

Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral

Raúl Ramírez-Vielma¹, Gabriela Nazar

Universidad de Concepción, Concepción, Chile

Palabras clave:

diseño del trabajo,
características del trabajo,
desempeño laboral individual.

Resumen

El estudio aborda la relación entre las características motivacionales de diseño del trabajo y diferentes dimensiones de desempeño laboral, adoptando un enfoque ampliado respecto a su multidimensionalidad. Trabajadores de dos organizaciones chilenas (N = 197, 12.7 % mujeres, 87.3 % hombres, M = 35.63 años) reportaron sus percepciones del diseño del trabajo y recibieron una valoración de desempeño de sus superiores directos. Se encontró que la expansión del significado y número de criterios del desempeño más allá del desempeño de tarea puede jugar un rol clave en esta relación. La relación entre las variables de diseño motivacional del trabajo y el desempeño individual se modifican al considerar las dimensiones emergentes de desempeño (contextual, adaptativo y proactivo). Además, la autonomía, en cuanto componente motivacional del diseño, presenta mayor relación con desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las otras variables motivacionales de diseño, demostrando también su potencial predictivo sobre el desempeño.

Fatores motivacionais do desenho do trabalho e sua relação com o desempenho

Palavras-chave:

Desenho do Trabalho;
Características do trabalho;
Desempenho individual do
trabalho.

Resumo

O estudo aborda a relação entre as características motivacionais do desenho do trabalho e as dimensões do desempenho no trabalho, adotando uma abordagem ampliada à sua multidimensionalidade. Trabalhadores de duas organizações chilenas (N = 197, 12,7% mulheres, 87,3% homens, M = 35,63 anos) relataram suas percepções sobre o desenho do trabalho e receberam uma avaliação de desempenho de seus superiores diretos. Verificou-se que a expansão do significado e o número de critérios de desempenho além do desempenho da tarefa podem desempenhar um papel fundamental nesse relacionamento. A relação entre as variáveis de desenho motivacional do trabalho e desempenho individual é modificada quando se consideram as dimensões emergentes do desempenho (contextual, adaptativo e proativo). Além disso, a autonomia, como componente motivacional do desenho, apresenta maior relação com o desempenho adaptativo e o desempenho proativo do que as outras variáveis motivacionais do desenho, demonstrando também seu potencial preditivo sobre o desempenho.

Motivational work design factors and their relationship with work performance

Keywords:

work design,
work characteristics,
individual work performance.

Abstract

The study addresses the relationship between motivational work design characteristics and different dimensions of individual work performance, adopting an expanded approach to its multidimensionality. Workers from two Chilean organizations (N = 197, 12.7% women, 87.3% men, M = 35.63 years) reported their perceptions of work design and received a performance appraisal by their direct superiors. It was found that the expansion of the meaning and number of performance criteria beyond task performance can play a key role in this relationship. The relationship between the variables of motivational work design and individual performance is modified when considering the emerging dimensions of performance (contextual, adaptive, and proactive). Furthermore, autonomy, as a motivational component of work design, has a greater relationship with adaptive performance and proactive performance than the other motivational work design variables, also demonstrating its predictive potential with respect to performance.

¹ Endereço para correspondência:

Departamento de Psicología, Universidad de Concepción, Barrio Universitario s/n, Concepción, Chile. E-mail: <rauramir@udec.cl>

Como citar este artigo:

Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17517

Introducción

La actividad laboral que las personas realizan en una organización social formal responde a unas líneas de acción para generar o cambiar una situación determinada en orden a una mayor eficiencia lo que, en la Psicología Organizacional y disciplinas relacionadas se conoce como diseño del trabajo, un proceso que no solo incide en la configuración de la actividad laboral de una organización, sino también en su estructura y funcionamiento, lo cual se traduce en unos determinados resultados en los niveles individual, grupal y organizacional (Fernández-Ríos et al., 2017; Oldham & Fried, 2016; Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

Tal reconocimiento de su importancia ya es manifiesto desde los hallazgos del modelo de características del puesto (Hackman & Oldham, 1976), el paradigma tradicional de mayor impacto en el diseño del trabajo, y se ha mantenido en el tiempo hasta los modelos integradores con mayor vigencia, tales como los de Grant, Fried y Juillerat (2010) y Morgeson, Garza y Campion (2012). No obstante lo anterior, su relación con el desempeño laboral de las personas, quizá el constructo más importante en el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones así como en disciplinas afines (J. P. Campbell & Wiernik, 2015), sigue siendo una tema pendiente, puesto que la evidencia empírica no es del todo clara.

Siguiendo las diferentes tradiciones y enfoques coexistentes en su estudio (e.g. J. P. Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Motowidlo, 2003), el desempeño laboral individual puede conceptualizarse como todas aquellas conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para una mayor efectividad, siendo clave en el logro de metas, en la entrega de productos y servicios y en el alcance de ventajas competitivas sostenibles (J. P. Campbell & Wiernik, 2015; Pradhan & Jena, 2017). A su vez, el desempeño individual es una variable de carácter multidimensional, reconociéndose distintas facetas, como el desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo, desempeño proactivo y desempeño contraproducente; esto es, el desempeño va más allá de la ejecución de un rol laboral, lo cual es clave en su medición y evaluación (J. P. Campbell & Wiernik, 2015).

En cuanto al estudio de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral, cabe señalar que ha existido una clara tendencia a focalizarse en el establecimiento de relaciones con desempeño de tarea, siguiendo así los lineamientos del *'mainstream'* dominado por la dimensión técnica (el estudio centrado exclusivamente en el desempeño de tarea, concerniente a la ejecución de un puesto o rol vinculado al núcleo técnico de la organización). De hecho, los estudios orientados a establecer relaciones entre características del trabajo y dimensiones emergentes de desempeño, tales como desempeño contextual, desempeño proactivo o desempeño adaptativo, son muy escasos (Parker & Turner, 2002; Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2008), evidenciando que el vacío puede relacionarse, entre otros factores, con la operativización del desempeño (Ramírez-Vielma & Fernández-Ríos, 2016), cuya relevancia en términos de conceptualización y medición no ha sido lo suficientemente atendida (Koopmans, Bornaards, Hildebrandt, de Vet, & van der Beek, 2014).

A nivel empírico, en general las investigaciones muestran que los efectos más significativos y consistentes del diseño del trabajo han sido obtenidos en relación con resultados actitudinales-afectivos, tales como satisfacción con el trabajo y motivación laboral interna, y en menor medida con resultados conductuales como el desempeño individual (Fried & Ferris, 1987; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Kelly, 1992; Parker, 2014). No obstante, gran

parte de esta investigación empírica se ha fundamentado en los cimientos conceptuales del modelo de características de puesto (Hackman & Oldham, 1976) y, en congruencia con el nivel de avance de la investigación en desempeño, su foco se ha restringido en gran medida al ámbito del desempeño de tarea, con tímidos guiños hacia desempeños emergentes, los cuales se reflejan en estudios más recientes.

