

¿CÓMO ESTIMULAR LA SIGNIFICATIVIDAD, LA RESPONSABILIDAD Y EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS? HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA ENRIQUECER LAS FUNCIONES LABORALES¹

HOW TO STIMULATE SIGNIFICANCE, RESPONSIBILITY AND THE LEVEL OF KNOWLEDGE? DIAGNOSTIC TOOL TO ENRICH LABOR FUNCTIONS

María Andrea Genoud | Gerardo Broveglio | Emilio Picasso

Resumen

El presente documento describe cómo estimular la significatividad laboral, la responsabilidad y el grado de *conocimiento* acerca de los resultados laborales, a partir de la aplicación de una herramienta de diagnóstico centrada en enriquecer las funciones laborales. La tipología del estudio es exploratoria, descriptiva y explicativa. El muestreo no probabilístico incluyó sujetos voluntarios que respondieron un cuestionario disponible online durante 2015/2016; la muestra incluye 350 trabajadores latinoamericanos, con mayoría de Argentina y Brasil. El funcionamiento del modelo se analiza aplicando modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados parciales evidencian que la *significatividad del trabajo* está fuertemente condicionada por la *variedad de tareas*, la *importancia del cargo* y la *retroalimentación*; la *importancia* más que la *autonomía* incentiva el *grado de responsabilidad* asumido. Finalmente, las variables que favorecen el grado de *conocimientos* de los resultados alcanzados no son las variables de interacción social, sino el hecho de disponer de información directa y clara, poder autoevaluarse y corregirse y ser conscientes de la *importancia* del cargo.

Palabras claves: *significatividad*, responsabilidad, resultados laborales, enriquecimiento de las funciones laborales.

Abstract

This document describes how to stimulate work significance, responsibility and the level of knowledge about the labor outcomes, from the application of a diagnostic tool focused on enriching work functions. The typology of the study is exploratory, descriptive and explanatory. Non-probabilistic sampling included volunteers who answered a questionnaire available online during 2015/2016; the sample includes 350 Latin American workers, most of them from Argentina and Brazil. The operation of the model is analyzed by applying structural equation models (SEM). The partial results show that the significance of the work is strongly conditioned by the variety of tasks, the relevance of the position job and the feedback; the importance rather than the autonomy encourages the level of responsibility assumed. Finally, the variables that favor the degree of knowledge of the results achieved are not the variables of social interaction, but the fact of having direct and clear information, being able to self-evaluate and correct and be aware of the importance of the position.

Keywords: significance, responsibility, labor results, enrichment of work functions.

¹ La actual investigación se enmarca en un proyecto global sobre estructuras organizacionales de diversas fases (2005-2012) transitando un proceso de triangulación cuyo origen fue de naturaleza cualitativa (Genoud, 2005- 2007). En esa primera etapa se reconstruyeron las imágenes acerca de las estructuras laborales formales e informales, y cómo éstas afectan los valores humanos generales, laborales y organizacionales, los comportamientos y las relaciones sociales, dentro y fuera del trabajo, con base en los datos recabados a partir de 33 entrevistas semiestructuradas. Se incluyeron trabajadores de empresas productivas, servuctivas y logísticas, pertenecientes a todos los niveles jerárquicos. A posteriori, ya en el marco institucional del INSAD (Uade), se avanzó en la etapa cuantitativa en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA), Argentina. Se operacionalizó la guía de entrevista y se construyeron dos cuestionarios que permitieron concretar dos fases metodológicas cuantitativas: la primera 2009- 2010 sobre una muestra no paramétrica de 229 casos y una segunda fase 2010- 2011 en la que se logró una muestra altamente representativa de la población en estudio (PEA), tras efectuar un muestreo estratificado proporcional con control de cuotas en las variables más relevantes de las que se disponía de información poblacional: actividad y tamaño de la empresa (Genoud, Broveglio, Picasso, 2014). Durante los años 2014-2016 se desarrolló una herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales con base en el conocimiento acerca de lo que los propios trabajadores diversos han transmitido acerca de la realidad laboral argentina, como fase preliminar del actual proyecto.

Clasificación JEL: M54; M12 | Fecha de recibido: Octubre 2017 | Fecha de aprobado: Enero 2018

María Andrea Genoud

info@cofundal.com

Escuela Superior de Economía y
 Administración de Empresas (Eseade)
 y Fundación Universidad Argentina
 de la empresa (Uade). Argentina.

Gerardo Broveglio

gbroveglio@uade.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas.
 Fundación Universidad Argentina de
 la empresa (Uade). Argentina.

Emilio Picasso

epicasso@uca.edu.ar

Facultad de Ingeniería y Ciencias
 Fisicomatemáticas. Pontificia
 Universidad Católica Argentina. Santa
 María de los Buenos Aires (UCA).



Ciencias Administrativas se
 encuentra bajo una Licencia
 Creative Commons Atribución-
 NoComercial-SinDerivadas 2.5
 Argentina.

Introducción

El trabajo ha sido, es y seguirá siendo un fenómeno complejo, paradójico y central para el ser humano. Debería constituir un medio para expresarse, para consolidar *identidad* y sobrevivir materialmente, además de permitir satisfacer otras necesidades que se prioricen. Su significación muta acorde el paso del tiempo plantea nuevos desafíos (Hopenhayn, 2002).

El mundo laboral actual exige capacitación, versatilidad, adaptabilidad frente a una revolución tecnológica cuyo núcleo incluye el desarrollo de las tecnologías de procesamiento y la comunicación de información y acentúa las desigualdades sociales y funcionales (Castells, 2002). La reconversión y la capacidad de desarrollar “empleabilidad” ya no es una preocupación prioritaria del estado, ni de las empresas. Es el ser humano el que debe actualizar sus competencias, mirando a un presente en el que la noción “empleo de por vida” ya no existe, asumiendo que lo que se impone es generar *conocimiento* y ser creativo. Las oportunidades son escasas e inequitativas porque entrar, estar o no quedar fuera del sistema constituyen opciones de las cuales nadie está excluido.

