas. En definitiva, la propuesta de Jahoda intenta dar respuesta a la pregunta crítica de cuáles son los componentes de la salud mental positiva (p. 24).

El modelo de Jahoda nos da también la posibilidad de mirar a las personas no sólo desde las etiquetas del padecimiento, como lo suelen mirar los manuales de psicopatología, sino que permite fortalecer áreas que ayudan al disfrute de la vida en las

personas. Si bien es cierto que en su momento no había estudios empíricos, que tal vez en psicología son pocos y en pocas áreas, cuestiona los métodos de tratamiento y de *antropovisión* usados hasta el momento. Otra virtud de Jahoda es que la autora permite construir algunos métodos de medida para su modelo del bienestar.

Otro modelo es la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000; Ryan y Deci, 2000). Tiene sus bases en el humanismo, ante todo en el humanismo *rogeriano*. Bajo esa lógica, el centro del desarrollo se centra en la persona (o el cliente de Rogers (1980) y es el sujeto activo quien se encuentra invitado a desarrollar sus fortalezas.

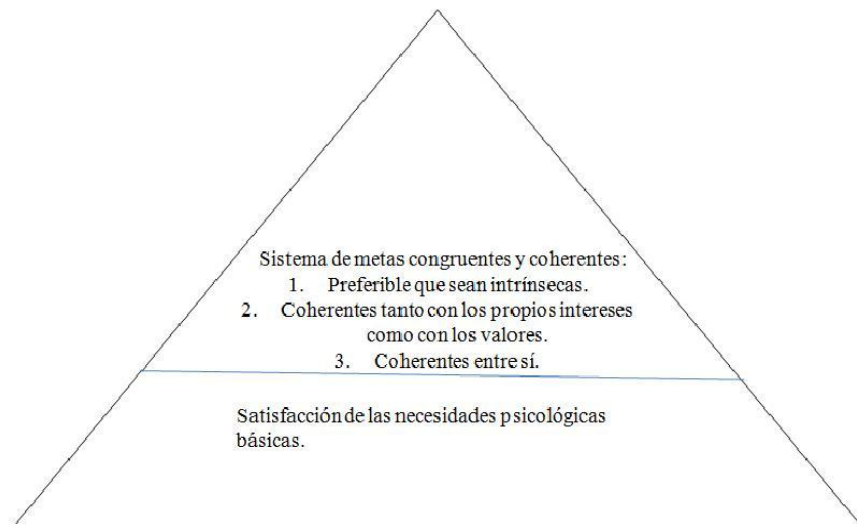
La teoría humanista se nutre de una concepción de persona como ser de potencialidades. Además, la perspectiva humanista propone que la persona está llamada a la *autorrealización*. Ese estado se alcanza en la medida que el sujeto se conoce y fortalece su escala de valores.

A este respecto nos sintetizan Vázquez y Hervás (2009):

La teoría de la autodeterminación afirma – entre otros muchos enunciados- que el funcionamiento psicológico sano implica:

- a) una adecuada satisfacción de las *necesidades psicológicas básicas* (i.e., vinculación, competencia y autonomía) y
- b) un *sistema de metas congruente* y coherente; es decir, las metas deben ser (b1) mejor intrínsecas que extrínsecas, (b2) coherentes con los propios intereses y valores así como las citadas necesidades psicológicas básicas, y (b3) coherentes entre sí (p. 26) (ver figura 3.2).

Figura 3.2. Modelo de Deci y Ryan



La persona, desde la propuesta de este modelo, necesita la coherencia y la congruencia consigo mismo y, ante todo, con los valores y su manera de interactuar con el mundo social para poder sentirse autorrealizada.

Otro modelo sobre el bienestar es el modelo de Ryff, el cual se fundamenta sobre un esquema individualista, como los anteriores, y trata de enfatizar en el estilo de afrontamiento de retos vitales. Sobre el bienestar psicológico se afirma que:

(...) es una tradición más reciente, y ha centrado su interés en el desarrollo personal, en el estilo y manera de afrontar los retos vitales, en el esfuerzo y el afán por conseguir nuestras metas. Seis han sido las dimensiones psicológicas propuestas originalmente por Ryff en 1989 y reiteradas con posteridad (Ryff y Keyes, 1995): autonomía, objetivos vitales, auto-aceptación, relaciones positivas con otros, dominio ambiental y crecimiento personal.” (Blanco y Díaz, 2005: 4)

Esto podría, en los trabajadores, darles indicaciones de su propósito para la vida, pues en medio de su labor, los podría confrontar con ellos mismos, con su potencial y valores.

Tomando el argumento anterior, Ryff (1989a, 1989b) propone unos elementos a tomar en cuenta a la hora de mirar el bienestar psicológico:

1. Auto-aceptación: sentirse bien consigo mismo, actitudes positivas hacia uno mismo.
2. Relaciones positivas con los otros: mantenimiento de relaciones estables y confiables.
3. Autonomía: capacidad para mantener sus convicciones (autodeterminación), y su independencia y autoridad personal.
4. Dominio del entorno: habilidad personal para elegir o crear entornos favorables para satisfacer los deseos y necesidades propias.
5. Objetivos vitales: que permitan dar sentido a la vida.
6. Crecimiento personal: empeño por desarrollar las potencialidades y seguir creciendo como persona.

Al igual que las otras propuestas, la de Carol Ryff, no busca ser prescriptiva sino dar unas pautas para configurar indicadores de salud mental.

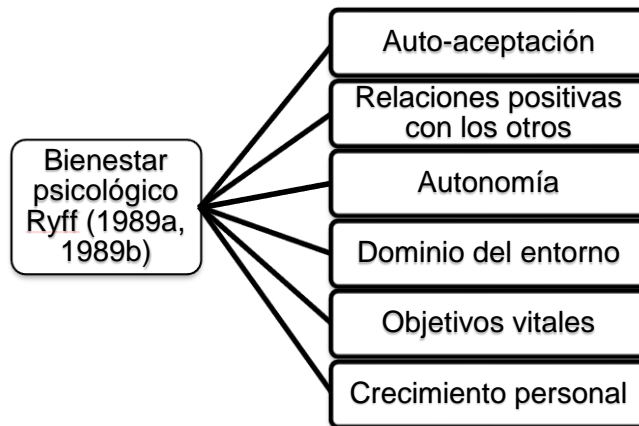
De los anteriores modelos, el de Ryff y el de Deci y Ryan, aunque parezcan orientados de la misma forma tienen una diferencia sustantiva:

(...), a nivel conceptual existen más diferencias entre los dos modelos. Mientras que la teoría de la autodeterminación es una teoría más amplia sobre el desarrollo, motivación y bienestar humanos en las que conciben las necesidades básicas como un eslabón previo y necesario para el bienestar, en el modelo de

Ryff las dimensiones planteadas son consideradas índices de bienestar propiamente dichos antes que predictores del bienestar (p. 29).

Por tanto, se hizo necesaria una teoría que pudiera abarcar y complementar el modelo integral de salud mental.

Figura 3.3.: Modelo de Ryff del bienestar psicológico



El último modelo que expondremos es el de Corey Keyes, dicho modelo se conoce, también, como el estado completo de bienestar (Keyes, 2005; Keyes, Shmotkin, y Ryff, 2002). Este modelo integra los modelos de Ryff y Jahoda vistos anteriormente, añadiendo el bienestar subjetivo de Diener (1994) y lo que Keyes (2005) denomina el bienestar social.

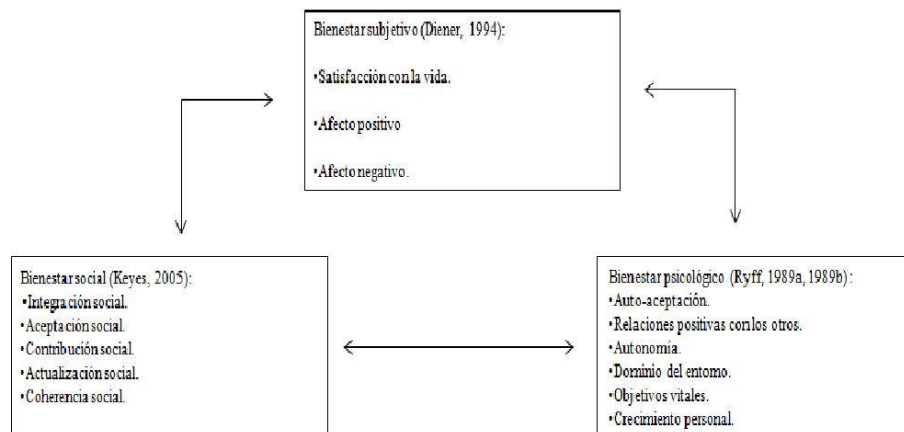
Así, la lista de los atributos que se espera que se miren para el bienestar desde esta teoría (Keyes, 2005; Keyes y Grzywacz, 2005; Keyes, Shmotkin, y Ryff, 2002) son (ver figura 3.4. y tabla 3.1.):

Bienestar subjetivo: satisfacción con la vida, afecto positivo y afecto negativo.

Bienestar psicológico: auto-aceptación, relaciones positivas con los otros, autonomía, dominio del entorno, objetivos vitales y crecimiento personal.

Bienestar social: integración social, aceptación social, contribución social, actualización social y coherencia social.

Figura 3.4. Modelo del estado completo de salud mental de Keyes



Este modelo da mayores respuestas, tanto metodológicas como empíricas y, hasta el momento, es una fuente de investigación a profundizar en variables relacionadas con las organizaciones, como por ejemplo, el rendimiento laboral (Keyes y Grzywacz, 2005). Entonces, es momento para hacer caer en cuenta que de todo este modelo nos centraremos en el bienestar subjetivo, en particular, en lo que se refiere a la satisfacción con la vida.

3.3. La satisfacción con la vida.

Hace tiempo que la psicología del desarrollo ha puesto de manifiesto de manera reiterada (Bromley, 1966; Havighurst, 1952; Havighurst, 1982; Levinson, 1977,

entre otros) que la vida laboral, la vida en pareja y la paternidad son los tres roles más característicos de la edad adulta, son las principales “normas de edad” (Atchley, 1975; Neugarten y Hagestad, 1976) en este período de la vida.

El trabajo ha sido considerado como una norma derivada del estatus de edad (Cain, 1976), como un rol que se espera que pongan en marcha aquellas personas llegadas a una determinada edad, una exigencia y una demanda de ajuste al sistema social y al sistema productivo con importantes repercusiones sobre los sistemas de ajuste psicológico, como reiteradamente se ha venido poniendo de manifiesto desde la década de los treinta (Jahoda, 1981; 1987). El desempleo “posee un efecto devastador sobre el bienestar subjetivo para muchas personas que va más allá de las obvias dificultades que entraña”, comenta Diener (1994: 86) en la primera revisión sistemática sobre el bienestar subjetivo.

El entorno laboral constituye una parte muy significativa en la vida de las personas y tiene un peso considerable en la satisfacción que las personas tienen con su vida. La revisión que llevan a cabo Campbell, Converse y Rodgers (1976) pone de manifiesto que, hasta ese momento, las investigaciones señalaban que entre un 15% y un 50% de la varianza de la satisfacción con la vida en la población adulta podía explicarse por la satisfacción laboral. Además, las medidas de satisfacción con el trabajo tienden a mostrar relaciones muy estrechas con las medidas de satisfacción con la vida (Spector, 1997; Spector y Jex, 1991).

Más recientemente, Wright (2006) reitera, con argumentos y datos más convincentes, esta misma idea: cabe la posibilidad de que la satisfacción con el trabajo sea el indicador más importante de la satisfacción con la vida y, además, colabore de manera igualmente significativa en el rendimiento y productividad, un aspecto al que se ha prestado una especial atención (Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Judge, Thoresen, Bono

y Patton, 2001). Ambos meta-análisis señalan una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el rendimiento individual, especialmente en aspectos como la satisfacción con el propio trabajo y la satisfacción con el supervisor inmediato.

La revisión llevada a cabo por Spector (1997) sugiere que los empleados con mayor satisfacción con la vida son más cooperativos, ayudan más a sus compañeros, son más puntuales, gestionan mejor el tiempo, están menos tiempo de baja laboral, y permanecen por más tiempo en la organización. Al mismo tiempo, y de manera recíproca, los empleados que informan de más síntomas positivos de bienestar son evaluados como más competentes y eficientes por sus supervisores (Wright y Bonnet, 1997; Wright y Staw, 1999). En unas palabras:

(...) las organizaciones en las que la gente trabaja afectan a sus pensamientos, sentimientos y acciones dentro del escenario laboral y fuera de él. Al mismo tiempo, los pensamientos, sentimientos y acciones de las personas afectan a las organizaciones en las que trabajan (Brief y Weiss, 2002: 280).

El marco en el que se inscribe esta investigación alude directamente a la influencia de un aspecto de la actividad organizacional (el diseño del trabajo) sobre las dimensiones de la “tríada estructurante del sujeto de la acción” (Fierro, 2004) mencionadas en la exhaustiva revisión del campo realizada por Brief y Weiss (2002). La relación entre el trabajo y la satisfacción en general ha sido entendida en términos de la satisfacción que tiene el empleado con su trabajo, es decir, satisfacción laboral (Harparz, 1983; Price y Muller, 1986; Salvador, 2005).

Por ello es muy importante, tal como han señalado Ilies y Judge (2004), conocer no sólo la satisfacción laboral que experimenta el trabajador en relación con su trabajo sino también investigar cuáles son los antecedentes, evitando hablar de causas,

y las consecuencias de dicha satisfacción. Posteriormente y tratando de vincular los ámbitos laboral y no laboral, Ilies, Schwind y Heller (2007) señalan la necesidad de realizar estudios que aborden en profundidad el bienestar subjetivo uno de cuyos componentes centrales es la satisfacción con la vida.

El estudio del bienestar ha dado lugar a dos grandes tradiciones (Ryan y Deci, 2001): la primera, está fundamentalmente relacionada con la felicidad (bienestar hedónico), mientras que la segunda ha estado prioritariamente ligada al desarrollo del potencial humano (bienestar eudaemónico). La satisfacción con la vida, como hemos dicho antes, forma parte del constructo “bienestar” y en particular del bienestar subjetivo, es decir, hace parte de la tradición hedónica.

En favor de lo anterior, (Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002) han entendido que el concepto de “bienestar subjetivo” sería el representante de la tradición hedónica y el “bienestar psicológico” lo sería de la tradición eudaemónica. La tradición hedónica concibió originalmente el bienestar como un indicador de la calidad de vida basado en la relación entre las características del ambiente y el nivel de satisfacción experimentado por el sujeto (Campbell, Converse y Rodgers, 1976).

Antes, otros autores (Bradburn, 1969; Cantril, 1965) habían concebido la satisfacción con la vida como un componente central de la calidad de vida e incluso de la felicidad; ésta se definía como el balance entre el afecto positivo y el negativo (Bradburn, 1969), mientras que la satisfacción con la vida reflejaba la distancia a la que se encontraban las personas de lograr sus aspiraciones (Campbell, Converse y Rodgers, 1976). Ese será el marco de la “teoría de las discrepancias múltiples”, propuesta por Alex Michalos:

(...) la satisfacción neta expresada es una función lineal positiva de las discrepancias percibidas entre lo que uno tiene y lo que desea, lo que tienen otras

personas significativas, lo mejor que uno ha tenido en el pasado, lo que esperaba tener hace tres años, y lo que uno merece y lo que necesita” (Michalos, 1995: 102).

A esa concepción se suman Atienza, Pons, Balaguer y García-Merita (2000: 314) a la hora de analizar las propiedades psicométricas de la escala de satisfacción con la vida: “los juicios sobre la satisfacción dependen de las comparaciones que el sujeto hace entre las circunstancias de su vida y un estándar que considera apropiado”. No se puede ocultar que ambas concepciones se corresponden con diferentes marcos temporales: la satisfacción es un juicio a largo plazo; la felicidad es un balance provocado por una experiencia inmediata.

La filosofía que impregna la tradición hedónica, que es donde se enmarca la satisfacción con la vida, la concreta Ed Diener, su autor más representativo, en los siguientes términos: “la literatura sobre el bienestar subjetivo trata de cómo y porqué la gente experimenta su vida de forma positiva, incluyendo tanto juicios cognitivos como reacciones afectivas” (Diener, 1994: 67).

El propio Diener, esta vez en colaboración con otros autores (Diener, Sapyta y Suh, 1998) y confirmado en Diener, Suh, Lucas y Smith, 1999; Diener, Lucas y Oishi, 2002; Sparr y Sonnentag, 2008) entiende que el bienestar subjetivo abarca “una amplia categoría de fenómenos que incluye las respuestas emocionales de las personas, la satisfacción con los dominios, y los juicios globales sobre la satisfacción con la vida” (Diener, Suh, Lucas y Smith, 1999:277).

Las respuestas emocionales y satisfacción con la vida son, de acuerdo con Diener, los dos componentes o dimensiones primordiales en la estructura del bienestar. Blanco y Díaz (2005) resumen las diferentes posiciones en los siguientes términos:

(...) a la postre [el bienestar subjetivo] viene a ser el resultado de un balance global (nivel de satisfacción) que hace la persona de sus oportunidades vitales (recursos sociales, recursos personales y aptitudes individuales), del curso de los acontecimientos a los que se enfrenta, y de la experiencia emocional derivada de ello (p. 582).

La referencia a las oportunidades vitales y al curso de los acontecimientos está directamente tomada de la propuesta de Rutt Veenhoven: “la satisfacción con la vida es el grado en que una persona evalúa la calidad global de su vida en conjunto de forma positiva. En otras palabras, cuánto le gusta a una persona la vida que lleva” (Veenhoven, 1994: 91). En esa evaluación juega un papel preponderante la experiencia laboral, uno de los tres dominios más importante en la vida de cualquier persona en su etapa adulta, como hemos comentado al comienzo de este epígrafe.

El balance global que uno hace de su vida está claramente marcado por las experiencias personales (flujo de experiencia); pero dichas experiencias no nacen en el vacío, no son un capricho de nuestra imaginación, sino que están en estrecha relación con las condiciones en las que se desenvuelve nuestra vida, entre ellas, las condiciones laborales en general, y particularmente el diseño del trabajo.

Aunque está lejos de nuestros objetivos en este trabajo, conviene recordar que Keyes (2005) ha propuesto, desde las teorías del bienestar y de la satisfacción con la vida, un “modelo del estado completo de salud” compuesto por 13 síntomas que pueden ser perfectamente adaptables al contexto organizacional en los términos que se muestran en la Tabla 3.1.

Por lo que atañe a los instrumentos con cuya ayuda abordamos el estudio de este constructo psicológico, cabe señalar que, en principio, las escalas fueron diseñadas para poblaciones específicas: la población geriátrica (Neugarten, Havighurst y

Tobin, 1961), por ejemplo; pero tales escalas no permiten evaluar el juicio de valor hacia la satisfacción con la vida. Además, esas escalas (Neugarten, Havighurst y Tobin, 1961) no son exclusivamente medidas de satisfacción con la vida, sino que se fundamentan en una lucha de opuestos, por ejemplo, apatía contra entusiasmo.

Parece razonable preguntar directamente a las personas sobre su evaluación global de la vida, es decir, sobre su satisfacción con la vida más que sumar a través de factores delimitados. Por tanto, la intención de medir la satisfacción con la vida se fundamenta en mirar el juicio cognitivo y afectivo que el sujeto tiene en función de su vida misma (Diener, Emmons, Larsen, y Griffin, 1985).

Tabla 3.1. Categorías diagnósticas de salud mental del Keyes (2005) adaptadas al contexto organizacional tomado de Díaz y Blanco (2009)

| Criterio Diagnóstico | Descripción de los síntomas |
|---|--|
| <i>Hedonía</i> : se requiere un nivel alto en, al menos, una de las escalas de síntomas (síntomas 1 ó 2) | <ol style="list-style-type: none"> 1 Sentirse habitualmente contento, feliz, tranquilo, satisfecho, y lleno de vida (afecto positivo durante los últimos 30 días). 2 Sentirse satisfecho con la vida en general o con la mayor parte de sus ámbitos: trabajo, familia, amigos... (satisfacción con la vida). |
| <i>Funcionamiento positivo</i> : se requiere un nivel alto en seis o más de las escalas de síntomas (síntomas 3-13) | <ol style="list-style-type: none"> 3 Tener actitudes positivas hacia uno mismo y admitirse y aceptarse tal y como uno es (autoaceptación). 4 Tener actitudes positivas hacia los compañeros de trabajo conociendo y aceptando su diversidad y complejidad (aceptación organizacional). 5 Ser capaz de desarrollar el propio potencial, tener sensación de desarrollo personal, y estar abierto a experiencias que supongan un reto (crecimiento personal). 6 Creer que la organización tiene un potencial de crecimiento y que evoluciona o crece positivamente (actualización organizacional). 7 Proponer metas y sostener creencias que confirman la existencia de una vida llena de sentido y de objetivos (propósito en la vida). 8 Sentir que se es útil a la organización y que los resultados de nuestras actividades son valorados por los compañeros de trabajo (contribución organizacional). 9 Tener capacidad para manejar escenarios complejos en el entorno organizacional, así como para elegir aquellos que puedan satisfacer necesidades (dominio del entorno). 10 Estar interesado en la organización y su vida social; sentir que la organización y su cultura son inteligibles, lógicas, predecibles, y con sentido (coherencia organizacional). |

- 11 Tener opiniones propias y ser capaz de resistir la presión social en el marco de la organización (autonomía).
 - 12 Tener relaciones afectivas francas y satisfactorias con compañeros de trabajo, así como ser capaz de desarrollar empatía e intimar (relaciones positivas con otras personas).
 - 13 Poseer un sentido de pertenencia a la organización que mejore nuestra calidad de vida y tener el sentimiento de que la organización donde nos desempeñamos laboralmente nos acoge y ofrece un cierto grado de protección (integración organizacional).
-

En consecuencia, a partir de la evidencia expuesta hasta el momento, podríamos establecer que la satisfacción con la vida (SV) está vinculada tanto al diseño del trabajo (DT) como a la vivencia que se da en la labor. De aquí se deriva que, de conformidad con la psicología organizacional positiva (POP), podamos establecer la relación entre la satisfacción con la vida y el *engagement*, constructo que expondremos más adelante.