Si consideramos los resultados obtenidos en revisiones y estudios metaanalíticos, en general podemos encontrar sustento empírico para la relación entre características del trabajo y desempeño individual, con reportes de correlaciones pequeñas, aunque significativas y positivas. Por ejemplo, uno de los metanálisis más importantes en diseño del trabajo, el de Fried y Ferris (1987) reportó una correlación significativa promedio de .23 entre amplitud del puesto/complejidad del trabajo (o *"job scope"*, es decir, altos niveles de las características fundamentales del trabajo) y desempeño. A su vez, en un estudio acerca de la relación entre amplitud de rol y desempeño, Morgeson, Delaney-Klinger y Hemingway (2005) encontraron una correlación promedio de .17 entre autonomía y desempeño de tarea, resultado similar a estudios anteriores. Por su parte, recientemente Allan, Duffy y Collisson (2016) han reportado relaciones significativas de la tarea y desempeño técnico en el puesto.

Si bien las relaciones ilustradas son bajas, aunque significativas, debemos recordar que todas ellas, incluida la de Morgeson et al. (2005) y Allan et al. (2016), se han obtenido a partir de un marco restringido de desempeño, focalizado en la tarea. Ahora bien, es importante enfatizar que no toda la evidencia es concluyente. Por ejemplo, Kelly (1992) quien revisó 31 estudios metodológicamente rigurosos acerca de la relación entre desempeño y percepciones del trabajo, satisfacción laboral y motivación laboral, encontró que las mejoras de desempeño no estuvieron asociadas significativamente con estas variables.

No obstante lo anterior, Parker y Turner (2002) en su revisión muestran una serie de estudios de intervención de rediseño del trabajo, generalmente estudios de campo o bien experimentos de campo longitudinales con alto rigor metodológico, que han demostrado que las características del trabajo tienen efectos positivos en el desempeño individual, destacando especialmente el papel de la autonomía o control y de algunas características de conocimiento; lo anterior ha permitido dar cierto apoyo a la interpretación de que los puestos bien diseñados puede llegar a mejorar el desempeño.

Ahora veamos qué nos dicen los datos acerca de la relación entre el diseño del trabajo y las dimensiones emergentes de desempeño. Si los estudios con respecto a la dimensión de tarea ya eran restringidos, esta situación se hace más pronunciada en el caso de los desempeños contextual, proactivo y adaptativo, en especial en el caso de este último, en que virtualmente no existen estudios asociados. Con respecto al desempeño contextual, son varios los estudios empíricos que se han preocupado de este tema, encontrando relaciones significativas con características de la tarea (Gellathly & Irving, 2001; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996), con la complejidad general del trabajo (el conjunto de las características fundamentales del puesto) (Purmanova, Bono, & Dzielwczynski, 2006), con significación de la tarea y la retroalimentación del puesto (Johari & Yahya, 2016; Johari, Mohd Shamsudin, Fee Yean, Yahya, & Adnan (2018). Asimismo, se han reportado relaciones entre dimensiones sociales del diseño del trabajo y desempeño contextual, aunque con resultados mixtos (e.g., Rodríguez-Cáceres, Ramírez-Vielma, Fernández-Ríos, & Bustos-Navarrete, 2018).

En relación con el desempeño proactivo, se han encontrado relaciones significativas entre autonomía o control del puesto y

conducta proactiva (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006), así como entre autonomía e iniciativa personal (Frese, Garst, & Fay, 2007). A su vez, se ha encontrado que la autonomía y sus subdimensiones de planificación, método y toma de decisiones tienen un efecto directo en la conducta de innovación en el trabajo (Theurer, Tumasjan, & Welpe, 2018).

Llegados a este punto, debemos considerar el estudio metanalítico de Humphrey et al. (2007), el cual, a diferencia de los realizados en las décadas de los 80 y 90, refleja los últimos avances tanto en la investigación de diseño del trabajo como de desempeño laboral. Estos autores concluyeron que las 14 características del trabajo consideradas en el estudio explicaban el 34% de la varianza del desempeño individual. De estas características, las motivacionales (tarea y conocimiento) explicaron un 25% de la varianza del desempeño.

A su vez, es importante señalar que la complejidad general del trabajo, entendida como la suma de las características fundamentales del trabajo (Morgeson & Humphrey, 2006), es otro importante aspecto en cuanto a la relación entre diseño y desempeño individual. Puestos altamente complejos (es decir, altos en autonomía, complejidad de tarea, variedad, etc.) pueden relacionarse positivamente con resultados tales como el desempeño individual, lo cual es congruente con lo encontrado en los metanálisis de Fried y Ferris (1987) y Humphrey et al. (2007), así como en varios estudios y revisiones (e.g., D. J. Campbell, 1988; Frese et al., 2007; Liu, 2016; Purmanova et al., 2006; Uppal, 2014).

En síntesis, podemos afirmar que existe evidencia para la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual, sin embargo, tal como sostienen Parker y Turner (2002), el panorama está lejos de ser claro, puesto que la relación parece ser más compleja de lo que se estimaba, siendo un aspecto central el enfoque restringido al desempeño de tarea.

Objetivo e Hipótesis

El principal objetivo del estudio es explorar la relación entre características motivacionales de diseño del trabajo y desempeño laboral individual desde una perspectiva ampliada. Cuando hablamos de perspectiva ampliada nos estamos refiriendo a la expansión del significado y número de criterios para definir y operativizar las variables involucradas. En el caso del diseño del trabajo, esta ampliación responde a la tipología integrativa expandida del estudio de Morgeson y Humphrey (2006) y Humphrey et al. (2007), que establece una desagregación del diseño del trabajo en tres dimensiones generales: características motivacionales (tarea y conocimiento), características sociales y características contextuales. Esta operativización del diseño del trabajo viene a constituir la aproximación más comprehensiva e integrativa existente en la actualidad, quedando reflejada en el instrumento WDQ (Work Design Questionnaire). En el caso de este estudio, el foco está puesto en las características motivacionales de tarea y de conocimiento, dado que, según la evidencia disponible, es factible sustentar teórica y empíricamente distintas hipótesis acerca de su relación con dimensiones expandidas del desempeño, como se puede desprender de algunos estudios clásicos y más recientes (e.g., Humphrey et al., 2007; Parker, 2014; Parker et al., 2017). En el caso de las dimensiones sociales y contextuales la evidencia es mucho más incipiente, siendo sin duda un objetivo prioritario de investigaciones posteriores. La tipología de las características motivacionales del trabajo se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1
Características motivacionales valoradas por el WDQ de Morgeson y Humphrey (2006).