Las empresas deben competir, ser innovadoras, mientras estimulan espacios de trabajo en los que sus diversos perfiles laborales y generacionales, articulados bajo distintas formas de vinculación, buscan integrarse acorde lo demande el servicio o proceso de producción: el desafío es cómo gestionar un clima organizacional en el que conviven personal *freelance*, *part-time*, en relación de dependencia, subcontratados (Iranzo y Leite, 2006). ¿Cómo estimular cooperación e integración cuando los cambios de proyectos son habituales porque el tiempo externo remite más a deseos que a necesidades? ¿Cómo estimular que los colaboradores se comprometan cuando trabajan a distancia o en equipos multifuncionales flexibles cuando la rotación es parte del proceso en un tiempo de inestabilidad que a todos se impone? (Maison, 2013).

El presente documento hace foco en describir los factores que condicionan la *significatividad* laboral, la responsabilidad y el grado de *conocimiento de los resultados* alcanzados a partir de aplicar una herramienta de diagnóstico que busca enriquecer las funciones laborales (HDEF), adaptada del Modelo de las características del puesto (MCP) de

Hackman y Oldham (1974 y sus diversas revisiones), del modelo de trabajo ampliado de Morgeson y Humphrey (2006) y Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007) y con base en la investigación sobre estructuras laborales realizada durante 10 años en Argentina por Genoud et al. (2014).

Desde el punto de vista teórico-metodológico, se busca exacerbar cortes interpretativos transdisciplinarios (Pérez, A. y Guzmán, M. 2015) en los estudios organizacionales, anclados en la Sociología del Trabajo, las ciencias de la Administración y la Psicología Organizacional; la idea es sumar aportes a la corriente de Nuevos Estudios laborales en América Latina (NEL) en línea con Enrique de la Garza Toledo (2000). Asimismo, al analizar el funcionamiento de la herramienta aplicando Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), se buscan validar empíricamente modelos causales hipotéticos expresados mediante diagramas de senderos, con miras a detectar particularidades en los países latinoamericanos indagados y proponer nuevas pautas de gestión.

El documento se estructura en términos de 4 secciones. El apartado 1 presenta la herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales, sintetizando los aspectos teóricos desde los cuales se ancla la interpretación de los resultados que se describirán. La sección 2 expone el camino metodológico transitado para concretar los objetivos de la investigación global y las características de la muestra. La parte 3 desarrolla los resultados empíricos en términos de *significatividad*, responsabilidad y *conocimiento*, obtenidos vía el cuestionario que operacionalizó la herramienta adaptada. Finalmente, el apartado 4 plantea algunas sugerencias, se explicitan las limitaciones del artículo y se plantean los futuros análisis que se podrán presentar utilizando la herramienta.

Los anclajes teóricos de una herramienta para enriquecer las funciones laborales

La configuración de *identidades* laborales (para quienes acceden al privilegio de poder construirlas) suele estar expuesta a profundos procesos de cambios y exigencias, no siempre equitativos en la era del *conocimiento*; ergo es importante “dar voz” a quienes transitan su vida laboral en estas coyunturas estructurales en América Latina, haciendo caso omiso a la globalización y

su pretendido efecto homogeneizante (Bauman, 1999). Las transformaciones en la materialidad del mundo laboral actual afectan la subjetividad en el trabajo y profundizan la *importancia* de diagnosticar cómo se desarrollan las funciones laborales con miras a poder enriquecerlas. Importar modelos de gestión constituye un error porque las dinámicas sociales, culturales, económicas e institucionales son diversas a lo largo del mundo.

¿Cuáles son las características del trabajo que se realiza, hay un único perfil de trabajador? La respuesta no es sencilla... Es posible encontrar un trabajador polivalente, multifuncional, que enfrenta trabajos de intensidades distintas, de tipo material e inmaterial, con disposiciones territoriales y temporales diversas, en convivencia con trabajadores precarizados, sin calificación, *part-time*. La noción de trabajo contratado y regulado ha sido reemplazada por otros términos como subcontratados, emprendedurismo, cooperativismo, trabajo voluntario, trabajo atípico (Vasapollo, 2015); Antunes (2013) habla de una nueva “clase que vive del trabajo”. Enrique de la Garza Toledo (2006) propone pensar en un “concepto de trabajo ampliado” porque el proceso de proletarianización se ha universalizado con el capitalismo, igualmente señala que los procesos de construcción de *identidad* también se transforman, en origen y contenido.

Algunas realidades organizacionales parecen irreversibles, pero no todos los seres humanos pueden enfrentarlas y asimilarlas con la misma facilidad. Castillo (1996) denominó liofilización organizacional al proceso de “aligerar” las empresas, en ellas se requiere un nuevo tipo de trabajo y un nuevo tipo de lo que antes se llamaba trabajador y que actualmente se denomina, de un modo casi místico, “colaborador”. Mientras las nuevas formas de producción flexible exacerbaban la versatilidad, el trabajo en equipo y/o proyectos, la colaboración y el constante desarrollo de nuevas fuentes de iniciativas, cabe preguntarse: ¿experimentan las personas que sus trabajos son significativos?; ¿cómo se fomenta el sentido de responsabilidad?; ¿qué tipo de *feedback* acerca de los resultados estimula el *conocimiento* sobre el desempeño laboral?

A fin de poder diagnosticar la compleja

realidad laboral actual, se presenta una herramienta de diagnóstico que busca enriquecer las funciones laborales (HDEFL), adaptada del MCP de Hackman y Oldham y sus diversas revisiones (1974, 1975, 1976, 1980); Kuliky Oldham (1988), del modelo de trabajo ampliado de Morgeson y Humphrey (2006) y Humphrey et al. (2007) y con base en la investigación sobre estructuras laborales realizada durante 10 años en Argentina por Genoud et al. (2014).