3.4. Psicología organizacional positiva (POP) o comportamiento organizacional positivo (COP).

El movimiento a favor de la psicología positiva fue llevado a las demás aplicaciones de la disciplina científica. Una de esas aplicaciones fue en la psicología de las organizaciones y se buscó mejorar las condiciones de vida de la persona en su rol de empleado. Es así que “por ejemplo, en lugar de “costes”, las medidas de salud y el bienestar se consideran cada vez más sólidas "inversiones" en el rendimiento de los empleados que los beneficios económicos directos para la empresa” (Bakker y Schaufeli, 2008: 148). La psicología organizacional positiva ha ido construyendo un bagaje tanto teórico como empírico de conocimientos.

Fred Luthans, precursor de este movimiento, definió el comportamiento organizacional positivo como:

(...) el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo hoy (2002: 59).

Bajo esa lógica, la idea es aprovechar los recursos que tienen las personas en función del trabajo que desarrollan. Es decir, se toman las competencias que tienen las personas y se usan para mejorar las condiciones del trabajo y, como derivación, se enriquecen tanto la productividad como las ventas. Y a esto debemos añadir que la persona es comprendida como fin último y no un medio.

De similar modo, Salanova, Martínez y Llorens (2005) nos aportan el constructo psicología organizacional positiva: “(...), hemos definido la psicología organizacional positiva (a partir de ahora POP) como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (p. 353). Además, se trata de favorecer una mirada del empleado como fortaleza de la organización y buscar su fomento. La salud de los empleados se convierte en una “utopía”, en el sentido positivo de la expresión, para las empresas.

Como hemos mencionado anteriormente, las personas son lo único que la competencia no puede copiar. Por tanto, en la medida que las empresas inviertan en la salud mental y el bienestar de sus trabajadores podrán ser más competitivas a nivel global (Schabracq y Cooper, 2000).

Retomando el debate sobre lo que es lo nuevo en la psicología positiva y, de su derivado, la psicología organizacional positiva nos dicen Luthans y Avolio (2009):

Esta preocupación por lo “¿qué es nuevo?” en cuanto al COP se refiere es, probablemente, aún más pronunciada en las investigaciones de la psicología positiva, y agregamos nosotros, lo que la justifica. ¿Por qué? Hay poca discusión des-

de su creación, además el campo del comportamiento organizacional ha sido más positivo que la psicología en general y, por supuesto, más que la psicología clínica que en la mayor parte de su preocupación se da por centrarse demasiado en lo negativo (p. 296).

Por tanto, la búsqueda de un fortalecimiento al fundamento empírico en el COP o POP no nace de forma abortiva y, menos aún, de mantenerse en una moda, sino de un interés en desarrollar esquemas teóricos y metodológicos innovadores.

Tratando de clarificar los preceptos del COP, Luthans y Avolio (2009), retomando a Luthans (2002), propusieron los siguientes criterios de inclusión:

- “1. Debe basarse en la teoría, la investigación y la medición válida;
2. Debe ser “el estado como” (en lugar del más rígido "rasgos como") y por lo tanto estar abiertos al desarrollo y
3. Debe tener impacto en el rendimiento” (p. 299).

Si bien estos criterios no son únicos y valen para otras propuestas, sí sirven para diferenciarse de propuestas de autoayuda y similares.

En cuanto a la investigación desde la POP o COP nos ahondan Bakker y Schaufeli (2008)

Típicamente, los estudios individuales del COP están centrados en las condiciones psicológicas positivas y las fortalezas de los recursos humanos que están en una u otra manera relacionados con el bienestar del empleado o la mejora del rendimiento. Esto puede implicar, por ejemplo, la validez predictiva de la capacidad mental general y la inteligencia emocional para el desempeño de las ventas. La investigación también puede centrarse en las capacidades cognitivas de la creatividad y la sabiduría y las capacidades afectivas del compromiso de trabajo y humor (p. 148).

Es más, estos constructos y tipo de investigación tendrán mayores puntos de encuentro con las áreas dominantes de los negocios en el momento contemporáneo, es decir, con la venta de bienes y servicios y no tan sólo con la productividad.

Tanto la definición de Luthans (2002), como la de Salanova, Martínez y Llorens (2005), apuntan hacia los mismos puntos: tomar las fortalezas de las personas y, con ellas, gestionarlas de forma eficaz para el desarrollo tanto de la persona como de la empresa. Por lo cercano del término y la mayor precisión para el idioma castellano nos quedaremos con el término Psicología Organizacional Positiva (POP).

Un constructo asociado a la POP, que ha venido a posicionarse como uno de los puntos más interesantes de investigación, es el *engagement* en el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). No se tiene una claridad total sobre el cuándo de la aparición del término, sin embargo, Buckingham y Coffman (1999) manifiestan que la Organización Gallup (donde ha estado trabajando también Ed Diener) lo empezó a utilizar a finales de los noventa.

Además, en una búsqueda realizada el 2 de Septiembre de 2011 en la base de datos *ISI WEB OF KNOWLEDGE*, considerada la más importante en el momento, se encontraron 3312 artículos a la hora de solicitar una búsqueda donde el término se encontrara tanto en el texto como en el título. Sin embargo, al filtrar la búsqueda por psicología aplicada y psicología y multidisciplinarias se encuentran sólo 207; en la base de datos de EBSCO: *Business Source* fueron 45. Lo anterior demuestra que aun hay poca investigación publicada en revistas de impacto y, además, que cada aporte empírico se convierte en herramienta valiosa para construir la fortaleza del constructo (Salanova y Schaufeli, 2009). Es más, de esos estudios, habría que retirar los que no se refieren al ámbito de las organizaciones que es el que nos compete en este momento.

El *engagement* es un constructo que ha venido a mostrar la capacidad de las personas para apasionarse por su trabajo, disfrutarlo y percibirlo como fuente de realización siendo definido como “(...) un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Salanova y Schaufeli, 2009, p.74; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Antes de iniciar con nuestra exposición queremos dejar claro que nos unimos a la puntualización que hacen Salanova y Schaufeli (2009):

Aunque las frases «*engagement* del empleado» y «*engagement* en el trabajo» (*Work engagement*) se utilizan normalmente como sinónimos, nosotros preferimos la última por ser más específica. A saber, el *engagement* en el trabajo se refiere a la relación que tiene el trabajador con su *trabajo*, mientras que el *engagement* del empleado puede también incluir la relación existente con la organización (p. 94).

Argumentan los autores que, cuando se toma la relación entre el trabajador con la organización, se hace difusa la diferencia entre el *engagement* y otros conceptos tales como el compromiso organizacional. El centro del *engagement* se situaría entonces en el trabajo, en la relación del sujeto con su trabajo y los sentimientos que tiene hacia él, siendo relativamente independiente de la relación con la empresa.

En consecuencia, tomamos como constructo a profundizar el *engagement* en el trabajo y a partir de ahora será, concretamente, al que nos referiremos cuando nombremos el *engagement*. Ahora, ahondaremos en sus características o dimensiones para su estudio.

La primera dimensión es el vigor y se define como “(...) altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.” (Salanova y Schaufeli,

li, 2009, p.109; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Por tanto, el vigor es la capacidad que las personas tienen para mostrar unos niveles altos de energía y saber sobreponerse a la adversidad y sin desanimarse en el contexto de la empresa.

El vigor (componente conductual-energético) hace que las personas deseen mejorar las condiciones de su trabajo, así, tienen la energía mental para desarrollar nuevas situaciones en la empresa. Las personas que tienen un alto nivel de vigor encuentran facilidad para soportar la adversidad en el trabajo pero, sostienen los autores (Salanova y Schaufeli, 2009), faltan estudios para cotejarlo con otros aspectos de su vida. Las personas con un alto nivel de vigor se convierten en propulsores para sus compañeros.

La segunda dimensión es la dedicación, la cual “(...) hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.” (Salanova Schaufeli, 2009, p.109; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Así, las personas que tienen un alto nivel de dedicación encuentran sentido a lo que hacen y se esfuerzan por hacerlo mejor, desarrollando, en consecuencia, maneras de motivarse de forma intrínseca.

Los empleados con un estado mental tendente hacia la dedicación se sienten más vinculados a su trabajo (componente emocional) y dotan de sentido a su labor, de modo que buscan generar mejores espacios para su desarrollo. La dedicación ayuda a que las personas no se sientan vacías y, en contraposición al *burnout*, consideran que hacen las cosas para un “algo”. Estas primeras dimensiones son consideradas el corazón del *engagement* (Lisbona, Morales y Palací, 2009) y son indispensables para que se presente el fenómeno.

Finalmente, la tercera dimensión es la absorción y nos argumentan los autores: (...)se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a la fuerte dosis de disfrute y concentración experimentadas (Salanova y Schaufeli, 2009: 109; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

La persona disfruta tanto de aquello que hace que se ve inmersa en un gozo que dificulta la capacidad de “desconectarse”, pero dicha experiencia no es desagradable para la persona menos aún implica que exista una adicción al trabajo.

Como condición psicológica positiva en el *engagement* la absorción (componente cognitivo) se encuentra una fuerte identificación de la persona en lo que hace, la persona piensa de aquello que realiza en el trabajo. Ahora bien, tenderíamos a pensar que en particular ésta variable, *engagement*, tendería a tener una alta relación con satisfacción con la vida al encontrarse el trabajador con un estado mental que permite sentirse realizándose en la vida.

En los estudios realizados sobre el *engagement* se ha puesto de manifiesto (Salanova y Schaufeli, 2004):

(...) como posibles causas del *engagement*: los recursos laborales (ej. autonomía, apoyo social) y personales (ej. autoeficacia), la recuperación debida al esfuerzo, el contagio emocional fuera del trabajo. El *engagement* parece estar positivamente asociado con características del puesto que pueden considerarse como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo. Tales recursos son por ejemplo el apoyo social por parte de compañeros y superiores, el *feedback* recibido sobre el desempeño laboral, la autonomía laboral, la variedad de las tareas y las facilidades de formación (Demerouti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*,

2000; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, 2003). La investigación viene a demostrar que cuantos más recursos disponibles en el trabajo aumenta la probabilidad de tener más empleados *engaged*. En esencia, este resultado ilustra el potencial motivacional de los recursos laborales como tal y como se ha formulado tradicionalmente la Teoría de las Características del Puesto (p. 119).

Notemos que estos factores propuestos no se encuentran, tampoco, lejos de los componentes de la teoría de diseño del trabajo y su contexto que hemos propuesto. Es tanto así que, los componentes de la teoría del diseño del trabajo y su contexto, para poder tener empleados *engaged* no sólo en trabajos ejecutivos hay que tener en cuenta estos factores de manera holística.

Siguiendo con la dirección de recursos humanos nos proponen Salanova y Schaufeli (2004):

Según esta conocida teoría [la de Hackman y Oldham] existen relaciones entre determinadas características centrales del puesto (o recursos tales como la variedad de las destrezas, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y el *feedback*), unos estados psicológicos críticos (tales como que el trabajo sea significativo, la responsabilidad y el conocimiento de los resultados) y resultados positivos tales como motivación intrínseca, satisfacción del empleado, alto desempeño, reducción del absentismo y rotación del puesto. Además existen variables moduladoras que amortiguan o incrementan, en este caso, la relación entre esas características del puesto, los estados psicológicos y los resultados (p. 125).

Para nuestra investigación estas propuestas son interesantes, nos indican un monitoreo de dos vías, una primera una preventiva y otra segunda curativa, la primera nos induce

a lo que se ha dicho ya sobre que desde el diseño se pueden evitar desgastes de los empelados; como segundo, que tomando el referente en dónde los trabajadores sienten que se desgastan aportar intervenciones activas para mejorar sus condiciones.

Llegados a este punto nos asalta una duda:

Pero ¿el *engagement* es motivacional o es social? Evidentemente es ambos, ya que tiene tanto una naturaleza motivacional como social a la vez. Por eso ninguna de estas teorías es correcta o incorrecta, sino que son complementarias, apresando así la verdadera y compleja naturaleza del *engagement* (Salanova y Schaufeli, 2009: 131).

En el sentido en que los fenómenos humanos requieren tener, para tener una mayor comprensión, que se tomen en cuenta las condiciones que interactúan en el *engagement*. Por tanto, la idea no es descartar teorías sin ver su sustento empírico, más bien, es indagarlas, si es posible, integrarlas.

La posibilidad de investigación es amplia, más aún, cuando se toman otras realidades de estados psicológicos positivos en la organización tales como el compromiso organizacional y, de otra parte, conceptos como la satisfacción con la vida (además otros de índole negativa como la adicción al trabajo). Pues son estados que implican directamente en la realidad que experimenta el sujeto, además, de permitir acercarnos al continuo en que se manifiesta el bienestar y la salud de las personas (Keyes, 2002).

4. Compromiso organizacional: concepto, aportes y medida

No perdamos de vista los factores más importantes que llevan a un liderazgo exitoso: el compromiso, una pasión por dejar huellas, una visión por lograr un cambio positivo y el coraje para la acción"
Lorraine Matusak

En este capítulo expondremos brevemente el estado de la cuestión en compromiso organizacional, incluyendo las principales aportaciones teóricas y algunas de las investigaciones más pertinentes para nuestro objeto de interés. También incluiremos los principales constructos con los que, hasta el momento de la revisión, ha sido relacionado el compromiso organizacional.

En estos tiempos de desconfianza y turbulencia en que las empresas se encuentran sumidas en profundos procesos de cambio y de crisis, es muy importante optimizar los recursos humanos con los que cuenta la organización y para ello es imprescindible que las personas que trabajan en la organización perciban que forman parte de la misma y se sientan confiadas con la forma en que la compañía opera.

La confianza se ha vuelto a tornar un eje esencial en las organizaciones. Cuando se habla de la caída de la bolsa y de la salida de capitales se atribuye a la pérdida de confianza de los inversores. Más aún, la confianza es definida como la capacidad de hacernos vulnerables al esperar cosas positivas de los otros (Coyle-Shapiro y Conway, 2005), es decir que la confianza se fundamenta en las expectativas que elaboramos las personas al pensar que el otro colabora sin la intención de perjudicarnos.

En los negocios y en la vida de la empresa se da una enorme relevancia a la confianza, pues ésta permite establecer los vínculos necesarios para el porvenir de las

transacciones, sean éstas en el interior o en el exterior de las empresas. Una de esas transacciones o intercambios que se dan al interior de la empresa y que se encuentran fundamentada en la confianza y en las expectativas en la organización, es el compromiso organizacional (CO).

Si bien es cierto que la psicología organizacional ha mostrado la preponderancia del compromiso en la relación empresa-empleado, aun no hay una claridad plena sobre el concepto ni una definición que unifique los aportes construidos hasta el momento (Llapa-Rodríguez, Trevizan y Tadeu Shinyashiki, 2008).

Otra condición encontrada en la literatura científica sobre el CO es que la mayoría de los investigadores proponen que es un fenómeno positivo para la organización (Mowday, 1998). En otras palabras, uno de los consensos que se presentan es que el CO es un fenómeno de implicaciones positivas tanto para el trabajador como para la organización.

Cuando hablamos de compromiso, el DRAE (2001) nos dice que viene del latín “*compromissum*” y como segunda acepción nos dice que es palabra dada. Más aún, el CO no se fundamenta en un contrato escrito y, menos aun, en obligaciones adquiridas por motivación extrínseca; por tanto, la acepción “palabra dada” nos da un sentido cercano al hablar de una voluntad de la persona.

4.1. Naturaleza del constructo compromiso organizacional.

El compromiso organizacional llamó la atención de profesionales e investigadores durante la década de los sesenta (60) y fue conceptualizado de dos formas (Goulder, 1960):

1. *Cosmopolitan integration*: es el grado en que el individuo es activo y, al mismo tiempo, se siente a sí mismo como parte de diferentes niveles de una organización particular.
2. *Organizational introjection*: grado en que en la autoimagen se incluyen valores y cualidades aprobadas en la organización.

Dicha perspectiva no daba cuenta de la influencia grupal, además de dejar fuera condiciones como las expectativas y, en consecuencia, el tipo de compromiso que se asume en las organizaciones.

Por su parte, Howard Becker (1960) argumenta que el compromiso es un mecanismo que ofrece una explicación implícita de comportamientos que se notan consistentes con la realidad de la persona ante el mundo social. En otras palabras, se trata de cómo las personas se mantienen en determinada línea de comportamiento y, de acuerdo a eso, estable con sus valores y los de la organización a la que pertenece dicha persona. Se fundamenta en la perspectiva del intercambio social.

En concordancia con lo dicho, podemos definir compromiso organizacional como el deseo de realizar esfuerzos mayores por el bienestar de la organización, además, con la aspiración de mantenerse en la misma y, por tanto, aceptar sus objetivos primordiales y sus valores (Porter y Lawer, 1965). El énfasis se encuentra en la capacidad que tenga la persona de incorporar e identificarse con las normas de la empresa, por tanto, que se mantenga por los vínculos afectivos que desarrolla el trabajador hacia la compañía.

Tomando una perspectiva ideal, Kanter (1968) sostiene que el CO debe cimentar sus bases con mayor complejidad que las del intercambio económico simplemente. Así que se resalta la implicación de las teorías del intercambio social y, al tiempo, se reitera la necesidad de que exista un encuentro afectivo con la empresa.

En la década posterior Sheldon (1971) añade el concepto de actitud para definir el CO de forma que se concibe como una actitud u orientación dirigida a la organización que vincula la identidad del sujeto a la empresa. Así la persona se identifica y crea nexos con la organización y, de ese modo, genera una actitud positiva que lo lleva a, por ejemplo, asistir puntualmente y con un mayor desempeño en la compañía.

Al individuo que se compromete Buchanan (1974) lo interpreta desde el apego que, como miembros de la empresa, se tengan a los valores y objetivos en la organización. Aquí se podría mirar la hipótesis sobre sí el diseño de los puestos de trabajo favorece o no el apego al puesto y, de igual modo, a movilizar al trabajador en función de los valores de la empresa fomentando el *engagement*.

Continuando con los vínculos emocionales, la perspectiva de Franklin (1975) parte de la fundamentación del deseo que tienen los sujetos de acatar los preceptos de la empresa y continuar en ella. Aquí, vuelve a mirarse la necesidad de poder mantenerse en las normas que ofrece la empresa por convicción, de modo tal que, el vínculo afectivo pueda perpetuarse en la persona.

Otra teoría individualista es la de Salancik (1977): postula que el CO es una situación de la persona, la cual, llega a estar conectada por sus actividades y a través de ellas a unas creencias que son a su vez sustentadas por las actividades realizadas. En esta postura, a diferencia de las vistas hasta el momento, el centro está en la comprensión de las acciones que se realizan en la empresa por parte de la persona, dicho de mejor forma, es a partir de la experiencia subjetiva que entiende la persona el compromiso con la organización.

En la década de los ochenta Wiener (1982), fundamentándose en la teoría de las actitudes, se centró en la parte normativa del compromiso. Entonces, el compromiso se fundamenta en la apropiación de las normas de la empresa por parte del emplea-

do y, en consecuencia, se deberá presentar una conjunción entre los intereses individuales (del trabajador) y de la organización.

Desde la misma perspectiva se argumenta que la clave se encuentra en la forma en que las personas manejamos nuestra escala de valores. Ahora bien, sí hablamos de esos valores tenderíamos a ver cómo la persona tiene a la organización, desde su subjetividad, más arriba o debajo de su escala de valores, de tal modo que tendería a dar cuenta del rendimiento que tiene la persona en dicha empresa.

En la misma década Morris y Sherman (1981) hablaron del compromiso organizacional como una actitud en forma de vínculo entre una empresa y una persona. Si bien no dan cuenta clara del vínculo que se propone, sí lo hacen en términos de que es positiva para ambos actores sociales.

No todo se manejó en la década de los ochenta en términos de actitudes, si bien es cierto que es hoy en día la teoría dominante. Por otra parte, Dwyer y OH (1987) plantean el CO como una promesa hecha de forma implícita o explícita entre los compañeros del intercambio en la organización, con la perspectiva de mantener dicha relación.

En la perspectiva anterior, se hace evidente el énfasis nuevamente en las teorías del intercambio social, de tal forma, que las personas manejan el compromiso para mantener las relaciones esperando reciprocidad por parte de sus compañeros. En la medida que se mantienen estas relaciones, además de percibirse la correspondencia de las mismas, los trabajadores confían en los otros y se mantiene por cohesión social el compromiso.

Desde la perspectiva de atribución Reichers (1985) define el CO como una obligación que la persona obtiene como resultado de ejecutar actos que son volunta-

rios, evidentes e inexorables. Ésta propuesta se sostiene sobre la base de que las personas se atan a las condiciones de su medio y tratan de actuar para evitar conflictos.

Otra propuesta que no se nutre directamente de la teoría de las actitudes es la de O'Reilly y Chatman (1986), quienes argumentan que el CO es un vínculo psicológico sentido por un sujeto hacia una empresa u organización, dicho vínculo se evidencia en la medida que la persona interioriza o adopta características o perspectivas de la organización. Dicho de otra forma, las personas generan una identificación con la organización en la que se encuentran y, en consecuencia, pueden establecer una capacidad para ver en la organización la propia identidad.

En la década de los noventa (90), Mathieu y Zajac (1990) consideran el CO como un estado, una atadura o enlace de una persona hacia una organización. Al igual que en el aporte mencionado anteriormente, lo importante es el lazo o vínculo que nace de la persona y que lleva al sujeto a mantener ciertas conductas a favor de la empresa.

Además Mathieu y Zajac (1990) han sustentado que la formación del compromiso depende del intercambio que sostiene el trabajador con la organización. Se sostiene, a partir de las expectativas que tiene el sujeto de recibir determinadas retribuciones, tales como, conocimientos, reconocimientos y otros.

En la actualidad, una de las teorías que se muestran con mayor dominancia es la de Allen y Meyer (1990) quienes (sin profundizar en su modelo tríadico que veremos más adelante) han considerado el CO como un estado psicológico que ata a la persona con la organización, haciendo énfasis en el tipo de “atadura” que tiene la persona con la empresa en que trabaja y que se fundamenta en la evaluación que hace la persona de su realidad en la empresa.

Cotton (1993) considera el CO como un proceso cooperativo (Cotton, 1993) que se deriva de coordinar información, influencia y/o alicientes, donde son usadas todas las capacidades personales para estimular el apego de los trabajadores hacia el éxito institucional.

Tomando una de las revisiones más recientes del tema, Juaneda y González (2007) definen el compromiso organizativo como la “fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización” (p. 3592). Lo anterior da cuenta de una dirección y de una fuerza, desde la perspectiva de las autoras, que movilizan las intenciones de los sujetos hacia a la empresa.