Dimensiones generales	Características específicas
	Tarea
	<i>Autonomía.</i> Grado de libertad e independencia que un individuo tiene al llevar a cabo su asignación de trabajo. En el WDQ esta dimensión también refleja la libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos para realizar las tareas, reflejadas en las siguientes subdimensiones: - <i>Autonomía en la planificación del trabajo</i> - <i>Autonomía en la toma de decisiones</i> - <i>Autonomía en los métodos de trabajo</i>
	<i>Variedad de tareas.</i> Grado en que el puesto requiere que el ocupante desempeñe un amplio rango de tareas.
	<i>Significación de tareas.</i> Grado en que el puesto ejerce influencia en las vidas o en el trabajo de otras personas, dentro o fuera de la organización.
	<i>Identidad de tareas.</i> Grado en que el puesto implica realizar una parte completa de trabajo, siendo los resultados fácilmente identificables.
Características motivacionales	<i>Retroalimentación desde el puesto.</i> Grado en que el puesto proporciona información directa y clara acerca de la efectividad del desempeño de tarea.
	Conocimiento
	<i>Complejidad del puesto.</i> Grado en que las tareas de un puesto son complejas y difíciles de desempeñar. Constituye el polo opuesto de la simplicidad de tarea.
	<i>Procesamiento de información.</i> Grado en que el puesto exige atender y procesar datos u otro tipo de información.
	<i>Solución de problemas.</i> Grado en que el puesto requiere de ideas o soluciones únicas, además refleja los requerimientos de procesamiento cognitivo de mayor actividad.
	<i>Variedad de habilidades.</i> Grado en que el puesto exige al individuo utilizar una variedad de diferentes habilidades para completar el trabajo.
	<i>Especialización.</i> Grado en que el puesto implica desempeñar tareas especializadas, o bien, poseer conocimientos y habilidades especializadas.

Considerando que el desempeño laboral es por definición una variable multidimensional (J. P. Campbell & Wiernik, 2015; Griffin, Neal, & Parker, 2007; Sonnentag et al., 2008) que va más allá de la simple competencia técnica (tarea) y que, sin embargo, se ha restringido tradicionalmente a este enfoque, en esta investigación decidimos asumir una perspectiva ampliada consonante con los actuales avances en su conocimiento. De este modo, tomamos como base algunos estudios acerca de la multidimensionalidad del constructo (e.g., J. P. Campbell & Wiernik, 2015; Griffin et al., 2007), incorporando las dimensiones desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Su delimitación conceptual es la siguiente: a) El desempeño de tarea da cuenta de todas aquellas conductas comprometidas con la producción de un bien o con la entrega de un servicio, que contribuyen al núcleo técnico de la organización; b) El desempeño contextual-ciudadano incluye todas aquellas conductas que van más allá de las metas organizativas por contribuir a su ambiente psicológico y social; c) El desempeño proactivo se refiere a todas aquellas conductas de carácter autodirigido que sirven para anticipar o iniciar cambios en una organización, contribuyendo a las metas organizativas; d) El desempeño adaptativo incluye todas aquellas conductas que permiten adaptarse a los cambios que ocurren en los sistemas de trabajo, contribuyendo a las metas organizativas.

Hoy las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno cada vez más globalizado, ambiguo y dinámico, lo cual exige la presencia de comportamientos que respondan a las condiciones de alta incertidumbre y escasa formalización de los roles laborales. De hecho, la idea a la base del desempeño contextual, desempeño

proactivo y desempeño adaptativo es que no basta con cumplir con los requerimientos formales de un puesto, sino que hay que ir más allá, lo que ha significado un primer paso para la extensión de los modelos de desempeño (J. P. Campbell & Wiernik, 2015; Fay & Sonnentag, 2010; Griffin et al., 2007; Parker & Turner, 2002; Sonnentag et al., 2008) y que nosotros pretendemos concretar al establecer la relación entre esta variable de resultado y las características de diseño del trabajo. Además, asumiendo esta expansión podríamos dar un paso adelante puesto que los resultados acerca de las relaciones entre características de diseño del trabajo y desempeño laboral han estado en gran medida condicionados por este enfoque.

Para alcanzar nuestro objetivo, formulamos tres hipótesis. Dado que las características del trabajo, las cuales tributan a la complejidad general del puesto poseen el potencial para facilitar los procesos de motivación, conocimientos y habilidades y oportunidad, es decir, los determinantes proximales del desempeño individual (J. P. Campbell et al., 1993), sería plausible postular una relación significativa entre dichas características y las dimensiones de desempeño. Esta propuesta encuentra sustento en diversos hallazgos empíricos (e.g., Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Morgeson et al., 2012; Parker et al., 2017; Podsakoff et al., 1996), los cuales indican que las características motivacionales de tarea y conocimiento pueden relacionarse con el desempeño de tarea y con las dimensiones emergentes de desempeño. Con base en estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. Los factores motivacionales de diseño del trabajo (características de tarea y características de conocimiento) se relacionan significativamente con desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Si se hace una lectura detenida de los resultados obtenidos en diferentes estudios acerca de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual, incluyendo metaanálisis y estudios de rediseño (e.g., Griffin, 1991; Humphrey et al., 2007; Siengthai & Pila-Ngarm, 2016), así como estudios focalizados en desempeños emergentes (e.g., Chen & Chiu, 2009; Frese et al., 2007; Gellatly & Irving, 2001; Ohly et al., 2006; Theurer et al., 2018), una constante que se puede observar es el papel preponderante que juega la autonomía o control, incluyendo explicaciones sustentadas en mecanismos intermedios asociados con la expansión de rol y constructos derivados del concepto de autoeficacia (e.g., Frese et al., 2007; Morgeson et al., 2005). Con base en estos argumentos, postulamos la segunda hipótesis:

Hipótesis 2. El factor de diseño del trabajo denominado autonomía presenta una relación mayor con desempeño de tarea, desempeño contextual-ciudadano, desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás variables motivacionales de diseño del trabajo. Tradicionalmente el estudio de la relación entre diseño del trabajo y desempeño individual se ha focalizado en un conjunto limitado de dimensiones de desempeño, concretamente en desempeño de tarea, descuidando así los elementos contextuales-ciudadanos, proactivos y adaptativos, para los cuales se cuenta con menor evidencia empírica. Siguiendo esta lógica, consideramos que una expansión del significado y número de criterios del desempeño más allá de la tarea puede abrir nuevos horizontes acerca de esta relación, tal como han enfatizado algunos autores (e.g., Oldham & Hackman, 2010; Parker & Turner, 2002) y como lo demuestran estudios empíricos que han incorporado las dimensiones emergentes (e.g., Chen & Chiu, 2009; Chiu & Chen, 2005; Liu, 2016; Ohly et al., 2006; Purmanova et al., 2006; Theurer et al., 2018; Uppal, 2014), lo que ha supuesto un consecuente aumento del grado de asociación

clásicamente reportado en relación con el desempeño de tarea. Con base en estos argumentos, establecemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. La relación entre los factores motivacionales de diseño del trabajo (características de tarea y características de conocimiento) y el desempeño individual es mayor cuando se consideran las dimensiones emergentes de desempeño, esto es, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