El núcleo conceptual del MCP fue la teoría de las expectativas de la motivación anclados en Herzberg (1966, 1976), Porter y Lawler (1968) y Vroom (1964); la pregunta se centraba en entender qué características de los puestos de trabajo podría fomentar mayor potencial motivador (Hackman y Oldham, 2010). Fortea, Fuertes y Agost²(1994) explican que a pesar de haber transcurrido años desde la aparición del modelo, éste no ha perdido vigencia. Cabe destacar que Hackman et al. (2010) reconocen que el fenómeno del trabajo ha cambiado, promueven la idea de *job is in flux* de manera que alientan el desarrollo de modelos conceptuales, métodos e instrumentos de abordajes, ya no sobre el diseño de puestos, sino sobre el concepto de trabajo, sin restringirse a los trabajadores de base, asumiendo la *importancia* del avance tecnológico, del trabajo profesional y en equipo, a fin de lograr una mayor comprensión y enriquecimiento del comportamiento humano y organizacional. En particular reconocen la *importancia* de considerar los aspectos sociales o interpersonales, como fuentes de motivación pues ellos captan las conexiones, interacciones y relaciones que se estructuran en el trabajo (Grant y Parker³, 2009).

Si bien hasta la década de los 80, la investigación sobre diseños de puestos de trabajo industrial, organizacional y el comportamiento organizacional estuvo dominada por la perspectiva motivacional de Hackman y Oldham, a posteriori Campion y colegas introdujeron un enfoque interdisciplinario que teóricamente integra cuatro perspectivas diferentes para el diseño del trabajo: por un lado, la motivacional (profundizada luego por Hackman y Lawler (1971) y Hackman y Oldham (1975), anclada en el enfoque de la psicología organizacional y enfocada en la maximización de la satisfacción laboral, la retención y la motivación

² De hecho numerosas revisiones han evaluado su validez como Roberts y Glick (1981), Loher, Noe, Moeller y Fitzgerald (1985), Fried y Ferris (1987), Cornelius (1988), Taber y Taylor (1990), Medcof (1985), Kelly (1992). El modelo ha sido analizado en el contexto español por Fuertes, Pérez y Díaz (1985); Fuertes, Munduate y Fortea (1994); Munduate, Fuertes y Hontangas (1993) y Fuertes, Hontangas y Alonso (1993), entre otros.

³ Los autores destacan dos puntos de vista emergentes sobre el diseño del trabajo: perspectivas relacionales y perspectivas proactivas.

interna); se suma la perspectiva mecanicista (enraizada en la gestión científica y el enfoque de la ingeniería industrial, con foco en la maximización de la eficiencia), la perspectiva biológica (anclada en la ergonomía y las ciencias médicas que hace hincapié en el trabajo de diseño para maximizar el confort y la salud física) y el modelo perceptivo-motriz de la psicología experimental y factores humanos, que considera la atención y demandas informativas del trabajo (Campion, 1988; Champion y Thayer, 1985, citados en Grant, Fried y Juillerat, 2010).

A pesar de incentivar este enfoque interdisciplinario, siguieron existiendo lagunas en la cobertura de construcción y medición (Edwards, Scully y Brtek, 1999); los trabajos de Parker y Wall (1998) y Parker, Wall y Cordery (2001) ampliaron las características del trabajo del MCP, así como los resultados, las variables mediadoras, las moderadoras y los antecedentes del diseño de trabajo. Morgeson y Champion (2003) arribaron a conclusiones similares, hasta que Morgeson y Humphrey (2006) desarrollaron el Diseño del Cuestionario Trabajo (WDQ). El WDQ evaluó las características de diseño de trabajo incluidos en los modelos existentes (por ejemplo, Champion, 1988; Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1975) así como una serie de características de trabajo específicos identificados en la literatura (por ejemplo, Karasek, 1979; Kiggundu, 1983; Wall, Jackson y Davids, 1992; Wong y Champion, 1991). El enfoque taxonómico dio lugar a un conjunto integrador de las 21 características de trabajo que abarca las características motivacionales de las tareas, las sociales y contextuales, así como amplió el análisis de los resultados. Como tal, incluye elementos de diseño de trabajo de las cuatro

perspectivas identificadas por Champion (1988). Este modelo fue validado en una muestra de 540 titulares a través de 243 puestos de trabajo diferentes y fue utilizado para el meta-análisis (Humphrey et al., 2007). El conjunto diverso de las características del trabajo en el WDQ permite una consideración más completa del entorno de trabajo moderno (Parker, Morgeson y Johns, 2017). Humphrey et al. (2007) diferenciaron que se enfocaban en las características de diseño de trabajo como los atributos de la tarea, el trabajo, el entorno social y organizativo. Al adoptar una perspectiva de rol enfatizan tanto el diseño de trabajo⁴ como el concepto de equipo⁵ (Morgeson y Humphrey, 2008).

Con base en los autores consultados y a partir de los 10 años de investigación triangulada sobre las representaciones sociales⁶ que construyen los trabajadores argentinos acerca de sus estructuras laborales y la forma en que éstas condicionan los valores, comportamientos y relaciones dentro del ámbito laboral, se profundizó el análisis del diseño del trabajo: el proceso incluyó la convalidación de las preguntas de los diversos autores, la incorporación textual y no textual de algunas variables e interrogantes. La figura 1 presenta la herramienta elaborada (Genoud, 2007; Genoud et al. 2012, 2014; Jodelet, 1986a; Moscovici, 1979).

La herramienta adaptada articula la relación entre las *Características del Diseño del Trabajo* (CDT), los *Estados Psicológicos Críticos* (EPC) y los *Resultados del trabajo* (RT); asimismo posibilita analizar la injerencia de *variables moderadoras*.

Las CDT incluyen las características *motivacionales, sociales y contextuales*. Las *motivacionales*⁷ permiten profundizar el *grado de variedad de las tareas* (como se anticipó, con base

⁴El diseño de trabajo se define como "el estudio, creación, y modificación de la composición, contenido, estructura y entorno en el que puestos de trabajo y funciones se promulgan. Como tal, se refiere a quién está haciendo el trabajo, qué se hace en el trabajo, la interrelación de los diferentes elementos del trabajo, y la interacción entre el trabajo y una tarea más amplia, un contexto social, físico y organizacional" (Morgeson, 2008, p. 10).