Las mismas autoras señalan que en los avances del estudio del concepto se han presentado una división de opiniones alrededor de la naturaleza del constructo (actitudinal vs. comportamental) al igual que en sus dimensiones (unidimensional vs. multidimensional). En otras palabras, aun con la cantidad de estudios, no hay acuerdos completos en lo que se refiere al estudio del constructo CO.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que hay una correspondencia entre el compromiso organizacional y algunos de los conceptos más importantes en el comportamiento organizacional tales como: la satisfacción laboral, la rotación, el desempeño, la moral y la eficacia organizacional y el contrato psicológico (Alcover, 2000; De Cotis & Summers, 1987; Griffin & Bateman, 1986; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Morrow, 1983; Mowday, Porter & Steers, 1982; Reichers, 1985; Schein, 1970/ 1982; Steers, 1977) de tal modo que su estudio nos provee de una amplitud de aplicaciones si bien no hay un encuentro entre los resultados obtenidos hasta la fecha.

Sin embargo, el hecho de que no exista un total acuerdo sobre los resultados de las investigaciones acerca del CO no implica que no se haya construido un cuerpo de conceptos que lo diferencien de otros. Por tanto, comenzaremos a ilustrar algunas de sus características diferenciadoras, desde la perspectiva de diversos autores.

4.2. Investigaciones y relaciones del compromiso organizacional.

Siguiendo la revisión planteada por Juaneda y González (2007), planteamos la conveniencia de tomar en cuenta la diversidad de propuestas que van en función de las variables que causan el compromiso o sus antecedentes así como las variables asociadas y las consecuencias del compromiso. Las mismas autoras nos advierten que:

El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término. (...) aunque uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la multitud de variables y diferentes notaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando mayor confusión (Juaneda y González, 2007: 3594).

Si bien es cierto que no es nuestra intención extendernos en este debate, sí que queremos dar constancia del mismo.

Una de las primeras investigaciones realizadas fue la de Steers (1977), en donde el autor sustenta que existen relaciones entre el CO y algunas variables individuales como: el absentismo, rotación y el desempeño de los trabajadores. El mismo autor hace hincapié en el análisis de otros factores, los cuales son: las características de la

persona, características del trabajador en función de los roles asumidos y las experiencias laborales del sujeto.

En consecuencia, podemos inferir que el centro de este modelo está en las particularidades del sujeto, lo que percibe y cómo comprende lo que ocurre dentro de la organización. Esta investigación aporta, también, una mirada multidimensional del empleado en el contexto del compromiso organizacional.

En una investigación realizada en los setenta Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) crearon, aplicaron y validaron el OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire* que se traduciría libremente como Cuestionario del compromiso organizacional) de 15 ítems. En dicho estudio se demostró la presencia de una relación positiva entre el CO y todas las subescalas de satisfacción (satisfacción global, con los compañeros, la supervisión, el trabajo, la remuneración recibida y la promoción). La mayor intensidad se dio en la que preguntaba sobre la satisfacción laboral.

En la misma década el mismo equipo de trabajo, Mowday, Steers y Porter (1979) usando el OCQ de 15 ítems, mostraron que se presentaba una relación positiva del CO con la implicación al trabajo (*job involvement*) y, en menor grado, con la satisfacción con la carrera (*career satisfaction*). Las variables a tener en cuenta fueron la implicación en el trabajo (*job involvement*), la satisfacción con la carrera (*career satisfaction*) y la satisfacción con el trabajo (*job satisfaction*).

De lo anterior, se puede decir que para los autores el CO se caracteriza por:

1. Un ferviente deseo por permanecer como miembro en una empresa particular.
2. Un convenio para mantener niveles altos de desempeño en beneficio de la empresa.

3. La creencia definitiva, además, de la admisión de los valores y metas de la empresa, que se presenta por la orientación individual dirigida hacia la organización vista como un fin en sí misma.

En ambas investigaciones se privilegian las características personales y, de similar modo, la forma en que las personas entienden su situación y cuánta complacencia se tiene con las labores desempeñadas. Por tanto, aquí se abre una pregunta sobre las formas en que esos trabajos están diseñados y, al tiempo, la percepción de los mismos por los trabajadores que los puede llevar a ser *engaged*; no obstante, esto lo profundizaremos más adelante.

En los ochenta Morris y Sherman (1981) buscaban posibles antecedentes del CO. Así investigaron la incidencia de características personales tales como: la edad, el nivel de estudios, y el sentido de capacidad; de igual modo, características relacionadas con los roles: conflicto y ambigüedad de rol y, finalmente, experiencias laborales: consideración y estructura inicial. En la mencionada investigación, encontraron que todas eran variables explicativas del compromiso excepto ambigüedad de rol; de forma positiva: sentido de capacidad, estructura inicial, edad y consideración; de forma negativa: conflicto de roles y nivel de estudios.

También en la década de los ochenta, Hunt, Chonko y Wood (1985) centraron su atención en antecedentes como: atributos personales (en términos de edad, ingresos y el nivel de estudios), características del trabajo (medida por el índice de características del trabajo que mide la variedad, la autonomía, la identidad y la retroalimentación en el trabajo). También midieron la satisfacción en relación con el salario, la seguridad en el trabajo global y en la carrera.

Como resultado de lo anterior, encontraron que los atributos personales son determinantes para el nivel de compromiso: positivamente: edad e ingresos, mientras

que negativamente nivel de estudios; de igual modo, encontraron que el CO predice la satisfacción laboral. Consecuencia de lo antepuesto es que las personas tienden a sentir mayor satisfacción con sus labores en la medida que tienen un mayor compromiso con la organización, de tal modo que, cuando llevan una gran cantidad de tiempo en la empresa, y no se ha roto la confianza, la persona genera una sensación de satisfacción con sus condiciones laborales.

Ahora bien, centrándonos en las teorías sobre la justicia y los roles, Russel y Price (1988), trabajando con empleados de tiempo completo de un centro de atención de veteranos de la guerra, estudiaron factores como ingresos, centralización, rutinización, justicia distributiva, conflicto de roles, responsabilidad familiar y participación en el trabajo (*work involvement*). Descubrieron que hay una relación positiva con la participación en el trabajo (*work involvement*), la justicia distributiva, los ingresos y la responsabilidad familiar. El estudio, implica que las personas necesitan percibir como justas las distribuciones que se realicen en la compañía, más aún tomando en cuenta que los empleados necesitan sentirse apreciados de forma igualitaria por la compañía.

En un estudio, tomando como población el personal de ventas, en donde se deseaba averiguar cómo el compromiso se relaciona con los modos de vender (Sager y Johnston, 1989) fueron utilizados como antecedentes: la edad, el nivel de estudios, socialización previa, ingresos, comportamiento de búsqueda de trabajo, alternativas percibidas de trabajo, satisfacción laboral, entre otras. La consecuencia que midieron fue el esfuerzo positivo.

Los resultados que obtuvieron permiten establecer una vinculación positiva entre el CO y la satisfacción laboral, la dirección y la socialización previa; tiene una relación negativa con el comportamiento de búsqueda de empleo. Finalmente, el CO aparece como una variable que explica el esfuerzo percibido.

En una investigación que tuvo como centro los valores que se promueven en la compañía (Hunt, Wood y Chonko, 1989) se tomaron como variables los valores éticos corporativos. Los resultados apuntaron a una asociación positiva entre los valores éticos de una corporación y el CO. Estos resultados implican que cuando se promueven los valores tendentes a la ética se establece con mayor facilidad el CO.

La indagación de Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson (1989) se centró en la relación entre compromiso afectivo, compromiso de permanencia, satisfacción laboral y desempeño (*performance*). Como resultado de la investigación se obtuvo que hay una relación negativa entre el compromiso de permanencia (o continuidad) y las tres medidas del desempeño usadas; además, el compromiso afectivo está positivamente relacionado con las medidas del desempeño. No obstante, la satisfacción no correlacionó significativamente con ninguna medida del desempeño.

Por otra parte, en una disquisición, Tett y Meyer (1993), quienes utilizaron como variables la satisfacción laboral y el compromiso, los antecedentes fueron el abandono del puesto y el volumen de negocios en las empresas, encontraron que el CO es más eficiente para predecir el volumen de negocios que la intención de abandono.

Autores como Dunham, Grube y Castañeda (1994) (tomando como referente los aportes de Meyer y Allen) hicieron 9 estudios en los cuales fueron evaluados tanto la construcción del concepto, la definición, la medición y la validación del CO. Encontraron que los postulados de Meyer y Allen eran correctos y verifican que existen 3 dimensiones para el compromiso organizacional: el afectivo, de continuidad y el normativo.

En la disquisición citada se evaluaron como antecedentes: dimensiones percibidas de las tareas (identificación, significado, autonomía, variedad de las habilidades

y retro-alimentación); la dependencia de la organización; la satisfacción profesional; la satisfacción con las oportunidades de promoción y el desarrollo de la organización; participación de la dirección; edad y, finalmente, antigüedad.

Los resultados mostraron una relación positiva entre el compromiso afectivo con la dependencia hacia la organización. De igual modo, entre la participación de la dirección y las dimensiones de las tareas. Además, se notó que la participación de la dirección está afiliada con el compromiso de tipo normativo.

Un aporte interesante es el dado por Ariza (1998) con su revisión bibliográfica de la relación del CO con el poder. Y nos añade el autor:

De forma general, podemos concluir que existe un acuerdo generalizado sobre la bondad o conveniencia de ciertas formas de influencia. Los investigadores en esta materia aseguran que las fuentes del poder de naturaleza remunerativa y simbólica refuerzan el vínculo individuo-organización, mientras que el poder cimentado en la coerción impide cualquier intento en este sentido (p. 71).

En otras palabras, la coerción impide que las personas establezcan vínculos positivos y, por tanto, tengan una actitud positiva con la empresa, de tal modo que se perciben explotados además de mirar pocas posibilidades de hacer carrera en la organización.

Tomado lo anterior, el mismo autor (Ariza, 1998) puntualiza:

En definitiva, el devenir del entorno actual sugiere que tan sólo las organizaciones integradas por personal comprometido con sus objetivos, con unos propósitos comunes y una responsabilidad mutua y compartida con la dirección, podrán dar el salto cualitativo que supone el tránsito hacia formas estructurales con capacidad de adaptación permanente (p. 71).

Y así, el ideal de una flexibilidad funcional fundamentada en el diseño del trabajo, se podrá lograr sin la desconfianza de los actores sociales que intervienen en la organización.

Más adelante, el trabajo de Young, Worchel y Woehr (1998) sobre los factores asociados al compromiso de los trabajadores de cuello azul, utilizó un cuestionario que medía el CO además de factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con su labor. Como variables intrínsecas se midieron:

1. Intercambio intrínseco.
2. Satisfacción laboral.
3. Comunicación.
4. Características del trabajo.
5. Satisfacción con el liderazgo.

Las variables extrínsecas fueron:

1. Satisfacción salarial.
2. Satisfacción con el sistema de promoción.
3. Intercambio extrínseco.

En cuanto a los resultados, estos indicaron que se encontró positiva y significativamente relacionados con el compromiso: tanto la satisfacción de promoción, las características del trabajo, la comunicación, la satisfacción del liderazgo, la satisfacción en el trabajo, el intercambio extrínseco, el cambio intrínseco, las recompensas extrínsecas, y las recompensas intrínsecas.

Sin embargo, contrariamente a lo esperado, la satisfacción de pago no se correlacionó significativamente con el compromiso. Ahora bien, la relevancia de los resultados son notables puesto apuntan que los refuerzos intrínsecos son importantes para los trabajadores públicos.

En cuanto a la necesidad de similitud ideológica, el estudio de Beker y Beker (1999) se realizó con psiquiatras empleados en un centro de salud mental, y se les pidió que identificaran su ideología de tratamiento, de modo similar, evaluar su percepción de la ideología de otros médicos y administradores con quienes trabajan. Se les aplicó el cuestionario de satisfacción de Minnesota y el cuestionario de CO OCQ (15 ítems).

En la referida investigación se encontró que el CO y las diferencias ideológicas están inversamente relacionados, además, los psiquiatras perciben diferencias significativas en muchas áreas ideológicas. Lo anterior, implica que se hace necesario mirar los idearios de las personas dentro del contexto de la organización para sus relaciones con el CO.

Un aporte llamativo nos lo da la investigación de Bayona, Goñi y Madorrán (1999), quienes centrándose en la gestión de RR. HH., toman el compromiso para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con la empresa. De acuerdo, al tipo de compromiso y a las características del mismo se pueda establecer una gestión de RR. HH.

Fundamentándonos en lo anterior y, de acuerdo con Bayona, Goñi y Madorrán (1999), vemos que:

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa. Una estrategia de Recursos Humanos alude a la utilización de los mismos para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo (p. 2).

Es por tanto, que las direcciones de RR.HH. pueden mirar la capacidad y el tipo de compromiso que establecen sus empleados como una ventaja tanto a nivel de la competitividad, al igual, en las relaciones laborales existentes.

Otro punto que señalan las mismas autoras señalan (Bayona, Goñi y Madorrán, 1999) es que:

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Existe entre los miembros de una organización cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes (p. 3).

Para la gestión de los RR.HH., más aún cuando existen los llamados “cazatalentos”, es necesario tener claros el tipo de compromisos de los trabajadores y, cuando se hace planeación a largo plazo, la visión que los mismos tienen de su permanencia en la empresa.

En el mencionado estudio las variables que utilizaron para las mediciones fueron:

1. De tipo individual: Edad, Estado civil, sexo, habilidades individuales, número de hijos, antigüedad en el puesto y en la organización y la estabilidad.
2. Del trabajo: Enriquecimiento del trabajo, autonomía, oportunidades de promoción percibidas y satisfacción con el trabajo (investigación y docencia).
3. Variables de grupo: Clima del trabajo.

Como principales hallazgos del estudio podemos encontrar:

1. El compromiso actitudinal correlaciona de forma positiva y significativa con: Clima, autonomía, satisfacción docente, participación en decisiones, el número de los hijos, oportunidad de recibir promoción, participación en la gestión y la edad.
2. Compromiso de continuidad correlaciona negativamente con: Satisfacción en la investigación, habilidades individuales, la edad, participación en la gestión y el número de hijos.

Al finalizar las autoras concluyen:

El encontrarnos ante dos conceptos diferentes del compromiso organizacional nos ha permitido clasificar a los individuos de la organización en cuatro grupos distintos en función del grado y tipo de compromiso que presentan. Ello permite orientar las políticas de Recursos Humanos con el fin de contar con un personal más comprometido (Bayona, Goñi y Madorrán, 1999: 15).

Pero, nos llama la atención la necesidad no solo de contratar personas más comprometidas, sino al tiempo, diseñar trabajos que permitan que las personas se comprometan e identifiquen con la organización y, más adelante, tengan la capacidad de ver el puesto de trabajo como área de crecimiento.

En el siglo actual, autores como Henkin y Marchiori (2003) estudiando a profesionales de educación quiropráctica, hacen notar que el trabajo de estas personas se ve afectados por las percepciones que ellos tienen de cómo los valora su organización. Los instrumentos que utilizaron fueron: el cuestionario multidimensional de Spreitzer (1995) y para el CO el cuestionario de Meyer y Allen (1984).

Las variables que se tomaron en cuenta para las medidas fueron:

1. Apoyo percibido de la organización.
2. Compromiso afectivo con el supervisor.

3. Compromiso afectivo con el grupo.
4. Intensión de abandono.

Entre los resultados que mostró el procedimiento se encuentran:

1. El compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor.
2. La relación es inversa entre el compromiso afectivo y la pretensión de abandono de la empresa.

La conclusión que se puede inferir del estudio es que los profesores de quiropráctica, desde su mirada, necesitan sentirse parte vital y con capacidad de desarrollo para poder brindar un desarrollo óptimo en la facultad, lo cual, podría llevarlos a ser empleados *engaged*.

Siguiendo con la teoría de Meyer y Allen, Vandenberghe, Bentein y Stinglhaber (2004), hicieron tres estudios longitudinales con el fin de estudiar los compromisos afectivos con la organización, el supervisor y el trabajo en grupo. Trabajaron con diversos grupos, tales como enfermeras, trabajadores de ventas y administrativos.

Las variables que se utilizaron fueron:

1. Apoyo percibido de la organización.
2. Compromiso afectivo: Tanto con el supervisor al igual que con el grupo.
3. Intensión de abandono.

Como resultado, la investigación permite afirmar que el compromiso con el equipo tiene una incidencia mayor sobre el compromiso con la empresa que el compromiso con la persona que hace la supervisión.

Además, Se demostró la relación inversa entre el compromiso de índole afectiva y el deseo de abandono de la empresa. Estos resultados, se pueden interpretar en

términos de la relevancia relativa de los focos de compromiso con respecto a los resultados de la investigación.

En resumen, siguiendo a Juaneda y González (2007), se puede afirmar que las variables que condicionan el compromiso de los sujetos con las empresas se pueden agrupar en función de tres categorías de variables relacionadas con:

1. Las características de la persona.
2. Los aspectos del trabajo.
3. La organización o el grupo.

Por tanto, hay una interacción de condiciones necesarias para que se presente y de qué tipo el CO, además, hay que tomar en cuenta la relevancia y condiciones de cada una de esas variables.

En la misma revisión las autoras (Juaneda y González, 2007) señalan:

En relación a las características personales no parecen resultar elementos que condicionen el nivel de compromiso organizativo de los individuos. Aunque en los trabajos no se encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso, la edad y la antigüedad están vinculadas positivamente en las tres dimensiones, principalmente con el compromiso continuo ya que como parece lógico los individuos que permanecen en una organización han realizado mayores inversiones en ella, y supondría un mayor coste el abandono (p. 3600).

Sin embargo, el hecho que las personas vean en las organizaciones, en particular cuando llevan mucho tiempo en ellas, como parte de sus vidas y se queden, mientras, otras migren en la medida que ven oportunidades medianamente mejores; pueden suponer de que hay variables del sujeto que inciden en la el nivel y tipo de compromiso que tiene.

Ahora bien, siguiendo la teoría de las tres dimensiones del CO organizacional propuestas por Allen y Meyer (1990), continúan exponiendo las autoras (Juaneda y González, 2007):

Las variables asociadas a las experiencias laborales de los individuos generalmente presentan correlaciones más fuertes que las que suponen las características personales, siendo el compromiso afectivo el que mayor fuerza muestra. El sentido es opuesto entre el compromiso afectivo y normativo con respecto al continuo. Las experiencias positivas (apoyo por la organización, liderazgo transformacional, etc.) parecen reforzar el vínculo afectivo con la organización y en cierto grado vienen a generar un sentimiento de deuda con respecto a esta (p. 3601).

Por tanto, en la medida que se presentan situaciones en el trabajo que hacen a la persona percibirse cómoda y con capacidad de injerencia en las situaciones y decisiones de la empresa; su compromiso será de índole afectiva y tenderá a mantenerse con el tiempo.

De otra parte podemos encontrar que:

En el caso de las variables asociadas a la percepción de falta de alternativa como el desarrollo de habilidades o conocimientos específicos son causantes de mayores niveles de compromiso continuo, como consecuencia de las inversiones realizadas dentro de la organización que limitan la posibilidad de encontrar en otra organización los “beneficios” obtenidos en la actual (Juaneda y González, 2007: 3601).

En otras palabras, en la medida que las personas ven sus experiencias laborales como conflictivas y, además, como poca capacidad de crecimiento, se mantienen en la compañía porque “no hay otra opción”. Si bien la idea es que los empleados tiendan al

compromiso afectivo con la organización, el mismo depende de la interacción que sujeto y organización puedan realizar.

Otro referente al que hay que tomar en cuenta es que el concepto ha ido variando en la forma de ser comprendido, dicho de mejor manera, al principio el concepto era mirado de forma uni-dimensional, pero, ahora la postura dominante parece inclinarse a una multi-dimensionalidad.

Sobre el compromiso y sus posibles implicaciones hemos hecho una breve ilustración, además, nos aclaran Llapa-Rodríguez, Trevizan y Tadeu Shinyashiki (2008):

De esta forma, podemos afirmar que no existe un único vínculo en la relación empleado/empleador. Siendo el compromiso un foco multidimensional posee diversas variables que influyen y causan impacto en una y/o en otra dimensión (p. 3).

Por tanto, en la medida que el trabajo requiera de diversas habilidades y/o competencias se matizará la relación entre empleado y empleador, de igual modo, las relaciones entre compañeros median en éste compromiso.

Otro vacío en la investigación es el que nos señalan tanto Meyer y Allen (1997) y Hallberg y Schaufeli (2006): “compromiso con la organización no ha sido muy ampliamente investigado desde una perspectiva de salud, aunque parece que el aprecio y el afecto el positivo de la situación en torno al trabajo es beneficioso en términos de bienestar” (p. 120). En consecuencia, para la investigación, se presenta atractivo verlo en su relación en conceptos como la satisfacción con la vida y el *engagement* que están relacionados con la salud mental.

4.3. El modelo tríadico del compromiso organizacional.

De las definiciones y conceptualizaciones propuestas hasta el momento, tomaremos aquella que se refiere al CO como una actitud (Allen y Meyer, 1990; de Frutos, Ruíz y San Martín, 1998). En esa misma estructura, Meyer, Allen y Smith (1993) han definido el CO como el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Hemos propuesto una definición al principio y ahora deseamos profundizar las dimensiones que se plantean para el CO:

(...) *compromiso afectivo* hace referencia al sentimiento del empleado por la empresa como un todo, representado por la relación afectiva y emocional, al satisfacer sus necesidades y expectativas, mostrando un marcado orgullo de pertenencia (...) (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007: 213).

Los autores argumentan que éste vínculo afectivo (señalado desde el inicio de las investigaciones sobre CO) con la compañía da como resultado una responsabilidad del individuo para mejorar los resultados y sentirse parte importante de la empresa.

Por tanto, el compromiso afectivo, ligado a un deseo de pertenencia (Recio Reyes y Torres Solís, 2006), se relaciona con la implicación que el empleado experimenta debido a su apropiación de los valores de la organización. Es producto de la complacencia lo que le predispone al empleado a resistirse a un posible cambio de trabajo.