Método

Diseño de Investigación y Participantes

La investigación tuvo un diseño con enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal *ex post facto*. El estudio se realizó con una muestra constituida por 197 trabajadores pertenecientes a dos organizaciones empresariales chilenas de tamaño mediano-grande, de diferentes sectores de actividad. Los participantes de la primera organización (N = 127), del sector servicios, pertenecían a distintos niveles organizativos, incluyendo directivos, mandos medios y cargos operativos, con una amplia heterogeneidad en cuanto a sus puestos de trabajo, provenientes de áreas como administración y finanzas, ventas y servicio al cliente, transporte y logística, sistemas de información, recursos humanos, operaciones y mantenimiento, entre otras. Los participantes de la segunda organización (N = 70), una de las plantas industriales de una gran empresa del sector productivo, pertenecían fundamentalmente al nivel de mandos medios y cargos operativos, con una amplia representación de puestos técnicos específicos del proceso productivo, por ejemplo, operadores de planta, ayudantes de proceso, técnicos de mantenimiento, etc.

La edad promedio de los participantes fue de 35.63 años (DE = 9.678), con un 75.9% entre 18 y 42 años. De la muestra total, el 87.3% fueron hombres (N = 172) y el 12.7% mujeres (N = 25), cifra que representa de forma aproximada la distribución por género en ambas organizaciones. En términos educativos, el 50.2% (N = 99) de los participantes tenía educación superior, mientras el 49.7% (N = 98) contaba con educación secundaria (equivalente a ESO y Bachillerato en el sistema educativo español). La antigüedad promedio de los trabajadores en las empresas fue de 6.04 años (DE = 5.21) y la antigüedad en el puesto de trabajo fue de 4.44 años (DE = 4.14), exigiéndose más de 90 días en esa posición como requisito mínimo para la evaluación pertinente de las características del trabajo.

Instrumentos

Características motivacionales de diseño del trabajo. Las características motivacionales de diseño del trabajo fueron medidas con el WDQ (Work Design Questionnaire) desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006), adaptado y traducido al español por Fernández-Ríos et al. (2017), en que se obtuvo resultados similares a la versión estadounidense en cuanto a estructura factorial y propiedades psicométricas. El WDQ fue desarrollado para medir una amplia gama de características del trabajo en distintos contextos laborales y organizacionales, siendo la medida más comprensiva del diseño del trabajo existente en la actualidad. Consta de 77 ítems distribuidos en 21 escalas que apuntan a características del trabajo motivacionales (tarea y conocimiento), sociales y contextuales. Para los efectos de esta investigación solo se utilizaron las dimensiones motivacionales de tarea y conocimiento (ejemplos de ítems son: "mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo", "mi puesto de trabajo conlleva una gran variedad de tareas"). El formato de respuesta es de tipo Likert con cinco puntos

de valoración, donde 1 indica total desacuerdo y 5 acuerdo total. La consistencia interna obtenida para las características motivacionales del trabajo fue de $\alpha = .92$, siendo los índices de las características motivacionales de tarea de $\alpha = .88$ y las de conocimiento de $\alpha = .86$. Los índices de fiabilidad de las escalas específicas se presentan en la Tabla 2 de la sección resultados, mostrando un buen ajuste general, con excepción de la subescala de solución de problemas, algo común en distintas adaptaciones del WDQ. Los autores de la escala reportan que adaptación del instrumento cuenta con buen ajuste a su estructura factorial. Este cuestionario sólo fue cumplimentado por los trabajadores.

Cabe señalar que el instrumento WDQ permite obtener una valoración total de las características motivacionales del trabajo, así como del conjunto de las características de tarea y de las características de conocimiento. A su vez, se puede obtener el puntaje de la dimensión autonomía (a partir de las tres sub-dimensiones que lo componen). Dado que estas dimensiones son consideradas en la tipología integrativa a la base del instrumento, sus valores han sido incluidos en los análisis de datos y resultados de este estudio.

Desempeño laboral individual. Por otro lado, las dimensiones de desempeño laboral individual fueron evaluadas a través de un protocolo de autoinforme conformado por varias escalas y subescalas desarrolladas previamente por otros autores, destinadas a la medición de cada una de ellas, siendo adaptadas y traducidas al español por nuestro equipo de investigación, siguiendo las normas internacionales para tal efecto. El protocolo fue cumplimentado por los superiores directos de los trabajadores participantes. La descripción del instrumento es la siguiente:

Desempeño contextual. Fue valorado con el instrumento desarrollado por Motowidlo y Van Scotter (1994), que consta de 16 ítems que permiten a los superiores directos evaluar distintos comportamientos en sus subordinados, los cuales ayudan al ambiente psicológico, social y organizacional en el cual los objetivos organizativos pretenden alcanzarse (un ejemplo de ítem es “mientras realiza su trabajo, ¿qué probabilidad hay de que coopere con otros en el equipo de trabajo”). Cada ítem se contesta en una escala de 1 (ninguna o casi ninguna probabilidad) a 5 (altamente probable). La consistencia interna para el instrumento fue de $\alpha = .94$.

Desempeño de tarea. Fue valorado con 5 ítems del instrumento de Edwards, Bell, Arthur Jr. y Decuir (2008), los que permiten a los superiores directos evaluar la cantidad, calidad y precisión del trabajo de sus subordinados, así como su conocimiento del trabajo y la amplitud de tareas que son capaces de llevar a cabo (un ejemplo de ítem es “¿qué tan preciso es el trabajo que realiza? (capacidad para evitar errores)”). Cada ítem se contesta en una escala de 1 a 5 (1 = bajo desempeño de tarea; 5 = alto desempeño de tarea). La consistencia interna obtenida fue de $\alpha = .86$.

Desempeño adaptativo. Fue valorado con la subescala de adaptabilidad individual extraída del instrumento desarrollado por Griffin et al. (2007), constituida por 3 ítems acerca del grado en el cual el trabajador enfrenta, responde o apoya los cambios que pueden afectar su rol como individuo (un ejemplo de ítem es “Durante los últimos meses, con qué frecuencia enfrentó bien los cambios en la forma de llevar a cabo las tareas fundamentales”). Se contesta con una escala de 1 (nunca o casi nunca) a 5 (siempre o casi siempre). Para esta subescala se obtuvo una consistencia interna de $\alpha = .81$.