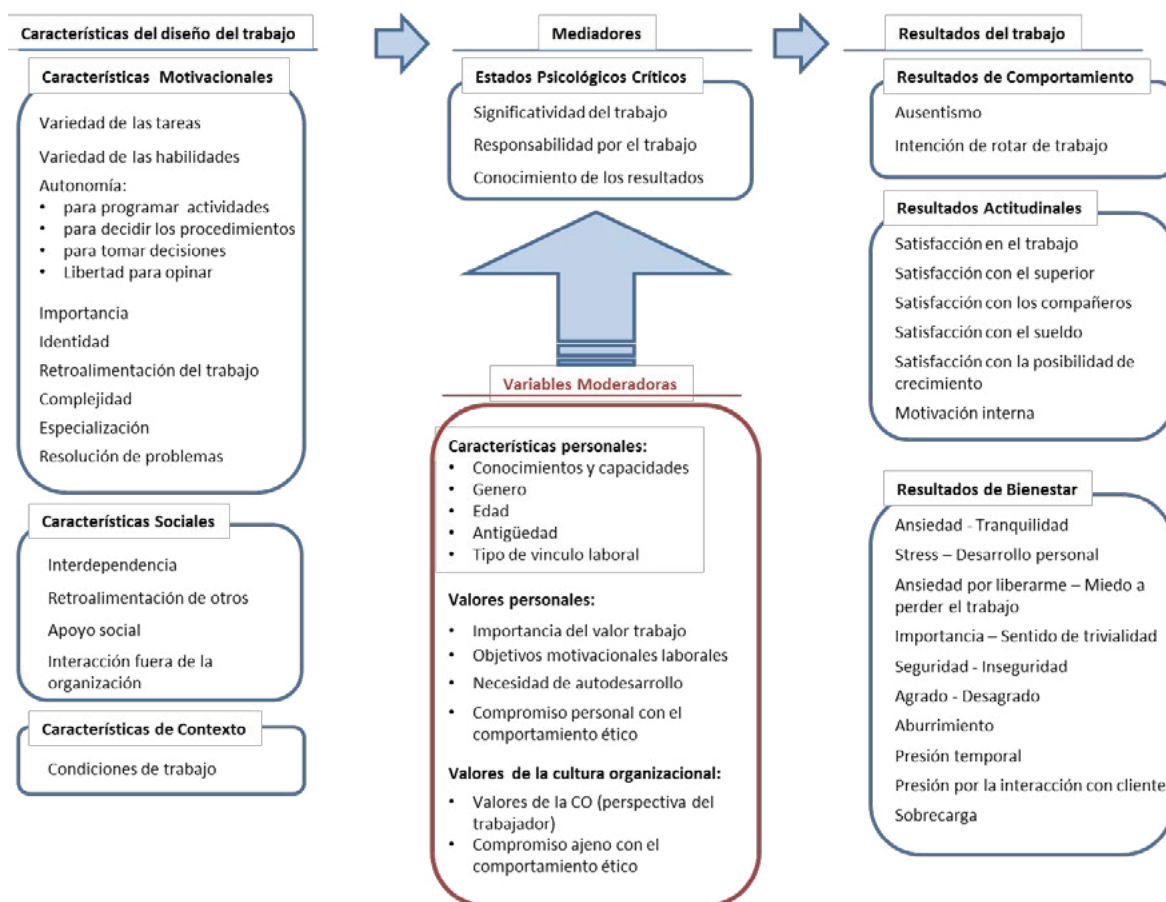
⁵"Un equipo puede definirse como: (a) dos o más individuos que (b) interactúan socialmente (cara a cara o, cada vez más, virtualmente) (c) poseen uno o más objetivos comunes; (d) se reúnen para realizar tareas de importancia organizativa; (e) mostrar interdependencias con respecto al flujo de trabajo, metas y resultados; f) desempeñen funciones y responsabilidades diferentes; y (g) están juntos en un sistema organizacional abarcador, con límites y vínculos con el contexto de sistema más amplio y ambiente de tarea" (Kozlowski e Ilgen, 2006, p. 79). Diseño de equipo por lo tanto se refiere a "la especificación de la pertenencia al equipo; definición y estructura de las tareas de un equipo, metas y roles de los miembros; y la creación de apoyo organizativo para el equipo y enlace con el contexto organizacional más amplio (Champion, Medsker, y Higgs, 1993; Guzzo y Dickson, 1996; Hackman, 1987; Perretti y Negro, 2006; Stewart, 2006)" (Morgeson, 2008, pp. 9- 10).

⁶Las representaciones acerca de los marcos laborales son objetos inscriptos en un contexto social y cultural y en un tiempo histórico. En un mundo complejo y con fuertes exigencias de interrelación, se deben indagar las especificidades que caracterizan a cada realidad, más allá de la fuerte presencia homogeneizante de la globalización, más allá de la importación de modelos de gestión funcionales a países con condiciones de mayor desarrollo. La comprensión multidisciplinaria de las particulares representaciones acerca de estos ámbitos laborales podrá dar luz a una visión global de lo que es el hombre y su mundo de los objetos; "solamente el estudio de los procesos y los productos por medio de los cuales los individuos y los grupos construyen e interpretan su mundo y su vida, permite la integración de las dimensiones sociales y culturales con la historia, como evolución diacrónica orientada" (Jodelet, 1986b, p.10).

⁷Humphrey et al. (2007) resaltan que la variedad de tareas y habilidades no se separan como constructos distintos ni en el MCP (1976), ni en el Job Characteristics Inventory de Sims, Szilagyi y Keller (1976); tampoco Fried and Ferris (1987). Asimismo, la autonomía ha sido un concepto que en el MCP (1976) fue analizado como un constructo unidimensional, pero Breugh (1985), Morgeson y Humphrey (2006) y Jackson, Wall, Martin y Davids (1993) han sugerido distintas facetas (Humphrey et al., 2007).

Figura nº 1: Herramienta de Diagnóstico para el enriquecimiento de las Funciones Labores (HDEFL), trabajo ampliado por Genoud, Broveglio y Picasso (2014).