El compromiso normativo (el componente cognitivo), se puede definir como:

(...) el estado cognitivo pero no afectivo de la actitud, esta identificación se lleva a cabo bajo un proceso de discriminación del individuo que decide inten-

cionalmente orientarse a la organización. Además hace evidente que el empleado transforma, reestructura y ajusta los eventos y experiencias que ocurren en su organización a través de sus percepciones para llegar a identificarse e implicarse no solamente con las metas de la organización sino con la actividad laboral que realiza (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007: 213- 214).

Es entonces, a partir de lo anterior, que se fomenta que el empleado prefiera permanecer en la empresa.

De tal modo que el compromiso normativo, visto en términos del deber de pertenecer (Recio Reyes y Torres Solís, 2006), se puede relacionar con el vínculo equitativa que se establece entre el trabajador y la empresa en relación de los refuerzos o prestaciones que le son conferidas por el grupo de trabajo.

La tercera dimensión del CO es el compromiso de continuidad, también denominado compromiso conductual. Se presenta ante la percepción del trabajador que ha realizado una inversión en la compañía que no desea perder (Becker, 1960, Meyer y Allen, 1991) y por tanto:

(...) descrito en una sola dimensión con un alto sacrificio personal (asociado a los costes de abandonar la organización) y falta de alternativas percibidas (relacionado con la escasez de oportunidades de encontrar un empleo similar al que se desempeña), (...) (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007: 214).

Entonces, para el trabajador permanecer le parece una pérdida inferior que la de irse de la empresa y arriesgarse. El riesgo es percibido como demasiado alto, en contraposición, a los beneficios posibles.

No obstante, si bien hemos expuesto que se entiende como una sola dimensión en el compromiso de continuidad (o calculado) nos hacen una aclaración de Frutos, Ruíz y San Martín (1998):

Al mismo tiempo, McGee y Ford (1987) discuten la composición de la dimensión *calculada*, al encontrar que esta dimensión se desdobra en dos factores: un componente de “*alto sacrificio personal*” (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de “*escasez de alternativas percibidas*” (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que ser una alternativa al actual). Posteriormente, Meyer, Allen y Gellaly (1990) y Hackett Bycio y Hausdorf (1994) encontraron evidencia empírica del desdoblamiento en dos factores. Si bien, la escala de Compromiso calculado se siguió utilizando de forma unidimensional. (p. 346)

Así, que el compromiso de calculado o de continuidad presenta dos caras de la moneda en que las personas evalúan, comparan y deciden en función de la realidad percibida y, de allí, toman la decisión de quedarse o no en su actual empleo.

No por ser un constructo de tres dimensiones las personas tienen uno u otro tipo de compromiso solamente, es más, las personas tienden a experimentar simultáneamente y con distinto nivel de ardor los diversos compromisos dependiendo de las experiencias de la interacción sujeto-grupo-organización (de Frutos, Ruíz y San Martín, 1998). De lo antecedente, podemos inferir que los individuos tenderán a tener con mayor preponderancia el tipo de compromiso de acuerdo a factores tales como suponemos en la presente investigación, como el diseño del trabajo.

Por tanto, como concluye la investigación de Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007):

Esto nos acerca más a un estado en el que las personas se identifican con la organización, las metas y desean seguir siendo miembros de la misma, disponiendo para ello de todas las estrategias a su alcance para responder a estos es-

tímulos de manera afectiva, cognitiva y cognitivo-conductual para guiar su conducta y favorecer el compromiso organizacional (p. 214).

Luego como toda actitud, la idea es evitar la disonancia cognitiva y las implicaciones de la misma.

En pertinencia con lo precedente, vemos que se presentan variables del sujeto (sin desconocer la relación de las variables sociales) y ello nos da pie para la investigación que nos compete:

Dada la relevancia del papel de los empleados, no resulta sorprendente que surjan diversos intentos para entender qué variables psicológicas y sociales influyen favorablemente en los trabajadores (Mañas Et al, 2007: 395).

Precisamente en esto radica el interés que tiene el tema en lo que se refiere a las variables que interaccionan, tanto en lo que hace un trabajador y las implicaciones en su ambiente laboral, como en la productividad y eficiencia de la organización.

En la investigación señalada anteriormente, Mañas Et al (2007), trabajando con empleados públicos (entre varios descubrimientos) encontraron:

(...), consideramos que los elementos del bienestar psicológico que mayor incidencia tienen en el compromiso son trabajar bajo presión, percibir que el trabajo juega un papel importante en la vida y sentirse feliz en términos generales. En principio, podríamos encontrar paradójico que «trabajar bajo presión» sea un elemento fundamental en la decisión de los empleados de comprometerse con la institución. Sin embargo, este hecho adquiere sentido si tenemos en cuenta los resultados previos (los empleados no quieren que el trabajo sea aburrido) y el contexto de análisis, es decir, la Administración pública, donde no existe un control minucioso del desempeño del puesto (p. 399).

Estas consideraciones estarían relacionadas a la teoría de Karasek (1979) en donde se hace necesaria la percepción de “competencia” y “presión”. Esto tendrá como consecuencia que las personas con trabajos que perciben como aburridos y monótonos los experimenten como más atractivos. Además, cabe preguntarse si ¿No sería necesario tener este tipo de variables en cuenta a la hora de hacer un diseño del trabajo?

Teniendo en cuenta los estudios realizados entre el compromiso organizacional y prácticas empresariales, como la aplicación de esquemas de calidad (Tejada- Taya-bas y Arias- Galicia, 2005) muestran que debe haber una coordinación entre las prácticas de la empresa (como en RR. HH.) y lo que la misma se propone. En otros términos, se trata de que condiciones como el diseño de los puestos de trabajo sean acordes con las expectativas de la empresa y, en la medida de las posibilidades, permitan el mayor desarrollo al trabajador.

En medio de las diversas investigaciones realizadas, parece evidente que hay una necesidad de mirar el contenido y la forma en las que se desarrollan las labores del trabajo para, de acuerdo al contenido de las labores, mirar cuán satisfactorias le son a los empleados. De tal modo, que “Dado que la mayoría de las investigaciones se han realizado sobre datos de corte transversal, una interpretación alternativa es que sentirse bien y saludable se refleja en las actitudes positivas hacia el entorno. El punto importante aquí, sin embargo, es que el compromiso de la organización se asocia con la ausencia de problemas de salud” (Hallberg & Schaufeli, 2006:120). Así, el interés de la psicología organizacional debe ser el de construir organizaciones saludables, avocadas al bienestar y productivas tanto para trabajadores como para los empresarios.

2ª parte

ESTUDIO EMPÍRICO

5. Relación entre diseño del trabajo, satisfacción con la vida, *engagement* y compromiso organizacional

“A mi juicio, se entienden mejor los métodos de las ciencias naturales y de las ciencias sociales si admitimos que la ciencia siempre empieza con problemas y termina con problemas”
Karl R. Popper

Responder a la pregunta ¿cómo se hace una investigación? es imperativo a la hora de la construcción del conocimiento para poder duplicar, replicar y criticar los estudios. La disquisición que compartimos con el lector se enmarca en los estudios cuantitativos con un método hipotético-deductivo y cuyo proceso a grandes rasgos es: “(...), desde una teoría se deduce una consecuencia contrastable en la realidad, se realizan observaciones que sirven para corroborar o modificar lo predicho por la teoría” (León y Montero, 2003: 10). De tal forma, en nuestra investigación tomamos diversas conceptualizaciones y las confrontamos con las observaciones que hicimos.

Siendo más específicos, usamos uno de los diseños que han denominado con la expresión latina «ex post facto» (León y Montero, 2003) y aclaramos sobre este diseño que:

En diversas circunstancias, (...), lo que se encuentra el investigador, lo que ya ha ocurrido, es todo el proceso causal, es decir, han ocurrido las causas (variables independientes) y sus consecuencias (variable dependiente). En ese caso sólo puede tratar de reconstruir los hechos (p. 363).

Este diseño se nos presentó como el de mayor pertinencia a la hora del planteamiento de nuestro estudio.

Ahora bien, finalmente, entre los diseños que se encuentran enmarcados en la categoría antes planteada usamos un diseño prospectivo con más de un eslabón causal que han definido como un:

Diseño prospectivo en el que se estudia un conjunto de variables independientes dentro de una única muestra pero en, al menos, dos eslabones causales. Esto hace que existan variables que son a la vez independientes con respecto a la variable dependiente y dependientes con respecto a las variables independientes que aparecen en un eslabón causal anterior. Permite estudiar efectos directos e indirectos entre todas las variables (León y Montero, 2003: 394).

Esto nos permitió establecer los esquemas causales que planteamos con mayor claridad en el apartado de hipótesis.

5.1. Objetivo de la investigación.

Esta investigación trata de establecer la amplitud e intensidad de la relación que existe entre diseño del trabajo y ciertas variables de bienestar, particularmente el *engagement*. Otras variables, también de bienestar (compromiso organizacional y satisfacción con la vida) también serán consideradas para determinar su rol en la relación.

En concordancia con el objetivo propuesto planteamos las siguientes hipótesis:

5.1.1. Hipótesis general: existe una relación tal entre diseño del trabajo y *engagement* que hace posible predecir éste a partir de aquél y, en medio de esta relación, se determinará el rol del compromiso organizacional y la satisfacción con la vida.

5.1.2. Hipótesis específicas.

- Hipótesis específica A: Las características motivacionales y las características sociales (variables componentes del DT) permiten predecir la dedicación (variable componente del *engagement*) y, en medio de esta relación, se determinará el rol del compromiso afectivo y la satisfacción con la vida.
- Hipótesis específica B: Las características motivacionales y las características sociales (variables componentes del DT) permiten predecir *el vigor* (variable componente del *engagement*) y, en medio de esta relación, se determinará el rol del compromiso afectivo y la satisfacción con la vida.
- Hipótesis específica C: Las características motivacionales y las características sociales (variables componentes del DT) permiten predecir *la absorción* (variable componente del *engagement*) y, en medio de esta relación, se determinará el rol del compromiso afectivo y la satisfacción con la vida.
- Hipótesis específica D: Las características motivacionales y las características sociales incrementan el vigor del *engagement* y, en medio de esta relación, se determinará el rol del compromiso normativo.
- Hipótesis específica E: Las características motivacionales y las características sociales incrementan la dedicación del *engagement* y, en medio de esta relación, se determinará el rol del compromiso normativo.
- Hipótesis específica F: Las características motivacionales y las características sociales incrementan la absorción del *engagement* y, en medio de esta relación, se determinará el rol del compromiso normativo.

- Hipótesis específica G: Las características motivacionales y las características sociales reducen la absorción del *engagement* con el compromiso de continuidad en medio de la relación.
- Hipótesis específica H: Las características motivacionales y las características sociales reducen la dedicación del *engagement* con el compromiso de continuidad en medio de la relación.
- Hipótesis específica I: Las características motivacionales y las características sociales reducen el vigor del *engagement* con el compromiso de continuidad en medio de la relación.
- Hipótesis específica J: Las características físicas del trabajo siendo un modulador la satisfacción con la vida no tienen relación directa con el *engagement*.

5.2. Método

Una vez referenciada e ilustrada la perspectiva teórica, metodológica y las hipótesis que guiaron nuestra investigación procederemos en este apartado a dar algunas particularidades de los participantes, instrumentos y formas en los que fueron hechos los análisis. Trataremos de dar claridad al lector de la fase eminentemente empírica del estudio.

5.2.1. Participantes

En el estudio participaron un total de 305 personas (de un total de 500 formularios entregados lo contestaron correctamente el 61%) de diferentes procedencias sociales y laborales (con diversos puestos y lugares en la jerarquía de la empresa). La información fue recogida mediante cuestionarios de autoinforme; todos los suje-

tos participantes eran trabajadores con una antigüedad mínima de dos años trabajando y no menos de seis meses en el puesto de trabajo actual para dar cuenta del diseño del mismo.

Los cuestionarios fueron aplicados durante los meses de enero-abril de 2012. Los informantes tenían unas edades que oscilaban entre 20 y 66 años con una media de 42,59 y una *s* de 12,491. Otros detalles de los participantes así como de las organizaciones en que trabajan se presentan en las Tablas 5. 1, 5.2 y 5.3.

Tabla 5.1. Estadísticos descriptivos: género

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje valido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Varón | 154 | 50,5 | 50,5 | 50,5 |
| Valid Mujer | 151 | 49,5 | 49,5 | 100,0 |
| Total | 305 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 5.2. Estadísticos descriptivos: edades y tiempo en la empresa

| | N | Mínimo | Máximo | Promedio | Desviación estándar |
|--------------------|-----|--------|--------|----------|---------------------|
| Edad | 305 | 20 | 66 | 42,59 | 12,491 |
| Años empresa | 305 | ,20 | 40,00 | 14,7075 | 11,77898 |
| Valid N (listwise) | 305 | | | | |

Tabla 5.3. Estadísticos descriptivos: tipos de organización en las que trabajan

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Empresa privada | 222 | 72,8 | 72,8 | 72,8 |
| Válidos Empresa pública | 77 | 25,2 | 25,2 | 98,0 |
| Otra | 6 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| Total | 305 | 100,0 | 100,0 | |

5.2.3. Instrumentos.

El instrumento utilizado para medir la variable independiente, diseño del trabajo, fue el *Work Design Questionnaire* o Cuestionario de Diseño del Trabajo (CDT) (Morgeson y Humphrey, 2006), adaptado al español por Fernández Ríos y cols. (en prensa). Esta escala cuenta con 77 ítems agrupados en 21 factores para el diseño del trabajo y su alfa de Crombach en el estudio original fue de 0,87. En nuestro estudio el alfa de Crombach fue de 0,919. Su estructura es la siguiente:

1. *Características motivacionales del trabajo*

Las características motivacionales del trabajo responden a la sencilla pregunta: ¿qué motiva a los trabajadores? Su importancia radica en darle una mirada desde la subjetividad de los trabajadores a la búsqueda y construcción de unas mejores condiciones laborales. Las mismas pueden ser clasificadas como:

a. Características de la tarea: éste es el componente más frecuentemente investigado al tratar el diseño del trabajo. Las características de la tarea se ocupan principalmente de cómo se lleva a cabo el trabajo y de las características y naturaleza de las tareas asociadas a un puesto de trabajo en particular. Dentro de características de la tarea se incluyen:

- Autonomía: es, tal vez, la que ha provocado una mayor cantidad de estudios; además, ha ocupado el centro en los enfoques tradicionales de diseño (Hackman y Oldham, 1980). Las investigaciones contemporáneas (Breugh, 1985; Wall, Jackson, y Davids, 1992 y Wall, Jackson, y Mullarkey, 1995) han sostenido que se trata de la libertad e independencia que el sujeto experimenta en su puesto de trabajo; también el grado que el puesto de trabajo permite el manejo

del horario de trabajo, la toma de decisiones y la capacidad de elegir formas de realizar las tareas. A su vez, la autonomía se subdivide en: planificación del trabajo, toma de decisiones y métodos de trabajo.

- Variedad de la tarea: se refiere al nivel en que una labor requiere que los empleados realicen una gama de tareas diversas.
 - Significado de la tarea o Importancia del trabajo: siguiendo a Hackman y Oldham (1975), hace referencia al grado en que un puesto de trabajo influye en la vida o el trabajo de los demás, sea dentro o fuera de la organización.
 - Identidad de la tarea: refleja el grado en que un empleo implica una pieza de trabajo cuyos resultados puedan ser identificados fácilmente (Sims, Szilagyi y Keller, 1976).
 - Retroalimentación del empleo: se refiere al nivel en que el empleo proporciona una información clara y directa sobre la eficacia en la tarea desempeñada (Hackman & Oldham, 1976).
- b. Características del conocimiento: éste componente tiene dos aspectos: las habilidades y las demandas de capacidades que se le suponen a una persona en relación con lo que debe realizar en el trabajo. Al diferenciar las características de la tarea de las características del conocimiento, se reconoce que las labores son susceptibles de ser diseñadas y rediseñadas para aumentar las demandas de la tarea, las demandas de conocimiento o ambos (Campion y McClelland, 1993). Los que componen esta dimensión de las condiciones laborales (Morgeson y Humphrey, 2006) son:
- Complejidad del trabajo: hace referencia a la medida en que las tareas en un puesto de trabajo son complejas y difíciles de realizar. El enfoque aquí utiliza-

do concibe la complejidad del trabajo como positiva y, como su opuesto, la simplicidad de las tareas (Campion, 1988).

- Procesamiento de la información: se refiere al nivel en que un puesto de trabajo requiere atender y procesar datos y diversos tipos de información.
- Resolución o solución de problemas: hace referencia al grado en que una labor requiere de ideas o soluciones singulares. Refleja las más activas exigencias cognitivas que se requieren en un empleo (Wall, Jackson y Mullarkey, 1995).
- Habilidad-variedad: se refiere al grado en que una persona debe utilizar una diversidad de habilidades para completar el trabajo que se le ha encomendado (Hackman y Oldham, 1980).
- Especialización: da cuenta del grado en que un puesto de trabajo implica la realización de tareas especializadas o que requieren conocimientos y habilidades especializadas. Quienes dieron cuenta de ésta característica fueron Campion (1988) y Edwards, Scully y Brtek (1999).

2. *Características sociales:*

Las características sociales del trabajo hacen referencia a las interacciones que tienen lugar dentro de la organización, en función del puesto de trabajo y el rol que se desempeña en la empresa. Se pueden diferenciar las siguientes:

- a. Apoyo social: este factor da cuenta del grado en que un trabajo ofrece oportunidades para el asesoramiento y la asistencia de los otros.
- b. Interdependencia: grado en que el trabajo depende de otros y otros dependen de él para completar el trabajo (Kiggundu, 1981). El mismo autor especifica dos tipos de interdependencia:

- Los grados en que los flujos de trabajo de un empleo influyen en el desarrollo de otros (salidas de interdependencia).
 - El nivel en que un puesto de trabajo se ve afectado por el trabajo de otros empleados (interdependencia recibida).
- c. Interacción fuera de la organización: hace referencia al nivel en que el empleo exige a los empleados el que interactúen y se comuniquen con personas externas a la organización.
 - d. Retroalimentación de los otros: se alude al nivel en que otros miembros de la organización proporcionan información sobre el desempeño, en especial compañeros de trabajo y supervisores.

3. *Características físicas o del lugar de trabajo:*

Las características del lugar de trabajo son aquéllas que se refieren a las situaciones donde se desarrolla la labor y tienen que ver, por tanto, con las condiciones físicas en las que se encuentra la persona y lo que se demanda de ella. Consta de los siguientes aspectos:

- a. Ergonomía: describe el nivel en que un puesto de trabajo permite una postura correcta, adecuada y el movimiento.
- b. Demandas físicas: expone la consonancia entre el nivel de actividad física o el esfuerzo requerido para realizar un trabajo.
- c. Condiciones del puesto de trabajo: describe el entorno en que se lleva a cabo el trabajo.
- d. Equipo usado: alude a la variedad y complejidad de la tecnología de los equipos utilizados en un puesto de trabajo.

En la medición del constructo *engagement*, la variable dependiente de nuestro estudio, se ha utilizado la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) o Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht en su versión corta de 9 ítems (Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). Dicha escala mide un componente y tres dimensiones que, como hemos detallado antes, son dedicación, vigor y absorción y cada una de estas dimensiones tiene 3 ítems en la escala que aplicamos.

La escala UWES, de tipo Likert, sus respuestas oscilan entre 0 (nunca o ninguna vez) y 6 (siempre o todos los días). En cuanto sus alfas de Crombach, en los estudios previos (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006) fueron entre 0,60 y 0,88 con una media de 0,77 teniendo en su versión para España uno de 0,66; en el nuestro el alfa de Crombach fue de 0,909.

Sobre la medición del constructo compromiso organizacional, variable mediadora y moduladora en nuestro estudio, usamos la versión del Cuestionario sobre los Atributos de la Organización, CATO, (Allen y Meyer, 1990), adaptado al español por De Frutos, Ruíz y San Martín (1998). La escala mide el constructo compromiso organizacional que se subdivide en 4 y uno de segundo orden, es decir, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad que se subdivide en compromiso de costes de dejar el trabajo y las alternativas de encontrar otro. Tiene 21 ítems.

El cuestionario es de tipo Likert, sus respuestas oscilan ente 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Los alfas de Crombach en el estudio original dieron para compromiso afectivo 0,87, compromiso normativo 0,75 y para el de continuidad o calculado 0,79. En nuestro estudio los alfas de Crombach fueron: com-

promiso afectivo 0,69, compromiso normativo 0,709 y para el de continuidad o calculado .538, el alfa de Crombach total de la escala fue 0,796.

Para la variable satisfacción con la vida, otra variable moduladora y mediadora, se usó la *Satisfaction With Life Scale* (SWLS) o Escala de Satisfacción con la Vida (ESV) (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985). La escala consta de 5 ítems y un único factor denominado satisfacción con la vida. Su consistencia interna ha variado según los estudios (Atienza, et. al, 2000) entre 0,89 y 0,79. En nuestra investigación el alfa de Crombach fue de 0,834. Ambas escalas cuentan con un tipo de respuesta Likert que va desde 1 (total desacuerdo) hasta 5 (acuerdo total).

5.2.4. Análisis

Los datos fueron tratados mediante el programa PAWS Statistics 18 y AMOS. Se realizaron los siguientes análisis:

- a. Análisis factoriales de componentes principales de todas las escalas (PAWS Statistics 18) en orden a comprobar sus estructuras factoriales y sus correspondientes índices de fiabilidad.
- b. Análisis factoriales confirmatorios y de ecuaciones estructurales con los constructos medidos probando los modelos que ha brindado la teoría para evaluar los de mejor ajuste mediante el programa PAWS Statistics 18.
- c. Partiendo de los análisis factoriales confirmatorios se establecieron tablas de ajustes y, a partir de la teoría que hasta ahora hemos planteado, se establecieron diversas soluciones que nos guiaron en el proceso de análisis.
- d. Análisis de correlaciones entre los elementos de diseño del trabajo, factores y macrofactores, y los correspondientes a los componentes de *engagement*, compromiso organizacional y satisfacción con la vida.

- e. Se hicieron análisis de regresión lineal con diversos modelos, con el fin de identificar el menor número de variables de DT que permitan predecir un mayor porcentaje de varianza del *engagement*.

5.3. Resultados

En la disquisición que presentamos buscamos establecer la amplitud e intensidad de la relación que existe entre las variables de diseño del trabajo y variables de bienestar por parte de los trabajadores como lo son *engagement*, compromiso organizacional y, perteneciente al bienestar subjetivo, la satisfacción con la vida. Con el fin de poner a prueba ésta y otras hipótesis que hemos señalado en 5.1 se han realizados los análisis señalados en 5.2.4 con los siguientes resultados.