Desempeño proactivo. Fue valorado con la subescala de proactividad individual extraída también del instrumento desarrollado por Griffin et al. (2007), que a través de 3 ítems evalúa el grado en el cual el trabajador manifiesta, de forma autodirigida, comportamientos orientados al futuro con el fin de cambiar su situación

de trabajo, su rol laboral o bien a sí mismo (un ejemplo de ítem es “Durante los últimos meses, con qué frecuencia aportó ideas para mejorar el modo de realizar las tareas fundamentales”). Se responde a través de una escala de 1 (nunca o casi nunca) a 5 (siempre o casi siempre). La consistencia interna obtenida para esta subescala fue de $\alpha = .92$.

Procedimiento y Consideraciones Éticas

El primer paso para la realización del estudio fue el establecimiento del contacto con la dirección de ambas organizaciones con el fin de obtener su aprobación para llevar a cabo la investigación. Una vez obtenida esta aprobación, los investigadores tuvieron acceso a la recogida de datos, previo a lo cual firmó un acuerdo de confidencialidad para proteger los datos de los participantes y de las respectivas empresas, puesto que el estudio involucraba la recolección de datos de desempeño y, por consiguiente, el acceso a datos personales de los participantes. El estudio se desarrolló en dos fases. En la primera se recogieron los datos acerca del diseño del trabajo proporcionado por los trabajadores y en la segunda los datos respecto a su desempeño, los cuales fueron reportados por sus respectivos superiores directos. Todos los participantes, incluidos los informantes del desempeño, participaron de forma voluntaria, dando su consentimiento informado luego de conocer las características del estudio, en particular sobre aquello referido al desempeño. A su vez, se les informó que el tratamiento de la información tenía un carácter estrictamente confidencial y relacionado con los fines académicos del proyecto del cual formaba parte el estudio, sin generar ningún perjuicio o daño institucional, profesional o personal a los trabajadores.

Análisis de Datos

Junto con los análisis de fiabilidad, se estimó el posible efecto de la varianza de método común de todos los ítems de las escalas a través del test de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). A su vez se realizaron análisis de fiabilidad de los instrumentos y análisis descriptivos de las variables en estudio.

Dado que los desempeños son medidos para varios participantes por el mismo supervisor, es necesario considerar este anidamiento de los datos en los análisis. Se calculó la correlación intraclase (CIC) para cada tipo de desempeño, encontrándose que los ICC eran superiores a 0.1, lo que indica la necesidad de controlar el efecto del supervisor.

Para responder a la hipótesis 1, se ajustaron los resultados de los desempeños calculando un modelo lineal mixto con todas las predictores posibles sobre el desempeño, para calcular el efecto aleatorio de cada supervisor, controlándolo así en cada variable de desempeño. El resultado ajustado del desempeño se correlacionó con cada una de las características motivacionales del cargo. Para probar la hipótesis 1, se realizó una prueba de Wald, considerando como hipótesis nula que todas las correlaciones entre características de la tarea y los cuatro tipos de desempeños ajustados eran 0. Para obtener la matriz de varianza y covarianza necesaria para la prueba de Wald, mediante Monte Carlo se simuló 5000 bases de datos, donde se independizó el resultado de los tipos de desempeño y características motivacionales. Se comprobó en la simulación que la prueba presentaba un valor crítico para Chi-Cuadrado correcto.

Para contrastar las hipótesis 2 y 3, se utilizaron modelos lineales mixtos, en los cuales el efecto del supervisor sobre la medición del desempeño se modeló como un efecto aleatorio de intercepto. Para estimar el grado de predicción de cada modelo, se utilizó el indicador análogo a R^2 ajustado para modelos mixtos, denominado

$R^2_{S\&B-1}$ (Luo & Azen, 2013) que considera la reducción proporcional en error al predecir los puntajes en el nivel 1 o individual. Se debe considerar que $R^2_{S\&B-1}$ puede ser negativo, si las variables utilizadas como predictoras mejoran solo en nivel 2 o grupal, pero no en el nivel 1, aumentando la varianza estimada residual. En el caso de la hipótesis 2, se compararon los $R^2_{S\&B-1}$ para los modelos que consideraban las variables de autonomía y los que no lo consideraron para los cuatro tipos de desempeño. Para la hipótesis 3, se compararon los modelos para desempeño de tarea, contra el desempeño contextual, proactivo y adaptativo, en los que se consideraron como predictoras todas las variables de características motivacionales.

A su vez, para probar las hipótesis 2 y 3, se consideró el intervalo de confianza bootstrap al 95%, calculado mediante el método BCa (DiCiccio & Efron, 1996) para cada uno de los indicadores. Si este intervalo excluye al 0, se da por verificada la hipótesis. Los análisis de realizaron usando SPSS 22 y R, versión 3.4.4

Resultados

Mediante el test de Harman todos los ítems de las escalas fueron sometidos a un análisis factorial exploratorio con método de componentes principales y rotación varimax, forzando la extracción a un solo factor. El resultado fue favorable, menor al 50% de la varianza común, por lo que el efecto de la varianza común no parece afectar significativamente las relaciones entre las variables estudiadas. A su vez, los estadísticos descriptivos de las variables del estudio, así como los índices de fiabilidad de las escalas utilizadas se ilustran en la Tabla 2.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos de las variables del estudio e índices de fiabilidad.

Variables	M	SD	Mínimo	Máximo	α
Edad	35.63	9.67	18.00	77.00	--
Tiempo en la empresa	6.04	5.21	0.25	25.00	--
Tiempo en el puesto actual	4.44	4.14	0.25	20.00	--
WDQ					
Características motivacionales	3.76	0.53	2.00	4.82	0.92
Características de tarea	3.75	0.58	2.17	4.96	0.88
Autonomía	3.70	0.83	1.11	5.00	0.89
Autonomía de planificación del trabajo	3.73	0.89	1.00	5.00	0.70
Autonomía en la toma de decisiones	3.63	0.96	1.00	5.00	0.80
Autonomía en los métodos de trabajo	3.73	0.95	1.00	5.00	0.80
Variedad de tareas	4.08	0.83	1.25	5.00	0.79
Significación de tareas	3.52	0.91	1.50	5.00	0.63
Identidad de tareas	3.81	0.71	1.75	5.00	0.66
Retroalimentación desde el puesto	3.74	0.89	1.00	5.00	0.73
Características de conocimiento	3.76	0.59	1.80	5.00	0.86
Complejidad del puesto	3.28	0.95	1.25	5.00	0.71
Procesamiento de información	3.96	0.78	1.00	5.00	0.72
Solución de problemas	3.60	0.78	1.25	5.00	0.56
Variedad de habilidades	3.96	0.78	1.50	5.00	0.80
Especialización	4.00	0.74	1.50	5.00	0.71
Desempeño contextual	3.73	0.68	1.56	5.00	0.94
Desempeño de tarea	3.51	0.58	1.80	5.00	0.86
Desempeño adaptativo	3.49	0.74	1.00	5.00	0.81
Desempeño proactivo	3.22	0.92	1.00	5.00	0.92

Nota. N=197.