Fuente: Elaboración de autores



en el trabajo del equipo sobre estructuras laborales, se replicó un diferencial semántico para profundizar el alcance que posee el puesto de trabajo, en términos de repetitividad, monotonía, complejidad y tipo de objetivos); la *variedad de habilidades* (tipo de destrezas y habilidades que retan el desempeño); la *autonomía*, que abarca entender el grado de libertad, independencia y discrecionalidad que manifiestan los trabajadores tanto respecto de decisiones, preocupaciones y molestias; la *importancia*, que se refiere al grado en el cual el trabajo tiene un impacto perceptible y sustancial para el trabajador en la vida de otras personas, en la organización o en la sociedad; la *identidad*, que aborda el grado en el que cada trabajador experimenta que puede realizar una tarea de principio a fin, permitiendo o no apreciar su aporte en el producto final; la *retroalimentación del trabajo*, que alude al tipo de *feedback* que experimenta el trabajador, diferenciando aspectos que tienen

que ver con el grado en que el agente recibe información clara y directa sobre los *resultados del trabajo* (RA) y la posibilidad de autoevaluarse y corregirse (RT); la *especialización* (grado en que el puesto demanda calificación o profesionalidad) y el grado en que el trabajo ofrece oportunidad de *resolución de los problemas*, conceptualmente similar al grado de creatividad (Edwards et al. 2000; Karasek, 1998). Las *Características Sociales* abarcan el análisis de la *interdependencia* (grado en que un trabajo es contingente con la labor de otros), la *retroalimentación interpersonal*, el *apoyo social* y la *interacción fuera de la organización* (con clientes, proveedores, etc.) (Ilgen, 1999; Parker y Wall, 2001). Finalmente, en el marco de las *características contextuales* (Campion y Thayer, 1985) se abordan las condiciones de trabajo.

Como se anticipó, Hackman y Oldham (1976) plantearon que las Características Motivacionales impactaban en los resultados a

través de tres *Estados Psicológicos Críticos (EPC)*: la *significatividad del trabajo* (el grado de sentido y de significación atribuida al trabajo), la *responsabilidad por el trabajo realizado* (es decir, el grado en que un empleado se siente responsable de rendir cuentas por los resultados de trabajo) y el *grado de conocimiento de los resultados de las actividades realizadas* (es decir, el grado en que el empleado es consciente de su nivel de rendimiento).

Los *Resultados del Trabajo* se evalúan en tres dimensiones: los de *comportamiento* (en el modelo se consideran dos indicadores: el *ausentismo* y la *intención de rotación*); los *actitudinales* (evaluados a través del grado de *satisfacción en el trabajo, con el supervisor, con los compañeros, con el sueldo y con la posibilidad de autocrecimiento y el grado de motivación interna*), por último, los *resultados de bienestar*, a través de los *sentimientos verbalizados* (evaluados a través de un diferencial semántico que aborda estados de *ansiedad, estrés, miedo a perder el trabajo, sentido de trivialidad, seguridad y agrado*) y factores de *presión* (el *tiempo, la sobrecarga, el grado de interacción con el cliente, el aburrimiento* (Genoud et al. 2014). En este sentido, la teoría indica que las relaciones sociales estimularían los *resultados de bienestar* (Myers, 1999) y la *significatividad* (Gersick, Bartunek y Dutton, 2000) así como contribuirían a reducir el estrés (Karasek, 1979) e incrementarían la motivación (Adler y Kwon, 2002) y los estados positivos como la seguridad y la resiliencia (Ryan y Deci, 2001).

Finalmente, el modelo postula la intervención de tres grupos de variables moderadoras⁸ (VM): en primer término las características individuales, lo cual abarca el grado de instrucción, la edad, antigüedad y el tipo de vínculo laboral que posee el trabajador con la empresa. El segundo y tercer grupo de variables moderadoras se refieren a los valores personales, laborales y organizacionales respectivamente. Los valores son construcciones motivacionales, se refieren a objetivos deseables que los individuos se esfuerzan por obtener, razón por la cual guían la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y eventos. Los seres humanos forjan prioridades de valores humanos básicos (VHB) entre los cuales el trabajo suele ocupar un sitio

importante, aunque varíe su significación relativa; de igual forma en paralelo se forja una estructura de valores laborales (VL) cuya clasificación se superpone con los VHB (Genoud, 2007, 2009; Genoud et al., 2012; Schwartz, 2005a, 2005b; Schwartz y Bilsky, 1987, 1990; Schwartz, Surkiss y Ross, 1999). Tras estudiar ambas estructuras en Argentina, los interrogantes que hacen foco en este modelo permitirán profundizar: ¿qué lugar se le asigna al trabajo?, ¿qué esperan obtener?, ¿qué valores laborales priorizan los trabajadores en sus trabajos?, ¿cuánto peso se le atribuye a la autorrealización?, ¿con base en qué?, ¿las personas con alta necesidad de desarrollo personal serán las que con más probabilidad tengan las experiencias psicológicas críticas positivas cuando sus puestos de trabajo posean las características potencialmente motivadoras?, ¿qué lugar ocupa la ética?, ¿qué peso relativo guía el compromiso moral en los otros?, ¿difieren las motivaciones laborales declarativas de las que realmente desean satisfacer los individuos en sus ámbitos laborales?, ¿cómo visualizan los valores organizacionales?, ¿creen los trabajadores que estas culturas laborales priorizan la responsabilidad social empresaria y el *conocimiento* o en su defecto mencionan otros?

El camino metodológico transitado

La tipología del estudio es exploratoria y descriptiva pero busca identificar relaciones casuales; el enfoque es cuantitativo y el instrumento de recolección de datos es un cuestionario cuya construcción incluyó la convalidación de las preguntas de los diversos autores, la incorporación textual y no textual de algunas variables e interrogantes y la incorporación de dos diferenciales semánticos, uno referido al alcance de las tareas y otro a los sentimientos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2001). Cabe resaltar que al analizar el funcionamiento de la herramienta aplicando Modelos de ecuaciones estructurales (SEM, por Structural Equation Models), se buscan validar empíricamente modelos causales hipotéticos expresados mediante diagramas de senderos. Estos diagramas muestran los vínculos entre las variables latentes (no observables) establecidos en la teoría

⁸ Oldham, Hackman y Pearce (1976) explican que tomaron en serio las conclusiones de Turner y Lawrence (1965) y Hulin y Blood (1968) respecto de que no todo el mundo responde positivamente a los trabajos grandes y desafiantes, razón por la cual incorporaron las diferencias individuales en su modelo: el grado en que un individuo les asigna valor a las oportunidades de crecimiento personal y desarrollo en el trabajo y el conocimiento (Hackman y Oldham, 2010).

y los indicadores observables que las definen, ya sea de modo reflexivo (consecuencias divergentes de la variable latente) o formativo (causas parciales concurrentes de la misma).