Encontramos que los alfas de Crombach totales de las escalas del CDT fue 0,919, el de la escala UWES 0,909, el del CATO 0,796 y el de la ESV 0,834; tales alfas nos permiten afirmar que los cuestionarios son confiables. En cuanto a los componentes de las escalas, a partir de los análisis confirmatorios, podemos afirmar que, como ilustramos en la tabla 5.4, se corresponden a los planteamientos tanto teóricos como empíricos planteados por los estudios originales (ver tabla 5.4). Igualmente, en concordancia con lo anterior, en la figura 5.1 ilustramos las relaciones y estructura del diseño del trabajo.

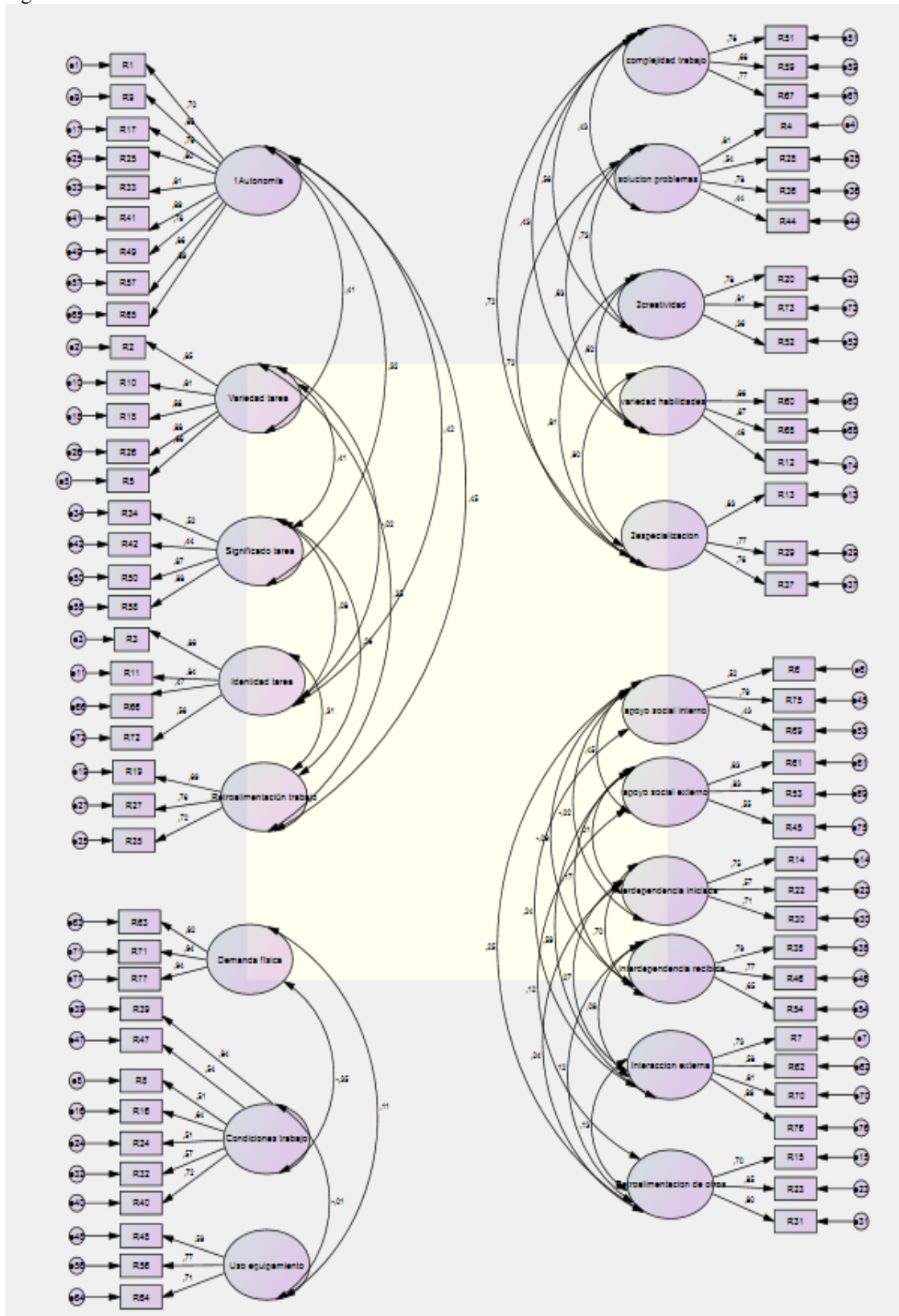
Tabla 5.4. Criterios de aceptación de los Índices de ajuste

| | Compromiso organi- zacional 4 factores relacionados | Engage- ment 3 factores | Satisfacción con la vida 1 factor | Cuestionario de diseño del trabajo 19 factores (modelo español) |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|---|---|
| Chi2 | 566,7 | 77,964 | 23,89 | 5374,25 |
| G1 | 164 | 24 | 5 | 2518 |
| Sig. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CMIN/gl | 3,455 | 3,249 | 4,779 | 2,134 |
| Indicadores de bondad de ajuste | GFI | 0,834 | 0,947 | 0,97 |
| | AGFI | 0,788 | 0,901 | 0,909 |
| | CFI | 0,829 | 0,965 | 0,966 |
| | RMR | 0,179 | 0,083 | 0,35 |
| | RMSEA | 0,09 | 0,086 | 0,111 |
| | PCLOSE | 0 | 0,003 | 0,01 |
| | | | | 0 |

Ahora bien, en lo referente al CDT nos hemos encontrado con ciertas particularidades que no se corresponden con el modelo propuesto en el estudio inicial. En nuestro estudio no hemos encontrado los 21 factores propuestos, sino, que hemos encontrado 19 los cuales se corresponden en su mayoría a los de Morgeson y Humphrey (2006), pero no se encuentran los factores ergonomía y en cuanto los factores planificación del trabajo, toma de decisiones y métodos de trabajo se tomaron como un único componente, al cual ya pertenecían, que se llama autonomía.

Sin embargo, se encontró un nuevo factor al que hemos llamado creatividad, que pertenece a las características motivacionales, y hemos encontrado que el factor apoyo social se divide en 2 uno al que hemos llamado apoyo social interno a la organización y otro que llamamos apoyo social externo a la organización. Los ajustes del modelo se pueden apreciar en la tabla 5.4 y en la figura 5.1 y se realizaron tomando como base los estudios de la validación del CDT en Fernández Ríos y cols. (en prensa).

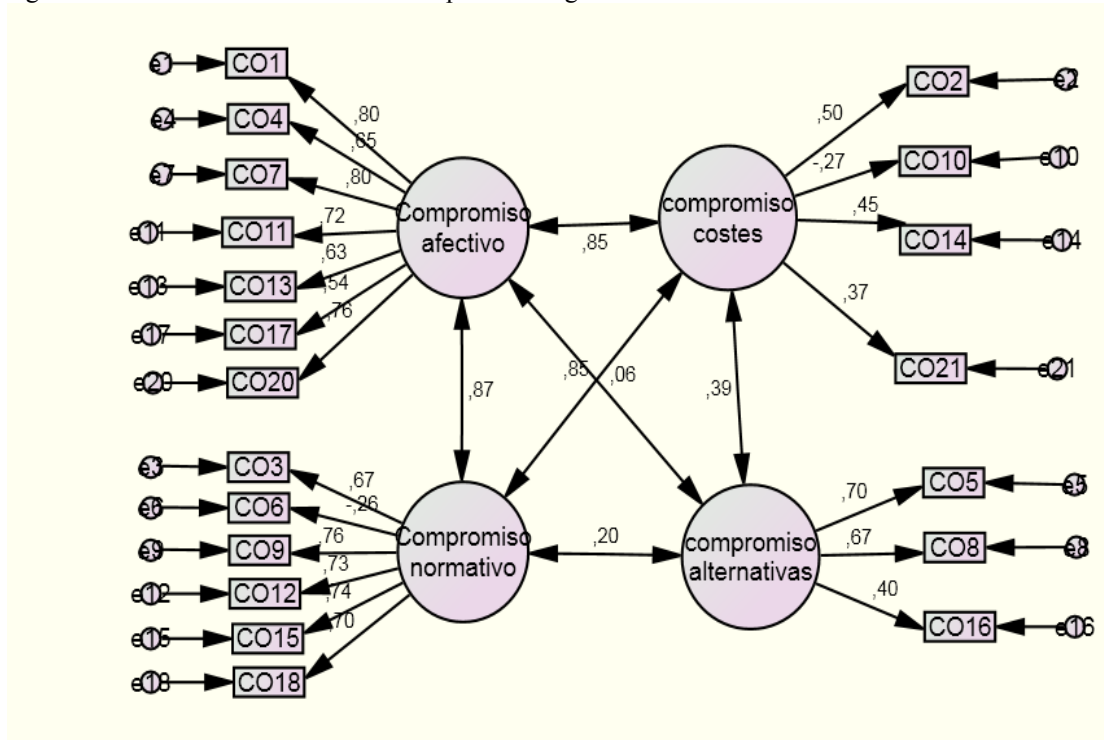
Figura 5.1. Modelo de 19 factores del CDT



De otra parte, sobre el constructo CO el análisis factorial confirmatorio muestra 4 factores que se interrelacionan entre sí con una saturación que oscila entre -0,27

y 0,85, lo que brinda validez parcial de constructo (ver figura 5.2). Los índices de ajuste caen dentro de los parámetros de aceptación tal como se señala en la tabla 5.4.

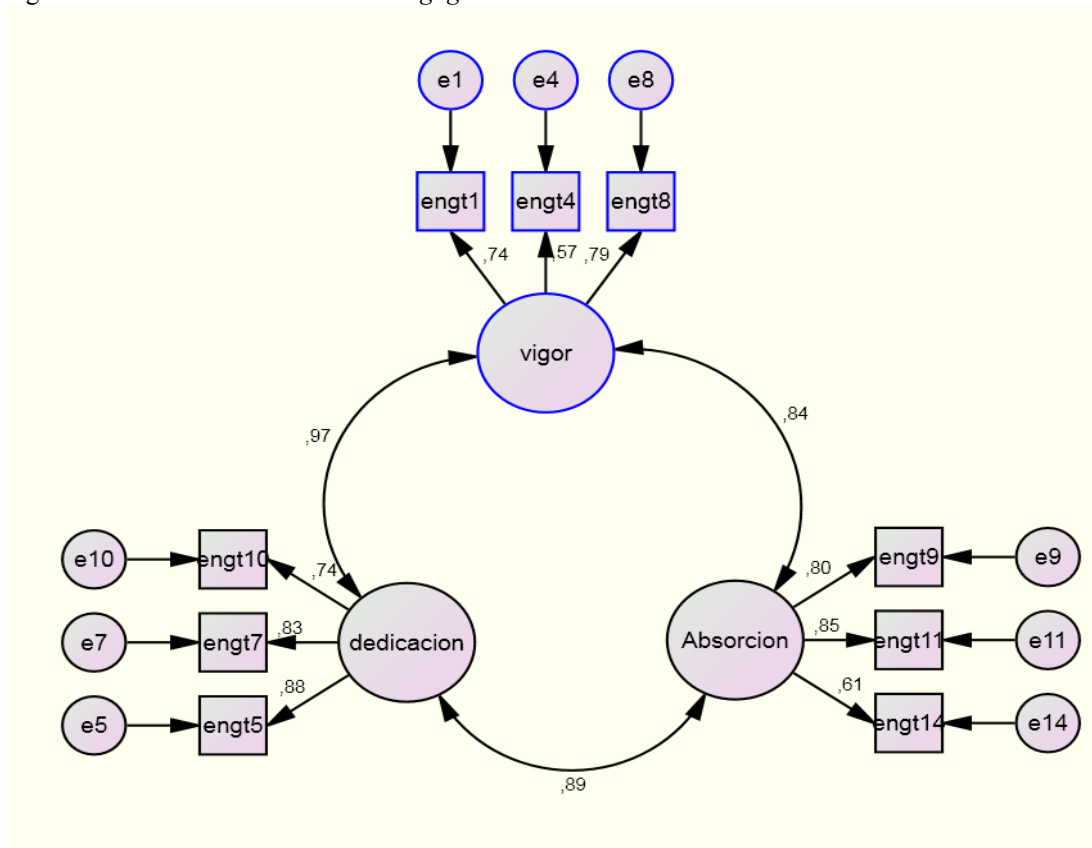
Figura 5.2. Modelo de 4 factores de compromiso organizacional



Los resultados del análisis permiten reconocer como válido el modelo de cuatro factores y que se encuentran interrelacionados entre ellos (de Frutos, Ruíz y San Martín, 1998).

Otro tanto cabe decir del *engagement* que, como señalamos en la figura 5.3, se comprueban los 3 factores constitutivos y una variable (ver figura 5.3.) con una saturación que oscila entre 0,57 y 0,88, lo que brinda validez parcial de constructo (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). El examen nos permite dar el modelo como aceptado y se corresponde con las investigaciones empíricas que se han hecho hasta el momento.

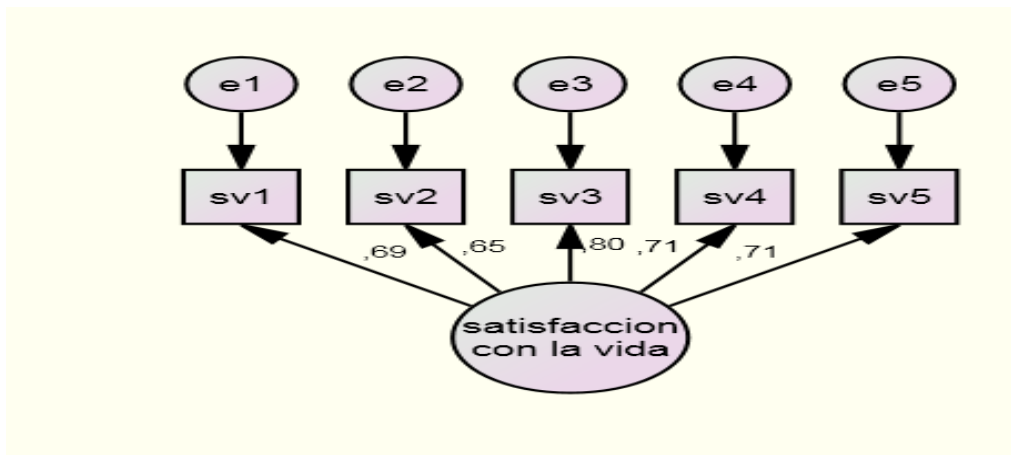
Figura 5.3. Modelo de 3 factores del *engagement*



Sí bien con la variable satisfacción con la vida, a partir de la búsqueda y revisión de estudios, no encontramos análisis factoriales confirmatorios, nuestros datos nos permiten plantear que se comprueba la existencia de una variable (ver figura 5.4.) con una saturación que oscila entre 0,65 y 0,80, lo que brinda validez parcial de constructo. El modelo de la figura 5.4 recoge la estructura de la variable y da cuenta de sus relaciones. El anterior análisis nos permite aceptar como satisfactorio el modelo.

Asimismo, en el proceso de contrastar las hipótesis lo referente a las correlaciones entre el diseño del trabajo y las variables constitutivas del *engagement*, el CO y la SV se encontraron diversas correlaciones que detallaremos de acuerdo a los componentes del DT. Las relaciones entre las características motivacionales del diseño del trabajo y el *engagement* mostraron relaciones significativas entre, por

Figura 5.4. Modelo de 1 factor de satisfacción con la vida



ejemplo, variedad de habilidades y vigor ($r = 0,292$, $p < 0,001$), variedad de la tarea y dedicación ($r = 0,462$, $p < 0,001$), solución de problemas y absorción ($r = 0,425$, $p < 0,001$). Todas tienen niveles estadísticamente significativos de correlación. Esta estructura se encontraría en concordancia con lo expuesto por Hackman y Oldham (1974, 1975, 1976, 1980), Ishikawa (1986) y Parker, Wall y Cordery (2001) quienes argumentaron que las variables emocionales, ante todo las positivas, se relacionan entre sí y promueven el bienestar del empleado.

Tales correlaciones apuntan una importante evidencia empírica acerca de la aceptación de las hipótesis específicas A, B y C (en las cuales señalábamos que las características motivacionales y características sociales del trabajo [determinando el rol cumplido en la relación por el compromiso afectivo y la SV] permiten predecir y acrecentar el *engagement*). De similar modo, en el proceso de prueba de las hipótesis específicas D, E y F (en las cuales señalábamos que las características motivacionales y características sociales del trabajo [determinando el rol cumplido en la relación por el compromiso normativo] permiten predecir y acrecentar el *engagement*) las correlaciones (ver tabla 5.5.) nos aportan también una evidencia importante. Otro tanto ocurre con las hipótesis específicas G, H e I (en las cuales señalábamos que las

características motivacionales y características sociales del trabajo [determinando el rol cumplido en la relación por el compromiso de continuidad] reducen el *engagement*). Finalmente, la hipótesis J (en la cual señalábamos que las características físicas del trabajo siendo un modulador la satisfacción con la vida no tienen relación directa con el *engagement*.) podemos observar su confirmación.

Además, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre características motivacionales y los factores de CO y SV: compromiso afectivo con autonomía ($r= 0,437$, $p< 0,001$), compromiso normativo con solución de problemas ($r= 0,255$, $p< 0,001$), compromiso de continuidad de forma negativa con complejidad del trabajo ($r= -0,125$, $p< 0,05$) y el solución de problemas con la satisfacción con la vida ($r= 0,263$, $p< 0,001$). En las relaciones entre compromiso afectivo y autonomía que encontramos se encuentran cercanas a las que propusieron en su momento los estudios de Allen y Meyer (1990) y Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974). Estos autores plantearon que son las respuestas afectivas, como la autonomía, las que se encuentran cercanas a las características motivacionales del trabajo; sobre la satisfacción con la vida nuestros resultados se encuentran cercanos a los de Ilies y Judge (2004) en lo que se refiere a SV y características motivacionales. Otras correlaciones se pueden apreciar en la tabla 5.5.

En los análisis de regresión lineal establecimos diversos modelos. Señalamos los modelos obtenidos y profundizaremos en los que mejor se ajustaron al marco teórico y que, al mismo tiempo, permitían predecir con un menor número de variables el mayor porcentaje de varianza en la variable tomada como dependiente: vigor, dedicación y absorción. Siguiendo con el proceso de prueba de las hipótesis específicas se realizaron análisis de regresión lineal entre los factores de las características motivacionales de diseño y cada uno de los factores del *engagement*

Tabla 5.5. Correlaciones Pearson entre factores motivacionales de DT y los componentes del *engagement*, CO y SV

| | Compromiso afectivo | Compromiso normativo | Compromiso de continuidad | Vigor | Dedicación | Absorción | Satisfacción con la vida | Autonomía | Variedad de la tarea | Significado de la tarea | Identidad de la tarea | Retroalimentación del trabajo | Complejidad del trabajo | Creatividad | Solución de problemas | Variedad de habilidades | Especialización |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|--------|------------|-----------|--------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| Compromiso afectivo | - | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compromiso normativo | ,717** | - | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compromiso de continuidad | ,272** | ,309** | - | | | | | | | | | | | | | | |
| Vigor | ,523** | ,329** | ,038 | - | | | | | | | | | | | | | |
| Dedicación | ,634** | ,440** | ,052 | ,766** | - | | | | | | | | | | | | |
| Absorción | ,540** | ,424** | ,169** | ,633** | ,746** | - | | | | | | | | | | | |
| Satisfacción con la vida | ,293** | ,206** | -,036 | ,376** | ,367** | ,262** | - | | | | | | | | | | |
| Autonomía | ,437** | ,366** | ,003 | ,295** | ,447** | ,320** | ,210** | - | | | | | | | | | |
| Variedad de la tarea | ,294** | ,152** | -,024 | ,275** | ,462** | ,329** | ,077 | ,377** | - | | | | | | | | |
| Significado de la tarea | ,277** | ,186** | ,084 | ,200** | ,345** | ,236** | ,127* | ,377** | ,463** | - | | | | | | | |
| Identidad de la tarea | ,236** | ,181** | ,115* | ,081 | ,162** | ,148** | ,112 | ,402** | ,032 | ,111 | - | | | | | | |
| Retroalimentación del trabajo | ,285** | ,146* | ,104 | ,277** | ,373** | ,272** | ,127* | ,374** | ,299** | ,260** | ,326** | - | | | | | |
| Complejidad del trabajo | -,012 | -,047 | -,125* | ,067 | ,190** | ,121* | ,027 | ,143* | ,305** | ,255** | -,193** | -,026 | - | | | | |
| Creatividad | ,236** | ,189** | ,008 | ,173** | ,333** | ,298** | ,148** | ,374** | ,453** | ,458** | ,052 | ,252** | ,363** | - | | | |
| Solución de problemas | ,334** | ,255** | -,031 | ,323** | ,540** | ,425** | ,263** | ,579** | ,579** | ,536** | ,064 | ,310** | ,363** | ,592** | - | | |
| Variedad de habilidades | ,207** | ,091 | ,000 | ,292** | ,407** | ,269** | ,107 | ,308** | ,698** | ,444** | -,014 | ,197** | ,363** | ,497** | ,548** | - | |
| Especialización | ,241** | ,202** | -,001 | ,242** | ,407** | ,328** | ,167** | ,361** | ,480** | ,504** | ,050 | ,168** | ,559** | ,639** | ,597** | ,643** | - |

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

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

Señalaremos ahora las regresiones con los factores de características motivacionales del DT.