Para el establecimiento de las relaciones entre los factores motivacionales de diseño del trabajo y las dimensiones de desempeño laboral individual, foco central de nuestro estudio, se realizó un análisis de correlaciones entre las variables, el cual es presentado en la Tabla 3. Se debe considerar que las puntuaciones de desempeño fueron ajustadas para controlar el efecto de cada supervisor, ya que las correlaciones intraclase para desempeño contextual (CIC=.15), tarea (CIC=.22), adaptativo (CIC=.15) y proactivo (CIC=.27) fueron elevadas.

Tabla 3
Correlaciones entre características del trabajo y dimensiones de desempeño individual

Características del Trabajo	Desempeño Contextual	Desempeño de Tarea	Desempeño Adaptativo	Desempeño Proactivo
Características Motivacionales	0.297 **	0.112	0.191 **	0.316 **
Características de tarea	0.244 **	0.074	0.160 *	0.258 **
Autonomía	0.305 **	0.167 *	0.198 **	0.315 **
Autonomía planificación trabajo	0.258 **	0.136	0.228 **	0.293 **
Autonomía toma decisiones	0.323 **	0.199 **	0.159 *	0.319 **
Autonomía métodos trabajo	0.230 **	0.109	0.143 *	0.227 **
Variedad de tareas	0.163 *	-0.009	0.125	0.193 **
Significación de tareas	0.170 *	-0.002	0.070	0.126
Identidad de tareas	-0.087	-0.097	-0.013	-0.067
Retroalimentación del puesto	0.089	0.040	0.051	0.134
Características de conocimiento	0.303 **	0.135	0.191 **	0.325 **
Complejidad del puesto	0.142 *	0.049	0.103	0.160 *
Procesamiento de información	0.239 **	0.073	0.171 *	0.288 **
Solución de problemas	0.313 **	0.170 *	0.150 *	0.300 **
Variedad de habilidades	0.215 **	0.093	0.124	0.232 **
Especialización	0.226 **	0.122	0.164 *	0.232 **

Notas. N = 197. Las puntuaciones de desempeño fueron ajustadas, para eliminar el efecto del supervisor en la medición. * $p < .05$ ** $p < .01$

En cuanto al contraste de la hipótesis 1, la prueba de Wald que consideró el conjunto de relaciones fue estadísticamente significativo, $\chi^2(48)=87.6$, $p=0.00042$, lo que nos indica que sí existe relación entre las características motivacionales del trabajo y el desempeño. En particular, pudo observarse que el factor características de tarea se relacionó significativamente con desempeño contextual ($r = .244$, $p < .01$), desempeño adaptativo ($r = .160$, $p = .02$) y desempeño proactivo ($r = .258$, $p < .01$). Lo mismo ocurrió en el caso del factor características de conocimiento, el cual se relacionó significativamente con desempeño contextual ($r = .303$, $p < .01$), desempeño adaptativo ($r = .191$, $p = .01$) y desempeño proactivo ($r = .325$, $p < .01$).

Por añadido, una situación idéntica se presentó en el caso del factor general características motivacionales, que abarca ambos tipos de características del trabajo. Sin embargo, ninguna de las

Tabla 4
Comparación del nivel de explicación del desempeño en función de variables de autonomía y no autonomía.

Desempeño	Modelo 1: Autonomía			Modelo 2: No autonomía			Diferencia M1 – M2	
	R ² _{S&B-1}	IC 95%	valor-p	R ² _{S&B-1}	IC 95%	valor-p	Estimador	IC 95%
Contextual	0.092	[0.025 , 0.179]	<0.001**	0.074	[-0.002 , 0.099]	0.002**	0.019	[-0.029 , 0.156]
Tarea	0.011	[-0.015 , 0.051]	0.075	-0.003	[-0.031 , 0.004]	0.215	0.014	[-0.024 , 0.126]
Adaptativo	0.036	[-0.007 , 0.115]	0.053	-0.024	[-0.035 , -0.027]	0.500	0.06	[0.033 , 0.131]
Proactivo	0.086	[0.009 , 0.156]	<0.001**	0.028	[-0.020 , 0.041]	0.013*	0.059	[0.013 , 0.162]

Nota. R²_{S&B-1} = Reducción proporcional en error al predecir los puntajes en el nivel 1 o individual. Modelo 1 (Autonomía) considera: Autonomía planificación trabajo, Autonomía toma decisiones, Autonomía métodos trabajo. Modelo 2 (No autonomía) considera: Variedad de tareas, Significación de tareas, Identidad de tareas, Retroalimentación del puesto, Complejidad del puesto, Procesamiento de información, Solución de problemas, Variedad de habilidades, Especialización. El valor-p del modelo se calculó utilizando prueba de razón de verosimilitud entre el modelo estudiado y un modelo nulo, que solo considera el efecto aleatorio del supervisor.

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

tres características generales se relacionó significativamente con desempeño de tarea. Por consiguiente, mantenemos parcialmente la hipótesis 1.

Ahora bien, si se realiza un análisis pormenorizado de las relaciones entre características específicas de tarea y conocimiento, se pueden encontrar relaciones significativas con desempeño de tarea, concretamente en el caso de autonomía en la toma de decisiones ($r = .199$, $p < .02$), solución de problemas ($r = .170$, $p < .03$) y autonomía ($r = .167$, $p < .02$), que fueron las únicas características del trabajo que se asociaron consistentemente con todas las formas de desempeño.

Podemos observar en la Tabla 4 que, para todos los tipos de desempeño, el indicador R²_{S&B-1} es mayor para el modelo que considera las variables de autonomía que para el modelo que considera las otras características motivacionales de la tarea. Sin embargo, el intervalo de confianza bootstrap solo excluye el 0 para desempeño adaptativo y desempeño proactivo. Por tanto, en cuanto al contraste de la hipótesis 2, ésta se verifica solo para estos dos tipos de desempeño.

En la Tabla 5 podemos observar que, al utilizar todas las variables motivacionales, solo son significativos los modelos para desempeño contextual y proactivo. Si bien R²_{S&B-1} de desempeño contextual y proactivo es superior al del desempeño de tarea, solo para el primero el intervalo bootstrap excluye al 0. Considerando la Hipótesis 3, esta se verifica parcialmente solo respecto al desempeño contextual.