Los SEM⁹ son una generalización de los modelos lineales, que incursionan en el análisis de sistemas de ecuaciones de regresión simultáneas interdependientes y a la vez de los modelos de análisis factorial (Bollen, 1989). Skrondal y Rabe-Hesketh (2004) desarrollan una versión más general que admite variables ordinales o nominales. Así, dadas las “variables manifiestas” relevadas, es posible construir índices para las variables latentes respetando las relaciones causales de la teoría y estimar la intensidad de las cargas. La estimación PLS-SEM para el presente trabajo se realiza mediante el paquete PLS-PM del software R, desarrollado por Sanchez (2013).

Finalmente, resta precisar que durante el transcurso del actual proyecto, se consolidó el desarrollo y la aplicación de una técnica de análisis que profundiza el abordaje de los valores laborales personales que los trabajadores priorizan. Con base en la dificultad que presenta su estudio (Curubeto, 2007, Genoud, 2009) se decidió medir las motivaciones laborales mediante una pregunta de ordenamiento a fin de corroborar o refutar la presunción sobre la discrepancia entre lo que declaran y lo que realmente priorizan satisfacer los individuos en sus trabajos. En síntesis, los resultados a nivel declarativo se consideran solo una primera aproximación a la cuestión, debido a que la naturaleza del tema atrae un sesgo de imagen social que, como se vio, se manifiesta fuertemente en la sociedad argentina, aún en una encuesta online. Anticipando este sesgo, se realizó una pregunta de ordenamiento que permitió quebrar la corteza declarativa, utilizando la técnica “Law of comparative judgment case V” creada por Thurstone (1927a, 1927b y 1928, citados en Genoud et al. 2014). Este análisis utiliza toda la información relevada: la mención “el más importante”, “el 2do”, etc. El orden parcial definido por cada persona permite determinar cuántas veces cada ítem

motivacional superó a cada una de las otras.

Resta precisar que se realizó un muestreo no probabilístico con sujetos voluntarios que respondieron el cuestionario disponible online¹⁰. Los datos fueron recolectados durante el año 2015-2016.

La muestra está compuesta por 350 encuestados, que trabajan en empresas de servicios (69,43%), distribuidos en organizaciones grandes (48,57%), medianas (14,57%), pequeñas (8,29%) y micro (28,57%). Prevalece un alto grado de instrucción mayoritariamente terciario completo (44%) y una distribución jerárquica claramente piramidal. Resta precisar que predomina un 61,4% de jóvenes entre 22 y 35 años por sobre el resto, en su mayoría de Argentina y Brasil

Resultados acerca de los tres estados psicológicos críticos: significatividad laboral, la responsabilidad y el grado de conocimiento de los resultados

El apartado presenta la descripción de los factores que condicionan los EPC formulados por Hackman y Oldham (1976): la *significatividad* laboral, la responsabilidad y el grado de *conocimiento de los resultados* alcanzados, aplicando diversos Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM).

Humphrey et al. (2007) explican que mientras que Hackman y Oldham (1975, 1980) sugirieron que los EPC podrían actuar de forma independiente cada uno como mediador, obras posteriores sugirieron que el verdadero modelo de mediación es diferente (Johns, Xie, y Fang, 1992; Oldham et al., 1996). En particular, Johns et al. plantearon que la *significatividad* era un estado psicológico más abarcativo, que mediaba para las cinco características motivacionales originalmente consideradas en el MCP; los autores no argumentaban que los otros dos EPC debían ser retirados, sino que sugirieron que cada uno contribuye en mayor o menor grado en el proceso de mediación; a posteriori, el meta-análisis que

⁹ La teoría clásica de los SEM propone la estimación máximo verosímil a partir de la matriz de varianzas o correlaciones (CB-SEM), desarrollada por K. Jöreskog (1967, 1969, 1970, 1973, 1978; Jöreskog y Wold, 1982) y expuesta de manera comprehensiva por Bollen (1989). Este método impone la ley de probabilidad normal a las variables, excluyendo entonces variables ordinales y nominales, y en un sentido estricto también las escalas discretas que son ampliamente utilizados en este trabajo. Herman Wold (1985) crea un nuevo método de estimación: (PLS-SEM), cuya teoría se expone en Tenenhaus (1998) y Lohmöller (1989). Este método es de naturaleza algebraica y por lo tanto no exige una ley de probabilidad particular para las variables. De este modo se trata de un método estadístico robusto (insensible a las variaciones en los supuestos), extendiendo el campo de aplicación de los SEM. La inferencia estadística en PLS-SEM se realiza mediante el método bootstrap. Este consiste en estimar el modelo sobre un gran número de sub-muestras y así generar una distribución de probabilidad empírica para los parámetros, lo que permite construir intervalos de confianza.

¹⁰ El cuestionario sigue online <http://www.surveytch.com.ar/ls/index.php/194516?lang=es>

realiza Humphrey et al. (2007) confirmó que la *significatividad* es el estado más crítico de mediación.

A fin de profundizar el análisis de los EPC mediante SEM, se formulan tres hipótesis, considerando inicialmente cada concepto definido sólo en términos de las variables teóricas planteadas por Hackman y Oldham (1976), es decir que no

se incorporan las variables del modelo teórico ampliado. Se permitirá evaluar el nivel de carga de cada factor. En el futuro se incorporarán al análisis las variables del modelo ampliado para esclarecer la incidencia de las variables conceptuales en los EPC así como se evaluará la relativa mediación en los diversos resultados que también han sido ampliados.