Tabla 5.6. Resumen del modelo de regresión de variables de características motivacionales del DT sobre vigor

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 | ,421 ^a | ,177 | ,149 | 1,07656 |

a. Variables predictoras: (Constante), especialización, identidad de la tarea, retroalimentación del trabajo, variedad de la tarea, significado de la tarea, autonomía, complejidad del trabajo, creatividad, variedad de habilidades, solución de problemas

Tabla 5.7. Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión vigor

| Modelo | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | |
|-------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
| | B | Error típ. | Beta | t | Sig. |
| 1 (Constante) | 1,744 | ,461 | | 3,787 | ,000 |
| Autonomía | ,161 | ,086 | ,137 | 1,862 | ,064 |
| Variedad de la tarea | ,027 | ,105 | ,020 | ,253 | ,801 |
| Significado de la tarea | -,031 | ,081 | -,025 | -,380 | ,704 |
| Identidad de de la tarea | -,070 | ,085 | -,052 | -,822 | ,412 |
| Retroalimentación del trabajo | ,238 | ,082 | ,177 | 2,916 | ,004 |
| Complejidad del trabajo | -,094 | ,077 | -,081 | -1,208 | ,228 |
| Creatividad | -,160 | ,102 | -,116 | -1,570 | ,117 |
| Solución de problemas | ,185 | ,106 | ,149 | 1,738 | ,083 |
| Variedad de habilidades | ,214 | ,120 | ,153 | 1,789 | ,075 |
| Especialización | ,120 | ,108 | ,100 | 1,110 | ,268 |

a. Variable dependiente: vigor

El primer modelo observado (tablas 5.6 y 5.7) plantea una varianza explicada 17,7 (Rcuadrado = ,177) y plantea una relación significativa pero no extremadamente fuerte.

Tabla 5.8. Resumen del modelo de regresión de variables de características motivacionales del DT sobre dedicación

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 | ,621 ^a | ,386 | ,365 | 1,04573 |

a. Variables predictoras: (Constante), especialización, identidad de la tarea, retroalimentación del trabajo, variedad de la tarea, significado de la tarea, autonomía, complejidad del trabajo, creatividad, variedad de habilidades, solución de problemas

Tabla 5.9. Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión dedicación

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | |
|--------|-------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
| | | B | Error típ. | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | -,161 | ,447 | | -,360 | ,719 |
| | Autonomía | ,168 | ,084 | ,127 | 2,008 | ,046 |
| | Variedad de la tarea | ,230 | ,102 | ,157 | 2,255 | ,025 |
| | Significado de la tarea | -,024 | ,078 | -,018 | -,310 | ,756 |
| | Identidad de la tarea | ,037 | ,082 | ,024 | ,446 | ,656 |
| | Retroalimentación del trabajo | ,268 | ,079 | ,177 | 3,377 | ,001 |
| | Complejidad del trabajo | -,034 | ,075 | -,026 | -,450 | ,653 |
| | Creatividad | -,145 | ,099 | -,094 | -1,467 | ,144 |
| | Solución de problemas | ,402 | ,103 | ,289 | 3,898 | ,000 |
| | Variedad del habilidades | ,061 | ,116 | ,039 | ,525 | ,600 |
| | Especialización | ,189 | ,105 | ,141 | 1,799 | ,073 |

a. Variable dependiente: dedicación

Este otro modelo (tablas 5.8 y 5.9) plantea una relación de varianza explicada de 38, 6 (Rcuadrado = ,386), la relación es alta y para las ciencias sociales presenta una alta significación estadística.

Tabla 5.10. Resumen del modelo de regresión de variables de características motivacionales del DT sobre absorción

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 | ,479 ^a | ,229 | ,203 | 1,13067 |

a. Variables predictoras: (Constante), especialización, identidad de la tarea, retroalimentación del trabajo, variedad de la tarea, significado de la tarea, autonomía, complejidad del trabajo, creatividad, variedad del habilidades, solución de problemas

Tabla 5.11. Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión absorción

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | |
|--------|-------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
| | | B | Error típ. | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | ,830 | ,484 | | 1,715 | ,087 |
| | Autonomía | ,040 | ,091 | ,031 | ,436 | ,663 |
| | Variedad de la tarea | ,186 | ,110 | ,132 | 1,688 | ,092 |
| | Significado de la tarea | -,088 | ,085 | -,067 | -1,042 | ,298 |
| | Identidad de la tarea | ,089 | ,089 | ,061 | ,995 | ,321 |
| | Retroalimentación del trabajo | ,163 | ,086 | ,112 | 1,899 | ,059 |
| | Complejidad del trabajo | -,088 | ,081 | -,070 | -1,078 | ,282 |
| | Creatividad | ,009 | ,107 | ,006 | ,089 | ,929 |
| | Solución de problemas | ,380 | ,111 | ,283 | 3,407 | ,001 |
| | Variedad del habilidades | -,107 | ,126 | -,070 | -,852 | ,395 |
| | Especialización | ,230 | ,114 | ,177 | 2,022 | ,044 |

a. Variable dependiente: absorción

En el modelo anterior, (tablas 5.10 y 5.11) se muestra que nuestros datos aportan que características motivacionales explican el 22,9 (Rcuadrado = ,229) de absorción .

Las correlaciones entre las características sociales del diseño del trabajo y el *engagement* muestran resultados como: retroalimentación de los otros y vigor ($r= 0,138$, $p< 0,05$) y apoyo social interno y dedicación ($r= 0,291$, $p< 0,001$). La correlación entre el factor apoyo social interno de la organización y los factores constitutivos del *engagement* viene a apoyar lo propuesto por Salanova y Schaufeli (2004) sobre que este factor predice al *engagement*; finalmente interacción externa y absorción ($r= 0,152$, $p< 0,001$).

Con el CO ocurre otro tanto, mostrando los siguientes valores: compromiso afectivo y apoyo social interno ($r= 0,309$, $p< 0,001$) y compromiso normativo y retroalimentación de los otros ($r= 0,137$, $p< 0,05$), lo que parece apoyar lo propuesto por (Porter y Lawler, 1965) y la necesidad de recibir retroalimentación de los otros para interiorizar las normas y establecer, más adelante, un vínculo afectivo con la empresa; y en lo que respecta al compromiso de continuidad alternativas e interdependencia recibida ($r= 0,177$, $p< 0,001$). Otras correlaciones se pueden apreciar en la tabla 5.12.

Tabla 5.12. Correlaciones Pearson entre factores sociales de DT y los componentes del *engagement*, CO y SV

| | Apoyo social interno | Apoyo social externo | Interdependencia iniciada | Interdependencia recibida | Interacción externa | Retroalimentación de otros | Compromiso afectivo | Compromiso normativo | Compromiso de continuidad | Vigor | Dedicación | Absorción | Satisfacción con la vida |
|----------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|--------|------------|-----------|--------------------------|
| Apoyo social interno | - | | | | | | | | | | | | |
| Apoyo social externo | ,387** | - | | | | | | | | | | | |
| Interdependencia iniciada | -,034 | ,006 | - | | | | | | | | | | |
| Interdependencia recibida | -,042 | ,130* | ,526** | - | | | | | | | | | |
| Interacción externa | ,134* | ,475** | ,095 | ,076 | - | | | | | | | | |
| Retroalimentación de otros | ,249** | ,125* | ,213** | ,094 | ,123* | - | | | | | | | |
| Compromiso afectivo | ,309** | ,191** | ,187** | ,067 | ,154** | ,132* | - | | | | | | |
| Compromiso normativo | ,188** | -,013 | ,125* | ,005 | ,036 | ,137* | ,717** | - | | | | | |
| Compromiso de continuidad | -,100 | -,104 | ,105 | ,177** | -,113* | -,041 | ,272** | ,309** | - | | | | |
| Vigor | ,262** | ,200** | ,095 | -,041 | ,121* | ,138* | ,523** | ,329** | ,038 | - | | | |
| Dedicación | ,291** | ,152** | ,194** | ,025 | ,146* | ,225** | ,634** | ,440** | ,052 | ,766** | - | | |
| Absorción | ,188** | ,077 | ,178** | ,075 | ,152** | ,200** | ,540** | ,424** | ,169** | ,633** | ,746** | - | |
| Satisfacción con la vida | ,175** | ,176** | -,010 | -,066 | ,116* | ,087 | ,293** | ,206** | -,036 | ,376** | ,367** | ,262** | - |

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

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

En cuanto a las regresiones con los factores de características sociales los resultados nos indican que entre características sociales y absorción (tablas 5.13 y 5.14) se muestra que hay una varianza explicada de 9,7 (Rcuadrado = ,097) que tiene una significación demasiado baja para nuestros fines investigativos.

Tabla 5.13. Resumen del modelo de regresión de variables de características sociales del DT sobre absorción

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 | ,311 ^a | ,097 | ,079 | 1,21578 |

a. Variables predictoras: (Constante), apoyo social externo, interdependencia iniciada, retroalimentación de los otros, apoyo social interno, interacción externa, interdependencia recibida.

Tabla 5.14. Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión absorción

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | |
|--------|--------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|-------|------|
| | | B | Error típ. | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1,798 | ,453 | | 3,965 | ,000 |
| | Interdependencia iniciada | ,176 | ,077 | ,152 | 2,281 | ,023 |
| | Interdependencia recibida | -,013 | ,081 | -,011 | -,160 | ,873 |
| | Interacción externa | ,150 | ,072 | ,133 | 2,096 | ,037 |
| | retroalimentación de los otros | ,150 | ,075 | ,118 | 2,014 | ,045 |
| | apoyo social interno | ,268 | ,097 | ,171 | 2,763 | ,006 |
| | apoyo social externo | -,101 | ,105 | -,066 | -,968 | ,334 |

a. Variable dependiente: absorción

Tabla 5.15. Resumen del modelo de regresión de variables de características sociales del DT sobre dedicación

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 | ,391 ^a | ,153 | ,136 | 1,22022 |

a. Variables predictoras: (Constante), apoyo social externo, interdependencia iniciada, retroalimentación de los otros, apoyo social interno, interacción externa, interdependencia recibida

Tabla 5.16. Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión dedicación

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | |
|--------|--------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
| | | B | Error típ. | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1,343 | ,455 | | 2,950 | ,003 |
| | interdependencia iniciada | ,270 | ,078 | ,224 | 3,472 | ,001 |
| | interdependencia recibida | -,129 | ,082 | -,101 | -1,579 | ,115 |
| | interacción externa | ,090 | ,072 | ,077 | 1,255 | ,210 |
| | retroalimentación de los otros | ,149 | ,075 | ,113 | 1,989 | ,048 |
| | apoyo social interno | ,406 | ,097 | ,250 | 4,168 | ,000 |
| | apoyo social externo | ,027 | ,105 | ,017 | ,253 | ,801 |

a. Variable dependiente: dedicación

Una vez más el modelo que incluye la dedicación (tablas 5.15 y 5.16), esta vez como variable dependiente de los factores sociales del trabajo, la variable que muestra

una mayor varianza explicada en comparación con los otros componentes del *engagement* siendo de 15,3 (Rcuadrado = ,153).

Tabla 5.17. Resumen del modelo de regresión de variables de características sociales del DT sobre vigor

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1 | ,328 ^a | ,107 | ,089 | 1,11378 |

a. Variables predictoras: (Constante), apoyo social externo, interdependencia iniciada, retroalimentación de los otros, apoyo social interno, interacción externa, interdependencia recibida

Tabla 5.18. Coeficientes^a estandarizados y tipificados del modelo de regresión vigor

| Modelo | | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | |
|--------|--------------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
| | | B | Error típ. | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1,948 | ,415 | | 4,689 | ,000 |
| | interdependencia iniciada | ,173 | ,071 | ,161 | 2,434 | ,016 |
| | interdependencia recibida | -,159 | ,075 | -,140 | -2,133 | ,034 |
| | interacción externa | ,027 | ,066 | ,026 | ,416 | ,678 |
| | retroalimentación de los otros | ,058 | ,068 | ,049 | ,840 | ,402 |
| | apoyo social interno | ,288 | ,089 | ,199 | 3,240 | ,001 |
| | apoyo social externo | ,171 | ,096 | ,121 | 1,782 | ,076 |

a. Variable dependiente: vigor

Finalmente, el modelo que incluía a características sociales y vigor (tablas 5.17 y 5.18) mostraron una varianza explicada de 10,7 (Rcuadrado = ,107) que no es significativo de manera estadística en investigación.

Continuando con el proceso de contrastación de las hipótesis realizamos los análisis de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis que nos planteamos anteriormente. Iniciamos con el modelo que proponía características de la tarea- compromiso afectivo- factores de *engagement*.

Figura 5.5. Análisis de ecuaciones estructurales características de la tarea- compromiso afectivo- factores de *engagement*.

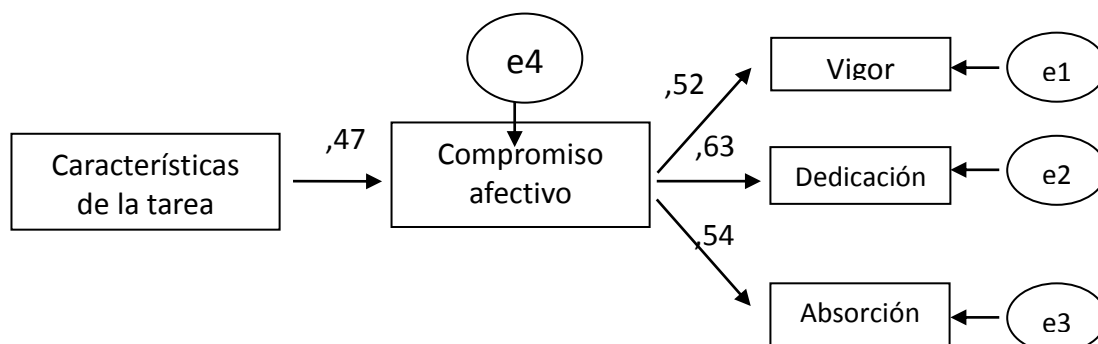


Figura 5.6. Análisis de ecuaciones estructurales características del conocimiento - compromiso afectivo - factores de *engagement*.

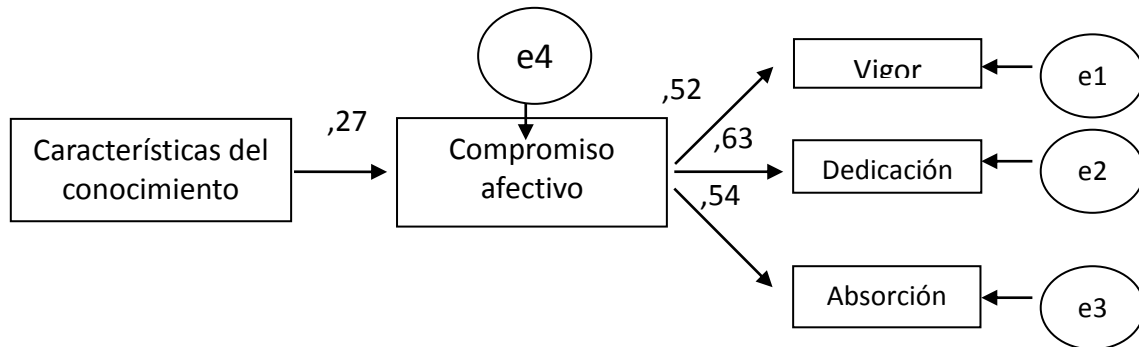
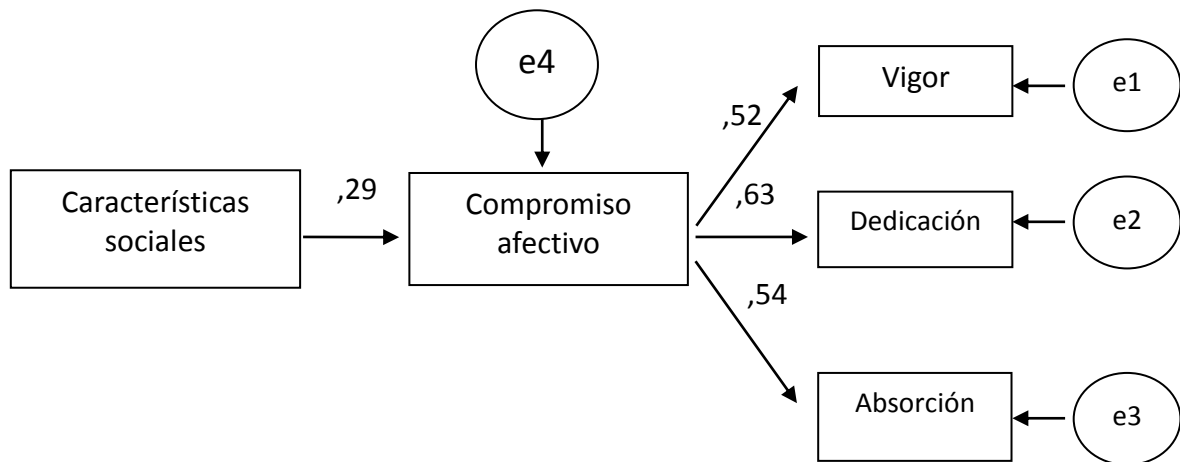


Figura 5.7. Análisis de ecuaciones estructurales características sociales - compromiso afectivo - factores de *engagement*.

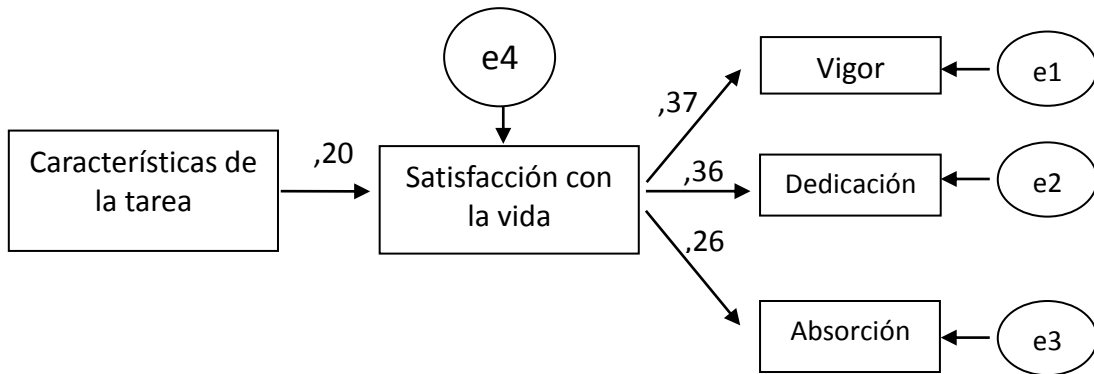


Los resultados resumidos en las figuras 5.5, 5.6 y 5.7 y los análisis de correlaciones y regresiones nos permiten, a partir de nuestros datos, aceptar parcialmente las hipótesis específicas A, B y C puesto que las características motivacionales y sociales del trabajo posibilitan el predecir el *engagement*. Pero, además de esto, el compromiso afectivo es un modulador de la relación.

Cuando, a partir de los análisis de los datos, podemos afirmar que en nuestra investigación el CO y SV son moduladores de la relación nos referimos a que la relación ya existía, en nuestro estudio entre el diseño del trabajo y el *engagement*. Pero esta relación aumenta o disminuye al entrar otro factor en la relación, SV y CO, a modular en la misma.

Sobre la relación de las variables DT y *engagement* tomando como modulador la satisfacción con la vida colocamos en la figura 5.8 el ejemplo de la relación:

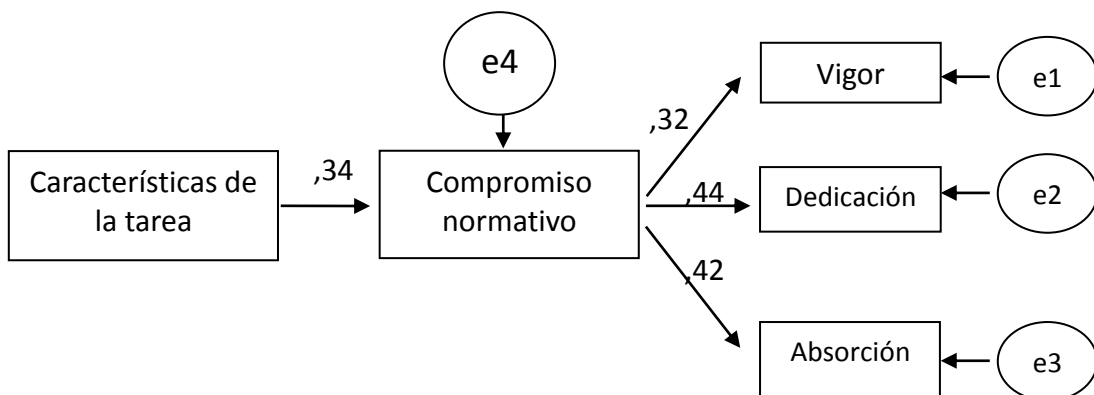
Figura 5.8. Análisis de ecuaciones estructurales características de la tarea - satisfacción con la vida - factores de *engagement*.



Los análisis hechos hasta el momento sobre la relación con la SV nos permiten apoyar parcialmente las hipótesis específicas A, B y C haciendo notar que el rol de la SV es el de modulador de la relación y que permite una influencia menor que la del compromiso afectivo.

Sometiendo a prueba las hipótesis específicas D, E y F mostramos la figura 5.9.

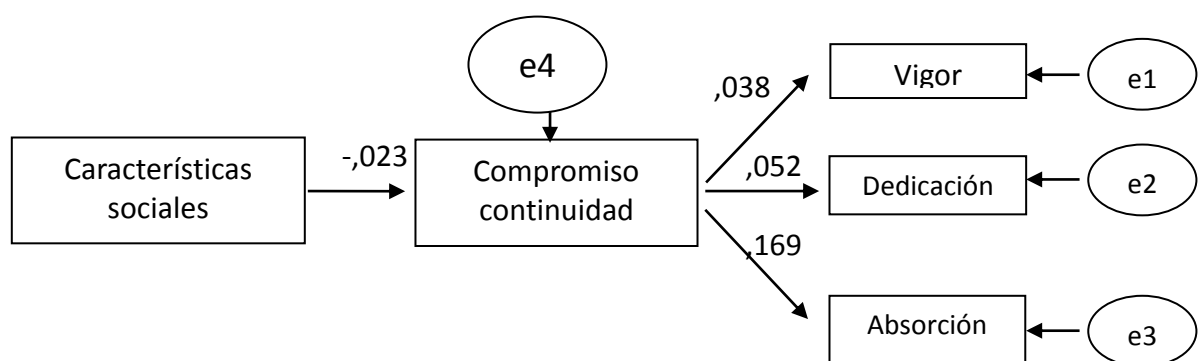
Figura 5.9. Análisis de ecuaciones estructurales características de la tarea- compromiso normativo- factores de *engagement*.



A partir de los análisis hechos y el resumido en la figura 5.9 podemos aceptar parcialmente las hipótesis específicas D, E y F. La variable compromiso normativo cumple de modulator y acrecienta la relación entre DT y *engagement*.