Tabla 5
Nivel de explicación del desempeño en función de variables motivacionales y comparación con desempeño de tarea.

Desempeño	R ² _{S&B-1}	CI 95%	valor-p	Diferencias con R ² _{S&B-1} Tarea	
Contextual	0.118	[0.031 , 0.154]	<0.001**	0.116	[0.033 , 0.212]
Tarea	0.002	[-0.046 , 0.008]	0.11	--	--
Adaptativo	-0.002	[-0.044 , 0.005]	0.33	-0.004	[-0.090 , 0.126]
Proactivo	0.07	[0.002 , 0.087]	0.003**	0.067	[-0.024 , 0.192]

Nota. R²_{S&B-1} = Reducción proporcional en error al predecir los puntajes en el nivel 1 o individual. Modelos consideran las siguientes variables: Autonomía planificación trabajo, Autonomía toma decisiones, Autonomía métodos trabajo, Variedad de tareas, Significación de tareas, Identidad de tareas, Retroalimentación del puesto, Complejidad del puesto, Procesamiento de información, Solución de problemas, Variedad de habilidades, Especialización. El valor-p del modelo se calculó utilizando prueba de razón de verosimilitud entre el modelo estudiado y un modelo nulo, que solo considera el efecto aleatorio del supervisor. * $p < .05$ ** $p < .01$

Discusión

Con base en los resultados obtenidos, podemos sostener que hemos encontrado evidencia empírica a favor de nuestras hipótesis. Las características motivacionales, tanto de tarea como de conocimiento, fueron los elementos de diseño del trabajo que mostraron una relación más consistente con las diferentes dimensiones de desempeño individual. Sin embargo, es importante destacar que este patrón de relaciones no nos permitió mantener totalmente nuestra primera hipótesis puesto que, si bien las características motivacionales prevalecieron en cuanto a su relación con el desempeño, la asociación encontrada con desempeño de tarea no fue significativa.

Existe una serie de fundamentos y hallazgos empíricos que sustentan las relaciones encontradas. En primer lugar, este patrón de relaciones es congruente con los hallazgos reportados por distintos estudios (e.g., Fried y Ferris, 1987; Morgeson et al., 2012; Podsakoff et al., 1996) y en particular con el de Humphrey et al. (2007). Humphrey et al. concretaron el estudio meta-analítico más reciente acerca de los efectos que puede tener el diseño del trabajo a nivel de distintas variables de resultado, encontrando que, de las 14 características del trabajo consideradas, las motivacionales (tarea y conocimiento) explicaron un 25% de la varianza del desempeño. Si se contrastan estos resultados con los obtenidos en nuestra investigación, se puede observar alguna similitud respecto a la relación que tienen los factores motivacionales (tarea y conocimiento) con el desempeño, aunque más baja en el caso del presente estudio. Destacamos especialmente esta investigación puesto que incorpora estudios que no se remiten de forma exclusiva a la dimensión desempeño de tarea, a diferencia de otras revisiones anteriores. Asimismo, podemos señalar que la magnitud de las relaciones encontradas en nuestra investigación es coherente con la reportada tanto por Humphrey et al. y otras investigaciones previas, es decir, índices de correlación que van de bajos a moderados (generalmente desde .15 a .30), pero estadísticamente significativos.

En segundo lugar, nuestros resultados son congruentes con lo que en la literatura se conoce como complejidad general del trabajo, esto es, la suma de las características fundamentales del puesto, reflejadas por las variables motivacionales y de conocimiento de diseño del trabajo. Diferentes estudios (e.g., Fried y Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007) han demostrado que la complejidad general del trabajo se asocia positivamente con el desempeño laboral individual, puesto que la conjunción de dichas características tendría el potencial de facilitar los determinantes proximales del desempeño, esto es, motivación, conocimientos y habilidades y oportunidad (J. P. Campbell et al., 1993; J. P. Campbell y Wiernik, 2015). Es importante dejar claro que, con esta argumentación, sólo estamos dando un sentido a las relaciones encontradas, pues en ningún caso

nuestra pretensión es establecer causalidad, al menos en tanto no dispongamos de datos y análisis que lo permitan.

Otro hallazgo importante de nuestra investigación fue la identificación de la autonomía y sus variantes específicas (planificación del trabajo, toma de decisiones y métodos de trabajo) como la característica más destacada en cuanto a la relación con las dimensiones de desempeño, especialmente con desempeño adaptativo y desempeño proactivo, hallazgo que valida así los resultados reportados por varias investigaciones previas (e.g., Chen & Chiu, 2009; Frese et al., 2007; Griffin, 1991; Humphrey et al., 2007; Morgeson et al., 2005; Ohly et al., 2006; Siengthai & Pila-Ngarm, 2016; Theurer et al., 2018) y que permitió a su vez dar respaldo parcial a nuestra segunda hipótesis, toda vez que esta diferencia explicativa no se reflejó a nivel de las dimensiones desempeño de tarea y desempeño contextual.

Consideramos relevante tratar de encontrar una explicación acerca del papel que juega la autonomía en términos de su relación con el desempeño individual. En este sentido, la situación parece tomar varias vías explicativas dependiendo del tipo de desempeño considerado. Por ejemplo, Morgeson et al. (2005) sostienen que la autonomía da la oportunidad a los trabajadores para desempeñar más tareas y, aquéllos que desempeñan más tareas son reconocidos en los juicios de desempeño que realizan sus superiores, repercutiendo así en la valoración final de su desempeño. Otra lectura es proporcionada por Gellatly y Irving (2001) quienes plantean que, cuando las personas tienen menor libertad, independencia y discreción personal (es decir, menor autonomía), es razonable esperar mayor cantidad de conductas o actividades intra-rol (prescritas) que conductas extra-rol y, por tanto, es menor la probabilidad de manifestar comportamientos asociados con el desempeño contextual.

Otra explicación es acerca de la relación entre autonomía y desempeño proactivo. La autonomía facilitaría la expansión de rol y, por consiguiente, la manifestación de conductas proactivas, relación que estaría mediada por distintas variables tales como la autoeficacia de rol expandido, la orientación de rol flexible, entre otras (e.g., Griffin et al., 2007).

De acuerdo con Oldham y Hackman (2010), si los estudios de diseño del trabajo siguen focalizándose en los resultados clásicos vinculados al modelo que ellos mismos formularon, será muy difícil que se produzcan avances en relación con el conocimiento del impacto que el diseño del trabajo puede tener a los distintos niveles del comportamiento organizacional. En este sentido, recomiendan centrar la atención sobre resultados que ellos consideran como “no motivacionales”, es decir, variables de resultado que se alejan de las clásicamente estudiadas, lo que en el caso del desempeño se traduce en ir más allá de la aportación del trabajador al núcleo técnico de la organización, es decir, más allá del desempeño de tarea.