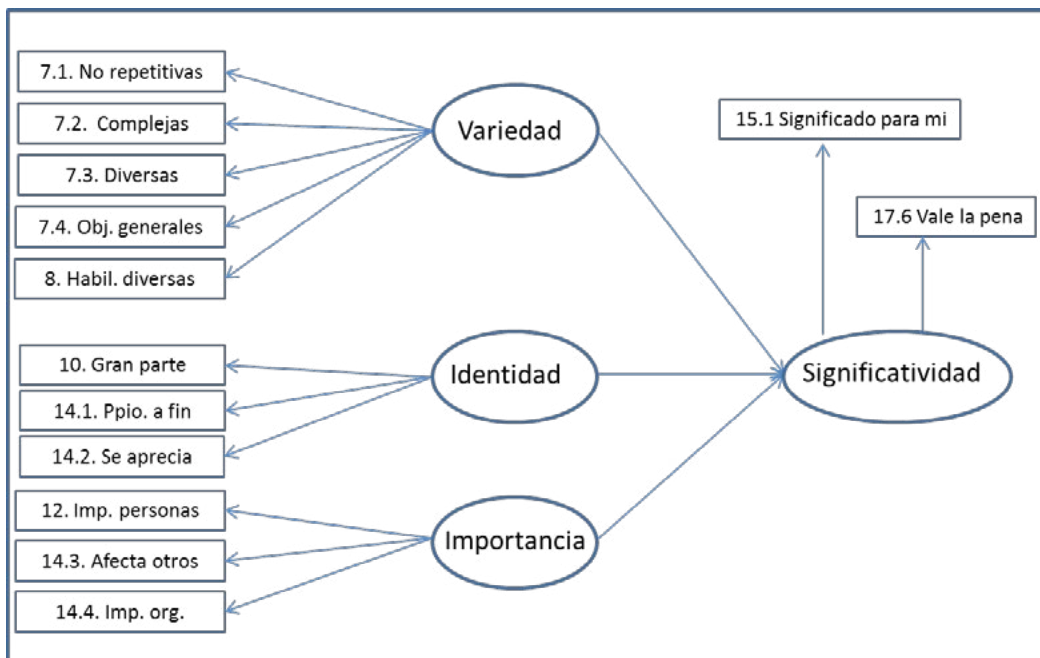
Tabla nº 1: Variables, preguntas y opciones de repuestas que se consideran en el análisis SEM de la hipótesis 1, 2 y 3 y sus reformulaciones

Fuente: Elaboración de autores

Variable	Preguntas (indicadores principales)	Opciones de repuesta
Variedad	Pregunta 7. ¿Cómo son las tareas que suele realizar en un día de trabajo común? Por favor indique cual es la posición que mejor describe su opinión.	7.1 No repetitivas; 7.2 Complejas; 7.3 Diversas y 7.4 Objetivos con bajo nivel de detalle o precisión. Escala de diferencial semántico de 5 puntos.
	Pregunta 8. ¿Le exige su actividad que aplique habilidades y talentos diversos? Escala de frecuencia de 3 puntos. Ambas escalas fueron revertidas para orientarlas.	8.1 Sí; 8.2 Irregularmente y 8.3 No
Identidad	Pregunta 10. ¿Qué parte del producto o servicio que recibe el cliente (externo) realiza Ud.?	10.1 Ninguna, no trabajo en productos o servicios que llegan al cliente; 10.2 Una pequeña parte; 10.3 Una parte mediana; 10.4 Una gran parte y 10.5 La totalidad. Escala de 5 puntos.
	Preguntas 14.1 En mi puesto puedo hacer un trabajo de principio a fin y 14.2 El resultado de mi actividad es tan pequeño que no se aprecia en el producto final.	Escala de grado de exactitud de 7 puntos. La escala del indicador 14.2 fue revertida para orientarla hacia la identidad.
Importancia	Pregunta 12. En general, ¿en qué medida su puesto es importante? Es decir, los resultados de su trabajo ¿afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas?	Escala de grado de exactitud de 7 puntos.
	Preguntas 14.3. Muchas personas pueden verse afectadas por la calidad de mi trabajo y 14.4 El puesto es muy importante para la organización en general.	Escala de grado de exactitud de 7 puntos.
Autonomía	Preguntas 11.1 ¿Decide Ud. los procedimientos de trabajo con independencia?, 11.2 ¿Puede Ud. ser creativo en su trabajo? y 11.5 ¿Es Ud. libre de programar las actividades en su trabajo?	Escala de frecuencia de 5 puntos.
Retroalimentación	Preguntas 11.3 ¿Recibe información directa y clara sobre los resultados de su trabajo? y 11.4 ¿Ud. se auto-evalúa y corrige?	Escala de frecuencia de 5 puntos.
	Preguntas 14.5 El puesto requiere mucha cooperación de otras personas, 14.6 El puesto requiere contacto con personas de fuera de la organización (clientes, etc.) y 14.7 El trabajo requiere consultar información de otras personas.	Escala de exactitud de 7 puntos.
Significatividad	Pregunta 15.1 El trabajo que desempeño en este puesto tiene mucho significado para mí.	Escala de grado de acuerdo 5 puntos.
	Pregunta 17.6 Siento que mi trabajo vale la pena.	Escala de diferencial semántico. La escala fue revertida para orientarla al concepto de Significatividad
Responsabilidad	Pregunta 15.2 Siento que debo responsabilizarme personalmente por los resultados correctos o incorrectos de mi trabajo	Escala acuerdo-desacuerdo de 5 puntos.
Conocimiento de los resultados	Pregunta 15.3 Conozco bien los resultados de las actividades laborales que desempeño.	Escala acuerdo-desacuerdo de 5 puntos.

Figura nº 2: Modelo SEM aplicado a hipótesis 1

Fuente: Elaboración de autores



En la tabla 1, se presentan todas las variables (ya definidas conceptualmente) que intervienen en el análisis de las respectivas hipótesis, las preguntas o indicadores que figuran en el cuestionario y sus opciones de respuestas para comprender las respectivas escalas de medición.

¿Cómo enriquecer la significatividad en el trabajo?

Con base en el fundamento teórico del MCP, se analiza cómo enriquecer la *significatividad del trabajo*, entendida como el grado de sentido (si vale la pena) y de significación que el trabajador le atribuye a su trabajo. La hipótesis 1 plantea que la *variedad*, la *identidad* y la *importancia del puesto de trabajo* influyen positivamente en la *significatividad*.

La figura 2 ensaya el siguiente modelo estructural, en el que las cuatro variables latentes (*variedad*, *identidad*, *importancia* y *significatividad*) asumen modelos externos de tipo reflexivo¹¹.