Colocando a prueba las hipótesis específicas F, G y H hicimos análisis de correlaciones, de regresión lineal y de ecuaciones estructurales para ver la relación, y los resultados se resumen en el análisis de ecuaciones en la figura 5.10:

Figura 5.10. Análisis de ecuaciones estructurales características sociales - compromiso de continuidad - factores de *engagement*.



A partir de los análisis hechos aceptamos las hipótesis específicas G, H e I, es decir, el compromiso de continuidad reduce de forma significativa la relación existente entre DT y *engagement*.

En el factor características físicas del trabajo y sus correlaciones con los componentes del *engagement* obtuvimos que fue condiciones de trabajo la que presenta las mejores correlaciones: con vigor ($r= 0,137, p< 0,05$), con dedicación ($r= 0,176, p< 0,001$) y con absorción ($r= 0,162, p< 0,001$). Pero no queremos dejar de mencionar que uso de equipamiento presenta correlaciones con dedicación ($r= 0,131, p< 0,05$) y absorción ($r= 0,133, p< 0,05$).

Las correlaciones con los componentes del compromiso organizacional encontramos que el factor condiciones de trabajo es el único con correlaciones con compromiso

afectivo ($r= 0,256$, $p< 0,001$) y compromiso normativo ($r= 0,215$, $p< 0,001$); el compromiso de continuidad no hallamos que hubiesen correlaciones. La correlación única que se encontramos con satisfacción con la vida fue con el factor condiciones de trabajo ($r= 0,151$, $p< 0,001$). En la literatura revisada las condiciones físicas del trabajo, SV, CO y *engagement* no han sido variables que se hayan estudiado juntas hasta el momento, por tanto, nuestros datos son pioneros en tal área.

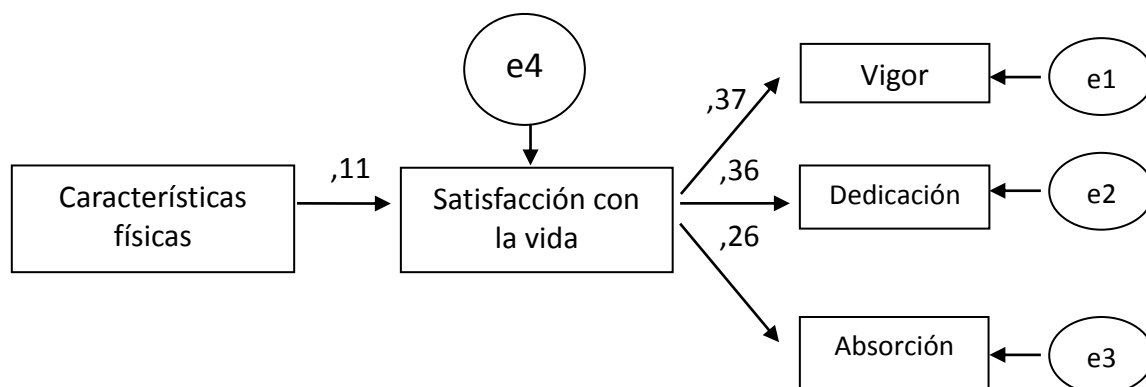
Sobresalen las correlaciones entre los factores de *engagement* con el compromiso afectivo: vigor ($r= 0,523$, $p< 0,001$); dedicación ($r= 0,634$, $p< 0,001$) y absorción ($r= 0,54$, $p< 0,001$); esto va en concordancia con lo propuesto por Hallberg y Schaufeli (2006) quienes dan cuenta de que el compromiso afectivo es el concepto más cercano al *engagement*, al tiempo como señalamos anteriormente, la dedicación es el componente afectivo del *engagement* y por tal motivo no es extraño que presente las correlaciones más altas. La correlación de compromiso afectivo y satisfacción con la vida ($r= 0,293$, $p< 0,001$) señala interesantes puntos de trabajo para la dirección de recursos humanos tal como lo han solicitado Ilies, Schwind y Heller (2007).

Asimismo, las correlaciones entre el compromiso normativo y los factores del *engagement* pudimos encontrar: vigor ($r= 0,329$, $p< 0,001$), dedicación ($r= 0,44$, $p< 0,001$) y absorción ($r= 0,424$, $p< 0,001$). La correlación de compromiso afectivo y satisfacción con la vida es ($r= 0,206$, $p< 0,001$). También es de tomar en cuenta que son pocas las correlaciones entre compromiso de continuidad con la satisfacción con la vida y el *engagement*; reiteramos que en nuestra revisión teórica no encontramos referentes de investigaciones sobre relaciones entre las anteriores variables. Para conocer el resto de las relaciones recomendamos ver la tabla 5.19.

En nuestros análisis de regresión queremos señalar que los modelos obtenidos entre los factores físicos y los factores del *engagement* no fueron en forma alguna significativas luego, por tal motivo, no fueron recogidos en este documento.

Finalmente ponemos a prueba la hipótesis J y la resumimos en la figura 5.11.

Figura 5.11. Análisis de ecuaciones estructurales características físicas- satisfacción con la vida- factores de *engagement*.



Tomando como referente el análisis de los datos rechazamos la hipótesis específica J pues si hay relación directa, aunque no fuerte, entre las características físicas del trabajo y los factores del *engagement*

Tabla 5.19. Correlaciones Pearson entre factores físicos de DT y los componentes del *engagement*, CO y SV

| | Compromiso afectivo | Compromiso normativo | Compromiso de continuidad | Vigor | Dedicación | Absorción | Satisfacción con la vida | Demandas físicas | Condiciones de trabajo | Uso de equipamiento |
|---------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|--------|------------|-----------|--------------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Compromiso afectivo | - | | | | | | | | | |
| Compromiso normativo | ,717** | - | | | | | | | | |
| Compromiso de continuidad | ,272** | ,309** | - | | | | | | | |
| Vigor | ,523** | ,329** | ,038 | - | | | | | | |
| Dedicación | ,634** | ,440** | ,052 | ,766** | - | | | | | |
| Absorción | ,540** | ,424** | ,169** | ,633** | ,746** | - | | | | |
| Satisfacción con la vida | ,293** | ,206** | -,036 | ,376** | ,367** | ,262** | - | | | |
| Demandas físicas | ,025 | ,024 | ,048 | ,110 | ,080 | ,096 | -,058 | - | | |
| Condiciones de trabajo | ,256** | ,215** | ,066 | ,137* | ,176** | ,162** | ,151** | -,312** | - | |
| Uso de equipamiento | ,066 | ,052 | ,071 | ,028 | ,131* | ,133* | ,009 | ,121* | -,062 | - |

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

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

5.4. Discusión y conclusiones

En el estudio que hemos realizado y parte de cuyos resultados hemos expuesto en esta Memoria de Tesis Doctoral, buscamos un modelo, un patrón que, partiendo del diseño del trabajo, configure oportunidades de bienestar y calidad de vida y brinde a los empleados ocasiones para ser *engaged*.

Los objetivos que nos propusimos en el comienzo se han cumplido en su mayoría de modo satisfactorio. Hemos podido analizar las relaciones existentes entre 4 capítulos de variables que para la Psicología científica y, en particular, para la Psicología Organizacional Positiva permitirán optimizar el talento de las personas en las organizaciones. Nuestra investigación buscó hacer un modesto aporte que permita tener un primer pie en las relaciones de variables positivas que, hasta donde nuestra búsqueda de artículos en revistas de impacto nos permite afirmar, no se han estudiado en sus interacciones.

En nuestros análisis de ecuaciones estructurales hemos encontrado que la satisfacción con la vida y, a excepción del compromiso de continuidad, el compromiso organizacional es moduladora de la relación entre el diseño del trabajo y el *engagement*. Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva nuestros datos aportan que para fomentar y fortalecer el *engagement* podría tenderse a buscar que los empleados establezcan un vínculo de tipo afectivo, cognitivo o de ambos tipos para que exista una relación saludable con la empresa.

Una de las puntualizaciones que se hace necesaria es que la escala del CDT apunta a preguntar por la percepción que tiene el trabajador del diseño del trabajo que realiza, lo cual nos permite cierta extrañeza al ver que las relaciones más altas entre el CDT y la UWES se presenten con el factor dedicación del *engagement*. Nuestros resultados nos

permiten afirmar que entre características de la tarea y la dedicación se presenta las correlaciones más significativas.

Este hecho concuerda con lo afirmado por Salanova y Schaufeli (2004), quienes, siguiendo a Hackman y Oldham (1980), señalaron que son principalmente las características de la tarea las que permiten predecir el *engagement*. Ahora bien, nuestros datos aportan que el compromiso afectivo cumple un papel de modulador e incrementa el *engagement*.

Hay que tomar en cuenta que Hunt, Chonko y Wood (1985) establecieron en su investigación que las características de la tarea eran antecedentes del compromiso, esto indica que características de la tarea influye en el compromiso y, al tiempo, en la dedicación del empleado. Entonces, se podría decir que para aumentar la dedicación de los trabajadores habría que dar la autonomía necesaria tanto para la persona como para el trabajo que desempeña, pero, brindando oportunidades para que la persona establezca vínculos afectivos con la empresa. Así el *engagement* será mayor.

El factor características del conocimiento presentó correlaciones estadísticamente significativas con los factores de *engagement* tales como el componente solución de problemas con dedicación. Particularizando estos resultados volvemos a encontrar que es dedicación el componente que mejores relaciones presenta. Es más, esta relación fuerte puede deberse a que ambos factores implican la creatividad y los retos. Recordando que solución de problemas requiere de ideas singulares (Wall, Jackson y Mullarkey, 1995), mientras que la dedicación implica la inspiración y el reto por el trabajo (Salanova Schaufeli, 2009; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Cuando se integra el factor de características motivacionales, compuesto por características de la tarea y características del conocimiento, y se realizan las regresiones lineales contra los componentes del *engagement* nuestros datos muestran que son los que tienen los mayores valores de varianza explicada. Lo precedente nos coloca de acuerdo con Sa-

lanova y Schaufeli (2004) en que los recursos laborales permiten al empleado mayores oportunidades para estar *engaged*.

En concordancia con lo anterior, y aunándonos al modelo de Karasek (1979), el trabajo retador nos implica en mayor medida, no obstante, hace falta que el afecto por la organización medie en la relación para obtener resultados satisfactorios. La Psicología Organizacional Positiva (Luthans, 2002; Salanova, Martínez y Llorens, 2005) nos permitiría afirmar que haciendo atractivo cognitivamente, en cuanto a retos posibles y sentido de la labor, y dotándole de afecto a lo que se hace dentro de la organización es el medio para que los empleados estén dedicados.

En cuanto a las relaciones entre el *engagement* y características físicas de trabajo fue el componente condiciones de trabajo quien presentó las mejores relaciones con los factores del *engagement* y una vez más con la dedicación ($r= 0,176$, $p< 0,001$). Las condiciones de trabajo (Campion y McClelland, 1993) muestran una relación fuerte y pareciera indicar que no sólo los empleados, como señala Herzberg (Herzberg, et al, 1959; Herzberg, 1966), las notan cuando no las tienen sino que son importantes para poder estar *engaged*.

Nos sorprendió encontrar que existe una estructura similar a la de características de la tarea en la relación características físicas del trabajo-compromiso afectivo-factores de *engagement*. Esto nos hace mirar con mayor detenimiento la teoría bifactorial de Herzberg (Herzberg, et al, 1959; Herzberg, 1966). Estos autores sostienen que los factores de higiene no son preponderantes, sin embargo, sí hacen falta generan descontento en los empleados; a la luz de nuestros resultados las características físicas con el compromiso afectivo tienen un impacto en el *engagement* porque lo higiénico al ser ligado con el afecto hacia la empresa fomenta principalmente la dedicación.

Las correlaciones entre las características sociales del diseño del trabajo y el *engagement* fueron más fuertes entre el apoyo social interno de la organización y la dedica-

ción. Nuestros resultados se corresponden con los de Karasek (1979), quien plantea que el acompañamiento de los compañeros y supervisores permite que las personas establezcan lazos de amistad y esa amistad permite vínculos afectivos que fortalecen la dedicación y, aunque un poco menos, el vigor.

La anterior relación se ve acrecentada si se establece un vínculo afable con la organización. Es más, nuestros resultados apoyan la propuesta de Ryan y Deci (2001) en el sentido que el apoyo social, interno y externo, es preponderante para el bienestar de los empleados. Utilizando el factor características sociales vemos que el compromiso afectivo permite que no sólo se den las relaciones entre los empleados y supervisores, que el apoyo social interno de la organización propone, sino que al tiempo hace que la organización se convierta en un espacio de interacción e intercambio social favorable.

Otro aporte que señalamos se debe a que en los estudios sobre el *engagement* que encontramos en nuestra pesquisa bibliográfica se habla sólo de su relación con el compromiso afectivo, sin embargo, nosotros aportamos el compromiso normativo y empezaremos a mostrar las relaciones que nuestros datos aportan. Un asunto que dejamos claro es que al no encontrar literatura nuestro aporte se centrará en los descubrimientos hechos en nuestra investigación.

Si bien la relación mediadora del compromiso normativo no es tan alta como la del compromiso afectivo sigue siendo significativa. En consecuencia, la estructura que modula nos permite proponer que en la intención de acoplarse a la organización (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007) y siendo precedida por las características de la tarea (en particular su componente central que es la autonomía) permitirá al empleado tener un control cognitivo de sus tareas y relación con la organización y que permitiría aumentar la dedicación y la absorción, el componente cognitivo del *engagement* (Lisbona, Morales y Palací, 2009).

Lo antepuesto nos lleva a proponer que, desde la Psicología Organizacional Positiva, la búsqueda del *engagement* y del bienestar de los empleados no sólo se da por componentes afectivos sino que desde lo cognitivo se pueden brindar herramientas para que el empleado tenga desde la autonomía de la tarea formas de motivación intrínseca. Es más, en las áreas de dirección de recursos humanos, gestión humana, talento humano y otras denominaciones se suele trabajar con ese componente cognitivo. Lo que nosotros proponemos es que la dirección de esas intervenciones podría inclinarse más a desde lo cognitivo influir en lo afectivo.

El compromiso de continuidad es un concepto que genera debate en cuanto si es o no parte del CO. En nuestro estudio la escala tuvo problemas y las correlaciones con otros factores fueron escasas. No tenemos datos suficientes para saber si es o no parte del CO el compromiso de continuidad, lo que si podemos afirmar es que lo que denominamos compromiso de continuidad inhibe la influencia de los factores del DT en el *engagement* y la lleva a ser inexistente.

Todo lo anterior, desde una perspectiva de RR.HH. y la Psicología Organizacional Positiva nos propone proponer programas en salud ocupacional que trabajen sobre las relaciones entre empleados, directivos y con la organización. Uno de los problemas que suele presentarse es que al darle la responsabilidad de las situaciones negativas a la organización el empleado genera emociones negativas hacia ella y, lo anterior, podría favorecer el compromiso de continuidad; por tanto, podría ser interesante que esas decisiones se asuman desde las personas.

Otra posible aplicación se presenta en los estilos de liderazgo y gerencia: utilizar variables afectivas a la hora de motivar a los empleados, no sólo las denominadas ‘capacitaciones’ y establecer relaciones que promuevan la autonomía y apoyo social necesarios

para el bienestar. Estos programas podrían establecerse desde grupos interdisciplinarios que trabajen en el área de RR.HH.

Como conclusiones puntuales proponemos:

- a. Si se vincula al empleado afectivamente con la organización y se le permite la autonomía y el apoyo social necesario se fortalece el *engagement*.
- b. El compromiso organizacional y la satisfacción con la vida son moduladores de la relación entre el DT y el *engagement*.
- c. Las características físicas o factores higiénicos cuando su relación se encuentra modulada por el CO, afectivo y normativo, tienen un impacto fuerte en el *engagement*.
- d. Se pueden, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva, diseñar trabajos saludables si se tienen en cuenta los factores individuales (*engagement*) y factores de relación con la empresa (CO).
- e. El compromiso de continuidad cuando intermedia en la relación DT y *engagement* impide que los empleados puedan estar *engaged*. En otras palabras, por más que se diseñe un trabajo de la mejor forma si la persona se encuentra en la empresa porque le costaría mucho irse o no ve oportunidades laborales en otra parte, según nuestros resultados, no podrá haber *engagement*.
- f. Recomendamos que se realicen investigaciones sobre variables de resultados, como por ejemplo el rendimiento, para mirar cómo se dan las interacciones de mediadores y moduladores de las relaciones de variables organizacionales.

Entre las diversas limitaciones de nuestro estudio se encuentra el hecho de que se trabajó con constructos de relación (*engagement*, SV y CO) y no de resultados (rendimiento y desempeño) lo cual presenta problemas al ver el impacto en áreas como ventas o pro-

ducción. Otra limitación fue el tamaño de la muestra para que sea aun más representativa y, así, poder generalizar con más fundamento.

Una situación interesante, no sabemos si es limitación o no, es que la investigación se realizó en medio de la denominada crisis que desde 2008 ha tenido en vilo la situación social y económica.

6. Referencias bibliográficas

- Agulló C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*. 330 VI, 11- 18.
- Alcover de la Hera, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Allen, N. J & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Ariza Montes, J. A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 4 (2)*, 57-76.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670- 687.
- Atchley, R. (1975). The life course, age grading, and age-linked demands for decision making. En D. Natan y L. Ginsberg (Eds.), *Life-span developmental psychology. Normative life crises*. Nueva York: Academic Press.
- Atienza, F. L., Pons, D., Balaguer, I. y García-Merita, M. (2000). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción con la vida en adolescentes. *Psicothema*, 12 (2), 314-319.
- Babage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufacturers*. London: Charles Knight.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (1999). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Tomado gratuitamente el 09 de marzo de 2010 de:
<http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>

- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Beker, J. G. & Beker, D. F. (1999). Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center. *Community mental health journal*, 35 (1), 85-95.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 147–154. DOI: 10.1002/job.515
- Betanzos Díaz, N. y Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23 (2), 207-215.
- Blanco, A., y Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17, 582-589.
- Bradburn, N. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being*. Chicago: Aldine.
- Braidot, N., Formento, H. y Nicolini, J. (2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total.: *Instituto de Industria*. Marzo 2003.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551–570.
- Brief, A. & Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Bromley, D. (1966). *The Psychology of Human Aging*. Baltimore: Penguin.

- Brooke, P. P., Russel, D. W. and Price, J. L. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Shuster.
- Bustos, C. (2005). La reingeniería: herramienta controversial. *Visión Gerencial*, 1(4), 3-10.
- Cain, L. (1976). La vida humana y la estructura social. En R. Faris (Ed.), *La vida social. Tratado de Sociología, Vol. III* (pp. 515-582). Barcelona: Hispano Europea.
- Campbell, A., Converse, P. E. & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: perceptions, evaluations and satisfaction*. Russel Sage Foundation, New York: Wiley.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.
- Campion, M. A. & Berger, C. J. (1990). Conceptual integration and empirical test of job design and compensation relationships. *Personnel Psychology*, 43, 525-553.
- Campion, M.A. & McClelland, C.L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 339-351.
- Cantril, H. (1965). *The Pattern of Human Concerns*. New Brunswick: Rutgers University Press.

- Champy, J. (1995/ 1996). *Reingeniería de la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Comisión Europea. (1997). Cooperación para una nueva organización del trabajo. Libro verde. *Boletín de la Unión Europea, Suplemento 4/97*.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (1993). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Libro blanco. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement*. New York: Sage.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel, inter-Editions*. Paris. Chandler, AD: Strategy and structure, MI.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. y Conway, N. (2005). The Employment Relationship through the Lens of Social Exchange. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor y L. E. Tetrick (eds.), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford: Oxford University Press.
- Daft R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: International Thomson Editores, S.A. de CV.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deming, W. E. (1986/ 2000). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- De Cotis, T. A. & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.

- Díaz, D y Blanco, A. (2009). La evaluación del bienestar organizacional: instrumentos de medición explícitos e implícitos y su relación con el rendimiento, absentismo laboral y permanencia en la organización. *Trabajo y Seguridad Social*, 319, 143-176.
- Diener, E. (1994). El bienestar subjetivo. *Intervención Psicosocial*, 3, 67-113.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 463 – 473). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Diener, E., Sapyta, J. J. & Suh, E. (1998). Subjective Well- Being is essential to Well-Being. *Psychological Inquiry*, 9 (1), 33-37.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Dover, K. (1999). Avoiding empowerment traps. *Management Review*, 88 (1), 51- 55.
- Dunham, R. B., Grube J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology* 79(3), 370-380.
- Dunbar R. L. M. & Starbuck, W. H. (2006). Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them. *Organization Science*. 17 (2), 171-178.
- Dwyer, F.R & OH, S. (1987). Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 24 (4), 347-358.
- Easterlin, R. A. (2000). The Worldwide Standard of Living since 1800. *Journal of Economic Perspectives*. 14, 7-26.

- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire. *Personnel Psychology*, 52, 305–334.
- Emery, F. (1977). *Futures we are in*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Escudero, A. (2002). Volviendo a un viejo debate: el nivel de vida de la clase obrera británica durante la Revolución Industrial. *Revista de Historia Industrial*. 21, 13-60.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Fayol, H. (1950). *Administration industrielle et générale prévoyance organisation-commandement coordination-contrôle*. Paris: Dunod.
- Fernández, Z. (1993). J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos La máquina que cambió el mundo Madrid, McGraw Hill, 1992. *Revista de Economía Aplicada*, 3 (I), 219-222.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Ríos, M. (1996). Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 2-3, 149- 171.
- Fernández Ríos M., San Martín Castellanos, R. y de Miguel Calvo, J. (2008). Dimensiones básicas en el diseño del trabajo. Nuevos aportes a la flexibilidad funcional. *Psicothema*. 20 (4), 773- 779.
- Fernández Ríos, M., Sánchez, J. C., Bargsted, M. y Ruiz, M. A. (en prensa). Adaptación al español y validación del Work Design Questionnaire.