Esta recomendación viene a confirmar que la propuesta de Parker y Turner (2002) respecto a la incorporación de elementos contextuales, proactivos y adaptativos de desempeño va en la dirección correcta. En nuestra investigación hemos ampliado la perspectiva del desempeño tradicional sirviéndonos de los grandes avances que se han registrado durante los últimos veinte años en relación con el conocimiento de la multidimensionalidad del desempeño individual (e.g. J. P. Campbell & Wiernik, 2015; Griffin et al., 2007). Y tal como esperábamos, los datos han respaldado nuestra tercera hipótesis, aunque de forma parcial, puesto que la relación entre los factores motivacionales de diseño del trabajo (características de tarea y características de conocimiento) y el desempeño individual es mayor cuando se considera el desempeño contextual en comparación con desempeño de tarea; no obstante, esto no se puede mantener respecto a los desempeños adaptativo y proactivo.

Hemos de resaltar finalmente que la investigación realizada no permite establecer relaciones de causalidad, pues se trata de un estudio transversal. Asimismo, es preciso superar las restricciones muestrales que se nos han impuesto, abarcando más organizaciones y diferentes tipos de puestos. Además, sólo nos focalizamos en el estudio de las dimensiones ampliadas del desempeño favorables a la organización, dejando fuera aspectos tales como el desempeño contraproducente (J. P. Campbell & Wiernik, 2015).

En futuros estudios, consideramos relevante que se puedan llevar a cabo investigaciones longitudinales entre diseño del trabajo y desempeño individual a fin de aproximarse a las relaciones de causalidad, algo que no hemos pretendido aquí porque eran otros nuestros objetivos iniciales. Puesto que esta relación es muy probable que sea de naturaleza contingente, es decir, mediatizada por la presencia de otras variables, consideramos necesario ampliar los estudios incluyendo variables intervinientes de la relación, dentro de las cuales el *job crafting* (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017) aparece como uno de los posibles factores potencialmente relevantes (Grant et al., 2010), entre otros posibles por explorar.

En síntesis, las principales conclusiones obtenidas a partir del presente estudio son las siguientes: 1) Los factores motivacionales de diseño del trabajo (características de tarea y características de conocimiento) se relacionan significativamente con el desempeño laboral en las dimensiones desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo, algo que no aplica en el caso del desempeño de tarea; 2) El factor de diseño del trabajo denominado autonomía presenta una relación mayor con desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás variables motivacionales de diseño del trabajo. Este patrón no se replica en el caso de los desempeños de tarea y contextual-ciudadano. 3) La relación entre los factores motivacionales de diseño del trabajo (características de tarea y características de conocimiento) y el desempeño individual es mayor cuando se considera el desempeño contextual en comparación con desempeño de tarea. Según nuestros resultados esto no se puede sostener respecto a las dimensiones desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

Referencias

- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2016). Task Significance and Performance. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 172-182. doi:10.1177/1069072716680047
- Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review*, 13, 40-52. doi:10.5465/AMR.1988.4306775
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, C.-C., & Chiu, S.-F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149, 474-494. doi:10.3200/SOCP.149.4.474-494
- Chiu, S.-F., & Chen, H.-L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33, 523-540. doi:10.2224/sbp.2005.33.6.523
- DiCiccio, T. J., & Efron, B. (1996). Bootstrap confidence intervals. *Statistical Science*, 11(3), 189-228. doi:10.1214/ss/1032280214
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr., W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 441-465. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 1-20. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00413.x

- Fernández-Ríos, M., Ramírez-Vielma, R. G., Sánchez-García, J. C., Bargsted-Aravena, M., Polo-Vargas, J. D., & Ruiz-Díaz, M. A. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20, 1-30. doi:10.1017/sjp.2017.24
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1084
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14, 231-245. doi:10.1207/S15327043HUP1403_2
- 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. doi:10.1037/12169-013
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-247. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviours: A long-term investigation. *Academy of Management Journal*, 34, 425-435. doi:10.2307/256449
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & 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. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575. doi:10.1108/ejtd-07-2015-0051
- Johari, J., Mohd Shamsudin, F., Fee Yean, T., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2018). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*. doi:10.1108/ijpsm-09-2017-0257
- Kelly, J. E. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcomes? *Human Relations*, 45, 753-774. doi:10.1177/001872679204500801
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. doi:10.1097/jom.0000000000000113
- Luo, W., & Azen, R. (2013). Determining Predictor Importance in Hierarchical Linear Models Using Dominance Analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 38(1), 3-31. doi:10.3102/1076998612458319
- Liu, W. (2016). Effects of Positive Mood and Job Complexity on Employee Creativity and Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 865-880. doi:10.2224/sbp.2016.44.5.865
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406. doi:10.1037/0021-9010.90.2.399
- Morgeson, F. P., Garza, A. S., & Campion, M. A. (2012). Work design. En I. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology*, Volume 12: *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 525-559). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 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. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology*, Volume Twelve: *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. doi:10.1002/0471264385.wei1203
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279. doi:10.1002/job.376
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. doi:10.1016/j.obhdp.2016.05.002
- 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
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 69-93). Chichester: Wiley.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. doi:10.1037/apl0000106
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399. doi:10.1037/0021-9010.81.4.380
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. doi:10.1177/2278533716671630
- Purmanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewieczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19, 1-22. doi:10.1207/s15327043hup1901_1
- Ramírez-Vielma, R. G., & Fernández-Ríos, M. (2016, junio). *PRO-4: Un instrumento para medir el desempeño laboral individual*. Trabajo presentado en I Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos. Madrid, España.
- Rodríguez-Cáceres, C., Ramírez-Vielma, R., Fernández-Ríos, M., & Bustos-Navarrete, C. (2018). Capital psicológico, desempeño contextual y apoyo social del trabajo en salud primaria. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 123-133. doi:10.5093/jwop2018a15
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162-180. doi:10.1108/ebhrm-01-2015-0001
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. En C. L. Cooper y J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol 1: Micro approaches, pp. 427-447). Los Angeles: Sage Publications.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *PLOS ONE*, 13(10), e0204089. doi:10.1371/journal.pone.0204089
- Uppal, N. (2014). Moderation Effects of Job Characteristics on the Relationship between Neuroticism and Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 411-421. doi:10.1111/ijsa.12087

Informaciones sobre este artículo:

Recibido: 16/01/2019

Primera decisión editorial: 26/03/2019

Versión final: 22/05/2019

Aceptado: 22/05/2019