- Fierro, A. (2004). La construcción del sujeto de la acción. *Estudios de Psicología*, 25, 303-314.
- Franklin, J. L. (1975). Power and commitment- empirical assessment. *Human Relations*, 28 (8), 737- 753.
- Frutos de, B., Ruiz, M. A. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345- 366.
- Garmedia, J. A. (1994). *Tres culturas: organización y recursos humanos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Grant, A. M., Fried, Y. & Juillerat, T. (2010). 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.
- Griffin, R. W. & Bateman, T. S. (1996). Job Satisfaction and Organizational Commitment. In: Cooper, C.L. & Robertson I. (Eds.): *International of Industrial and Organizational Psychology*. Chischester: Wilwy & Sons.
- Grijalvo, M. y Prida, B. (2005). Enfoque socio-técnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad. *X Congreso de Ingeniería de Organización Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005. Gijón-España*.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4 (4), 468-490.
- Gustavsen, B. & Héthy, L.. (1986). New Forms of Work Organization: a European Overview. *Labour and society*, 11 (2), 167-188.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation o job redesign projects*. Yale University: Department of Administ rative Sciences.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, p.159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2):119–127. DOI 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper- Business.
- Hammer, M. & Stanton, S. A. (1995/1997). *La revolución de la reingeniería: en manual de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Havighurst, R. (1952). *Developmental tasks and education*. Nueva York: David McKay.
- Havighurst, J. (1982). The world of work. En B. Wolman (Ed.), *Handbook of Developmental Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Harparz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. New York: Libra Publishers.
- Henkin, A. B. & Marchiori, D. M. (2003). Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26 (5), 275-281.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Herzberg, F. (1977). *Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores?* Bilbao: Deusto.

- Herzberg, F. (1982). *The Managerial Choice: To Be Efficient or to Be Human*. Salt Lake City: Olympus.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, 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. D., Chonko, L. B. & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Hunt, S. D., Wood, V. R. & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-90.
- Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European journal of work and organizational psychology*, 13 (3), 367-389.
- Ilies, R., Schwind K. M. & Heller D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European journal of work and organizational psychology*, 16 (3), 326 – 341.
- Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. Nueva York: Basic Books.

- Jahoda, M. (1981). Work, employment and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36, 184-191.
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: un análisis psico-sociológico*. Madrid: Morata.
- Juaneda Ayensa, E. y González Menoría M. L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En: J. C. Ayala Calvo (coord): *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (Pp. 3590- 3609). La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationships: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Juran, J. M. (1987). *Juran on Quality Improvement*. Wilton CT: Juran Institute.
- Juran, J. M. (1988/ 1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Juran, J. M. (1989/ 1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Karlsson, D. F. (2001). Enfoque metodológico utilizado para la reingeniería de los procesos administrativos en el gobierno de la provincia de Salta, Argentina. Ponencia presentada al: *VI Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, Buenos Aires, 5 al 9 de Noviembre.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499- 517.

- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), pp. 207-222.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73, 539-548.
- Keyes C. L. M. & Grzywacz, J. G. (2005). Health as a Complete State: The Added Value in Work Performance and Healthcare Costs. *Journal of Environmental Medicine*, 47 (5). 523- 532. DOI: 10.1097/01.jom.0000161737.21198.3a
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499–508.
- Komlos, J. (1998). «Shrinking in a Growing Economy? The Mystery of Physical Stature during the Industrial Revolution». *Journal of Economic History*, 58, 779-802.
- Lazarus, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological Inquiry*, 14, 93–109.
- León, O. G. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación*. Madrid: McGraw Hill.
- Levinson, D. (1977). Middle adulthood in modern society: A sociopsychological view. En D. Di Renzo (Ed.), *We the people: Social change and social character*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- Lisbona, A., Morales, J. F. y Palací, F. J. (2009). El *engagement* como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1) 89-100.

- Llapa-Rodríguez, E. O., Trevizan M. A. y Tadeu Shinyashiki G. (2008). Reflexión conceptual sobre compromiso organizacional y profesional en el sector salud. *Latino-am Enfermagem, 16*(3).
- Lluch, M. T. (1999). Construcción de una escala para evaluar la salud mental positiva. (Tesis doctoral). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Lluch, M. T. (2002). Evaluación empírica de un modelo conceptual de salud mental positiva. *Salud Mental, 25* (4), 42- 55.
- López Mas, J. (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio, 8* (15), 25- 36
- Lowenthal, J. (1995). *Reingeniería de la Organización*. México D. F.: Panorama Editorial.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strength. *Academy of Management Executive, 18* (1), 57-72.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 30*. 291- 307. DOI: 10.1002/job.589.
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema. 19* (3), 395-400.
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequents of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J.(1984) Testing the “side-bet theory” or organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 91 (1), Pp. 61- 89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. London: Sage.
- Meyer J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993) .Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S.V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It’s the Nature of the Commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Michalos, A. (1995). Introducción a la teoría de las discrepancias múltiples. *Intervención Psicosocial*, 4, 101-115.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 589–612.
- Morgeson, F. P. & 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.

- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model³, *Academy of Management Journal* , 4 (512-526).
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), 486-500.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387- 401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Neugarten, B. & Hagestad, G. (1976). Age and life course. En R. Binstork y E. Shanes (Eds.), *Handbook of aging and social sciences*. Nueva York: Van Nostrand.
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. L. & Tobin, S. S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134- 143.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (eds.). (1981). *Handbook of Organizational Design*. Volume 1, New York: Oxford University Press.
- Oldham, G. R. & 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.
DOI: 10.1002/job.678
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3), Pp. 492- 499.

- Oldham, G. R. (1996). Job design. En C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 11, p.35-60. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Parker, S.K., and Wall, T.D. (1998). *Job and work design. Organising work to promote well-being and effectiveness*. Londres: Sage.
- Parker, S.K., and Wall, T.D. (2001). Work Design: Learning from the Past and Mapping a New Terrain. In: N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinagil & C. Viswesvaron (Eds.) *Handbook of industrial, Work and organizational psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- 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.
- Peterson, C. M., & Park, N. (2003). Positive psychology as the evenhanded positive psychologist view it. *Psychological Inquiry*, 14, 143–147.
- Podestá-Correa, P. y Jurado-Jurado, J. C. (2003). Fundamentos del saber administrativo. *Esan- cuadrenos de difusión*. (15).
- Pollard, S. (1999). *Labour History and Labour Movement in Britain*. Aldershot: Ashgate.
- Porter, L. W. & Lawer, E. E. (1965). Managerial attitudes and performance. Irwin: Homewood.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59 (5), 603-609.
- Price, J.L., & Muller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jai Press.

- Quijano de-de Arana, S. D. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa. *Revista de psicología general y aplicada*, 52 (2-3), 301- 328.
- Quiñones Vidal, E. y Mateu Brunet, M. (1983). Los paradigmas de la psicología industrial-organizacional. Estudio histórico. *LLULL*, 6, 67- 92.
- R.A.E. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Recio Reyes, R. G. y Torres Solís, J. R. (2006). El compromiso organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicio. *Vértice Universitario*, 31, 11-17
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3). 465-476.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. & Fernández-Ríos, M. (2003). Organizational design: comparing mental models of experts and novices. En F. Avallone, H. K. Sinangil y A. Caetano (eds.) *Identity and diversity in organizations*. Milan: Angelo Guerini Ass. (120-134).
- Rogers, C.R. (1980). *A Way of Being*. New York, NY: Mariner Books.
- Ryan, M. R., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1): 68- 78.
- Ryan, M. R., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryff, C. (1989a). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.

- Ryff, C. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Sager, J. K. & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30- 41.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: Staw; B.M.; Salancik, G.R.(Eds.). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En: F. Palací (coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349- 376.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109– 138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salazar del Castillo, J. M. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital.org* 1(0).
- Salvador, C. (2005). Componentes del compromiso y su influencia en la satisfacción del cliente. *Anales de Psicología*, 20(3), 316-322.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–93.
- Schabracq, M. J. & Cooper, C. L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (3), 227-241.
- Scheid, J.C. (1980/ 1983). *Los grandes autores en administración*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Schein, E. H. (1970/1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195–212.
- Smith, A. (1776/ 1958). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European journal of work and organizational psychology*, 17 (2), 198 – 225.

- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spector, P., & Jex, S. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- Spreitzer G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Steers, R.M. (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific Management*. New York: Harper.
- Tejada-Tayabas, J. M. y Arias-Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en psicología*, 10 (2), 295- 309.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*. 46, (2), 259-293.
- Thomas, K. W. & Vellthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Trist, E.L. & Bamfort, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University, Division of Research.

- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhaber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisión, and Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47– 71.
- Vázquez, C. (2006). La psicología positiva en perspectiva. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 1-2.
- Vásquez, C. y Hervás, G. (2009). Salud positiva: del síntoma al bienestar. En: C., Vásquez y G.. Hervás, (Eds.). *Psicología positiva aplicada*. Sevilla: Desclée de Brouwer. Pp. 17- 39.
- Veenhoven, R. (1994). El estudio de la satisfacción con la vida. *Intervención Psicosocial*, 3, 87-116.
- Vernon, H. M; Wayatt, S. & Ogden, A. D. (1924). *On the extent and effects of variety in repetitive work: Medical Research Council, Industrial Fatigue Research Board Report*. London: HMSO.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353–362.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 431–455.
- Weber, M. (1922/ 2002). *Economía y sociedad esbozo de sociología comprensiva*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (Weber, 1905/ 2001). *La ética protestante y el «espíritu» del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York.: The Free Press.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Womack, J. P. Jones, D. T. y Roos, D. (1992). *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw Hill.
- Wright, T. A. (2003). The Positive organizational behavior: Incubator an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437- 442. DOI: 10.1002/job.197
- Wright, T. A. (2006). The emergent of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12, 262-271.
- Wright, T. A. & Staw, B. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the Happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.
- Wright, T. A. & Bonnett, D. (1997). The role of pleasantness and activation based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 212-219.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Young, B. S., Worchel, S. & Woehr, D. J. (1998). Organizational Commitment Among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27 (3). Pp. 339- 34.

Anexo

Instrumento de recogida de datos

Instrucciones: Conteste rodeando con un O o una X el valor numérico que mejor refleja su situación en de la empresa en la que trabaja.

Sobre usted como trabajador

| Enunciados | Total desacuerdo | Grado | Acuerdo total |
|--|------------------|-----------|---------------|
| 1. Estoy orgulloso de trabajar en ésta organización. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 2. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 3. Me sentiría culpable si dejara esta organización. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 4. En ésta organización me siento como en familia. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 5. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 6. No siento ninguna obligación de seguir trabajando en esta organización. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 7. Trabajar para ésta organización significa mucho para mí. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 8. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 9. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 10. Ahora mismo, trabajo en ésta organización más porque lo necesito que porque yo quiera. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 11. Siento de verdad, que cualquier problema de ésta organización, es también mi problema. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 12. Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 13. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en ésta organización. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 14. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas de mi vida personal se verían interrumpidas. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 15. Esta organización se merece mi lealtad. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 16. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 17. No me siento emocionalmente unido a esta organización. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 18. Creo que debo mucho a esta organización. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 19. Podría dejar éste trabajo aunque no tenga otro a la vista. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 20. Me siento integrante de esta organización. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |
| 21. Si continuo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que tengo aquí. | Total desacuerdo | 1 2 3 4 5 | Acuerdo total |

Algo más sobre usted como trabajador

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así, conteste 0= (cero), y, en caso contrario, indique cuántas veces se ha sentido así.

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|----------------------------------|---|---|---|------------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|---|---------------------------|---------------|---|
| <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>Nunca Alguna vez</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Casi nunca Pocas veces al año</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Algunas veces Una vez al mes o menos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Regularmente Pocas veces al mes</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Bastantes veces Una vez por semana</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Casi siempre Pocas veces por semana</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Siempre Todos los días</td> </tr> </table> | 0 | Nunca Alguna vez | 1 | Casi nunca Pocas veces al año | 2 | Algunas veces Una vez al mes o menos | 3 | Regularmente Pocas veces al mes | 4 | Bastantes veces Una vez por semana | 5 | Casi siempre Pocas veces por semana | 6 | Siempre Todos los días | 0 1 2 3 4 5 6 | 1- En mi trabajo me siento lleno de energía |
| | 0 | Nunca Alguna vez | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Casi nunca Pocas veces al año | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Algunas veces Una vez al mes o menos | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Regularmente Pocas veces al mes | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Bastantes veces Una vez por semana | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | Casi siempre Pocas veces por semana | | | | | | | | | | | | | | |
| | 6 | Siempre Todos los días | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 2- Mi trabajo está lleno de significado y propósito | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 3-El tiempo vuela cuando estoy trabajando | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 4-Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 5-Estoy entusiasmado con mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 6-Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 7-Mi trabajo me inspira | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 8-Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 9-Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 1 2 3 4 5 6 | 10-Estoy orgulloso del trabajo que hago | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 1 2 3 4 5 6 | 11-Estoy inmerso en mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 1 2 3 4 5 6 | 12-Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 1 2 3 4 5 6 | 13-Mi trabajo es retador | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 1 2 3 4 5 6 | 14-Me "dejo llevar" por mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 1 2 3 4 5 6 | 15- Soy muy persistente en mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 1 2 3 4 5 6 | 16-Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 1 2 3 4 5 6 | 17-Incluso cuando las cosas no van bien, continué trabajando | | | | | | | | | | | | | | | |

Para terminar, indique por favor:

- 1- Sexo del informante: Varón () Mujer ()
- 2- Edad:Años
- 3- Nivel más alto de estudios que tiene:
- 4- Sector de actividad al que pertenece esta organización:
- 5- ¿Cuántos años lleva Vd. en esta organización:.....
- 6- Señale el puesto que desempeña en esta organización:
- 7- ¿Cuál es el número aproximado de trabajadores de esta organización? Trabajadores

Gracias
por su
colaboración

Presentación

Los modos de organizar el trabajo siempre son un tema de interés y preocupación por cuanto influyen sobre la vida de personas y empresas. A lo largo del ss. XX y lo que va del XXI se ha indagado mucho sobre este asunto y se ha mejorado sustancialmente la eficacia de las empresas y optimizado el esfuerzo humano.

Pero la realidad laboral está cambiando de prisa y ello es objeto de atención y preocupación porque las formas de organizar características de ayer u hoy no serán válidas mañana. Por tal razón, un número creciente de investigadores de distintos países estamos tratando de identificar nuevas pautas o nuevos principios que orienten acerca de cómo organizar el trabajo. Paralelamente a esta cuestión, resulta evidente que es necesario averiguar otros aspectos de la realidad del trabajo y conocer las interrelaciones entre los mismos. Todo ello constituye el objeto del Proyecto NORTE (Nuevas formas de Organización del Trabajo en Europa).

Periódicamente se están publicando resultados de distintos aspectos del Proyecto NORTE. Usted y la empresa en que trabaja, si lo desean, pueden formar parte de una base estable de colaboradores contribuyendo a facilitar datos -1 ó 2 veces al año- lo que se le solicitará oportunamente. Si éste fuera su caso, Vd. recibiría vía e-mail los resultados de las investigaciones relacionadas, en cuyo caso deberá indicarnos los datos que se solicitan en el recuadro que figura al pie de esta página.

Le estamos, en cualquier caso, muy agradecidos por su colaboración con este proyecto.

Atentamente

*El coordinador del proyecto para Europa
Manuel Fernández Ríos
Catedrático de la Universidad Autónoma
Madrid (España)*

*Jean David Polo Vargas
Docente de la Universidad del Norte
Barranquilla- Colombia
Doctorando en formación
Universidad Autónoma
Madrid (España)*

MUY IMPORTANTE: por razones de control, indique por favor los siguientes datos. Sin estos datos, su colaboración no será considerada válida.

Los tres primeros dígitos de su año de nacimiento:
El día del mes de su fecha de nacimiento con dos dígitos:
Tres últimos, sin contar la letra, dígitos de su DNI:

Dirección de e-mail en mayúsculas:

ESTUDIO DEL TRABAJO

A continuación se plantean una serie de enunciados relativos a su trabajo. Se le pide que rodee con un O o marque con una X el número que mejor refleja el grado en que usted está de acuerdo con cada enunciado a la hora de caracterizar su trabajo actual. Tenga en cuenta que (1) significa **totalmente en desacuerdo** y (5) **totalmente de acuerdo**.

Por favor sea honesto/a y sincero/a en sus respuestas. 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.

| Enunciados | Total desacuerdo | Grado | | | | | Acuerdo total |
|--|------------------|-------|---|---|---|---|---------------|
| 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 |
| 2. Mi puesto de trabajo conlleva una gran variedad de tareas | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 3. Mi puesto de trabajo me da la oportunidad de terminar totalmente las partes de trabajo que comienzo | 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 |
| 5. Mi puesto de trabajo requiere la práctica de diversas habilidades | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 6. Las personas con las que trabajo son amistosas | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 7. Mi puesto de trabajo implica gran cantidad de interacción con personas de fuera de mi organización | 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 |
| 9. Mi puesto de trabajo me permite decidir en que orden realizar las tareas en mi trabajo | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 10. Mi puesto de trabajo implica la ejecución de tareas diferentes | 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 |
| 13. Mi puesto de trabajo está muy especializado en términos de objetivos, tareas o actividades | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 14. Mi puesto de trabajo requiere que yo realice mi trabajo antes de que otros concluyan el suyo | 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 |
| 16. El ambiente en el lugar de trabajo es confortable en términos de temperatura y humedad | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 17. Mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo | 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 |
| 19. Las actividades que realizo proporcionan por sí mismas y de modo directo y claro información sobre la eficacia (por ej., calidad y cantidad) de mi rendimiento laboral | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 20. Mi puesto de trabajo requiere que analice una gran cantidad de información | 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 |
| 22. Otros puestos de trabajo dependen directamente del mío | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 23. Otras personas de la organización, como directivos y compañeros, proporcionan información acerca de la eficacia (por ej., calidad y cantidad) de mi rendimiento en el puesto | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 24. Mi puesto de trabajo tiene un bajo riesgo de accidente | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 25. Mi puesto de trabajo me da la oportunidad de ejercer mi iniciativa personal o mi juicio en la realización del trabajo | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 26. Mi puesto de trabajo implica la realización de una variedad de tareas | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 27. Mi puesto de trabajo proporciona por sí mismo retroalimentación sobre mi rendimiento | 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 |
| 29. Mi puesto de trabajo requiere conocimientos y habilidades especializados | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 30. A menos que mi trabajo esté concluido, el de otros no puede concluirse | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 31. Recibo retroalimentación de otras personas sobre mi rendimiento en mi organización (tales como directores y compañeros) | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 32. Mi puesto de trabajo tiene lugar en un ambiente libre de riesgos para la salud (por ej., productos químicos, humos, etc.) | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 33. Mi puesto de trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 34. Es probable que los resultados de mi trabajo afecten de modo significativo la vida de otras personas | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 35. Mi propio puesto de trabajo me facilita información sobre mi rendimiento | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |

| | | | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|---|---------------|
| 36. Mi puesto de trabajo requiere que sea creativo | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 37. <i>Mi puesto de trabajo requiere gran conocimiento y pericia</i> | 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. <i>La disposición de los asientos en el trabajo es adecuada (por ej., suficientes oportunidades para sentarse, sillas confortables, buen respaldo)</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 40. Mi puesto de trabajo tiene lugar en un ambiente limpio | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 41. <i>Mi puesto de trabajo me da bastante autonomía en la toma de decisiones</i> | 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 |
| 43. <i>Mi puesto de trabajo requiere que yo haga sólo una tarea o actividad al mismo tiempo</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 44. Mi puesto de trabajo con frecuencia supone abordar problemas que no he tenido anteriormente | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 45. <i>Tengo la oportunidad de desarrollar estrechas amistades en mi trabajo</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 46. Mi puesto de trabajo depende del trabajo de diferentes personas para su terminación | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 47. <i>Mi lugar de trabajo es adaptable a todas las diferencias entre personas en lo que concierne a luminosidad, amplitud, visibilidad, etc.</i> | 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 |
| 49. <i>Mi puesto de trabajo me permite tomar decisiones acerca de qué métodos utilizo en la realización de mi trabajo</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 50. Mi puesto de trabajo tiene un amplio impacto sobre personas fuera de la organización | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 51. <i>Las tareas de mi puesto de trabajo son simples y no complejas</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 52. Mi puesto de trabajo requiere ideas o soluciones únicas a los problemas | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 53. <i>En mi puesto de trabajo tengo la posibilidad de conocer a otras personas</i> | 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 |
| 55. Mi trabajo implica una demanda o exigencia excesiva | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 56. Mi puesto implica el uso de tecnología o equipos complejos | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 57. <i>Mi puesto de trabajo me da amplias oportunidades para elegir, libre e independientemente, cómo hacer mi trabajo</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 58. El trabajo realizado en mi puesto tiene un impacto significativo sobre personas de fuera de la organización | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 59. <i>Mi puesto de trabajo comprende tareas que son relativamente poco complejas</i> | 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 |
| 61. <i>Tengo la oportunidad de encontrarme con otras personas en mi trabajo</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 62. Mi puesto requiere pasar mucho tiempo con otras personas fuera de la organización | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 63. <i>Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de resistencia muscular</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 64. <i>Se requiere gran cantidad de tiempo para aprender a usar el equipo técnico de producción en mi puesto de trabajo</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 65. <i>Mi puesto de trabajo me permite decidir por mí mismo cómo voy a hacer mi trabajo</i> | 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 |
| 67. <i>Mi puesto de trabajo implica la realización de tareas relativamente simples</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 68. Mi puesto de trabajo requiere que utilice diferentes habilidades para realizar el trabajo | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 69. <i>Mi supervisor/a se interesa por el bienestar de las personas que trabajan para él/ella</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 70. Mi puesto de trabajo exige interactuar con personas que no son miembros de la organización | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 71. <i>Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de fuerza muscular</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 72. Mi puesto de trabajo está organizado de tal modo que puedo hacer un proceso de producción o prestación de servicio completo, de principio a fin. | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 73. <i>Mi puesto de trabajo me exige atender a gran cantidad de información</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 74. Mi puesto de trabajo requiere que utilice habilidades complejas o de alto nivel | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 75. <i>La gente con la que trabajo manifiestan interés personal por mí</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 76. En mi puesto frecuentemente me comunico con personas que no trabajan en la misma organización que yo | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 77. <i>Mi puesto de trabajo requiere gran cantidad de esfuerzo físico</i> | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |

Sobre su experiencia vital

Instrucciones: Conteste rodeando con un O o una X el valor numérico que mejor refleja su experiencia vital.

| | | | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|---|---------------|
| 1- El tipo de vida que llevo | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 2- Las condiciones de mi vida son excelentes. | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 3- Estoy satisfecho con mi vida. | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 4- Hasta ahora he obtenido las cosas importantes que quiero en la vida. | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |
| 5- Si pudiera vivir mi vida de nuevo, me gustaría que todo volviese a ser igual. | Total desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Acuerdo total |