Se estima el modelo estructural (SEM) con el método PLS-PM del software R. Los resultados del modelo completo se resumen en la tabla 2 disponible en el anexo. El modelo tiene buen desempeño explicativo. Se observa que tener tareas variadas contribuye a ganar *significatividad* (con una carga 0.47), sentir que el trabajo es importante (contribuye con una carga 0.23) y poseer sentido de *identidad* lo hace con una carga menor de 0,08, pero también positiva y todas son estadísticamente significativas. En este sentido, los modelos externos presentan un nivel aceptable de unidimensionalidad con excepción del de la *identidad*, cuyo coeficiente alfa de Cronbach es bajo y su primer valor propio no excede al segundo en la medida deseable. Los tres indicadores tienen baja correlación entre sí. Aparentemente su significado difiere. Se abren dos posibilidades: tomar solo uno de ellos para medir la *identidad* o asumir que son aspectos diversos de la *identidad* que sería entonces una variable latente de naturaleza formativa. Se adopta el primer camino, eligiendo la P10 para medir la *identidad*, que es el indicador que más se aproxima a la definición

¹¹ Las variables latentes (no observables) son establecidas en la teoría, y los indicadores observables que las definen pueden hacerlo de modo reflexivo (se puede afirmar que ellos son consecuencias divergentes de la variable latente) o formativo (dando cuenta que esos indicadores son causas parciales concurrentes de la misma, porque no lo hacen de manera simultánea y unívoca).

Figura n° 3: Modelo SEM aplicado a hipótesis 1 ampliada
 Fuente: Elaboración de autores

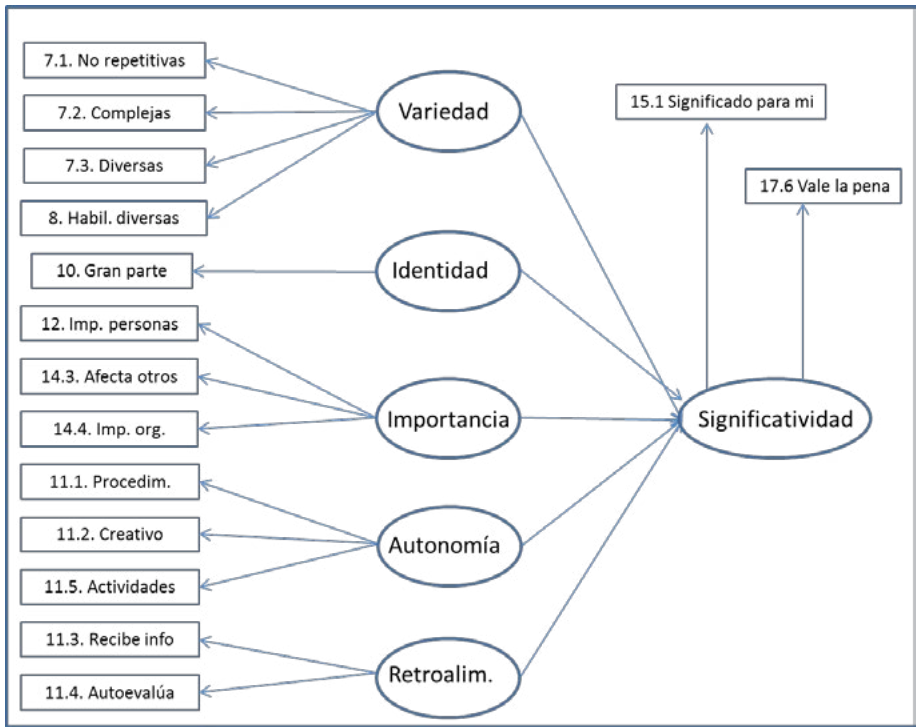
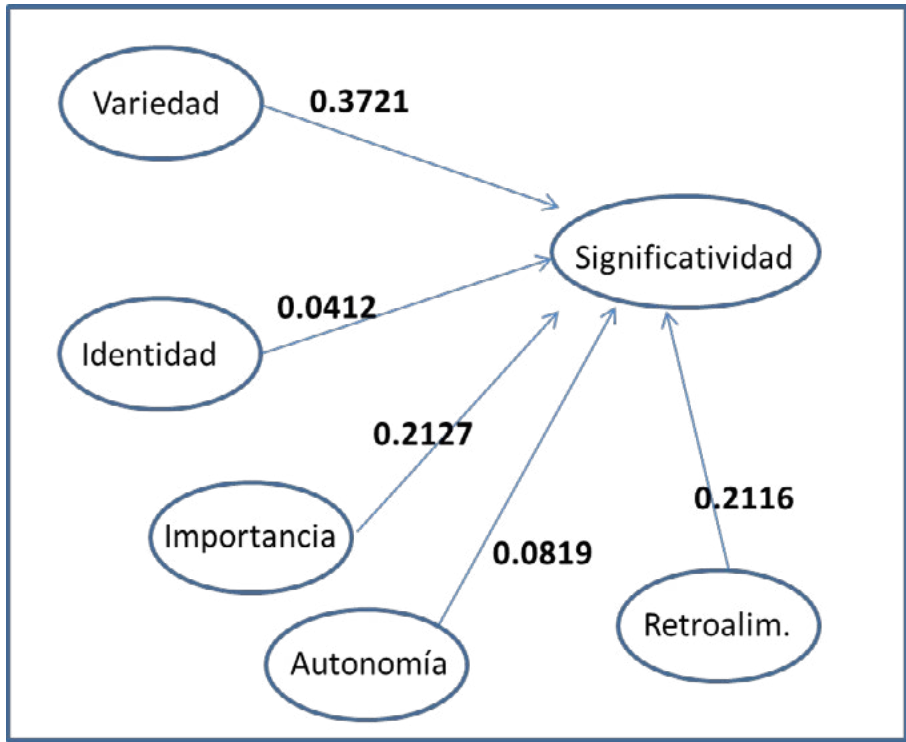


Figura n° 4: Cargas constitutivas de la significatividad del trabajo
 Fuente: Elaboración de autores



conceptual de la variable.

Otro pequeño inconveniente se da en el modelo externo de la variedad, donde uno de los indicadores del alcance de las tareas en el que se pregunta acerca del grado de detalle de los objetivos perseguidos (P7.4) opera en sentido opuesto a lo esperado de manera estadísticamente significativa. En línea con el análisis anterior aquí se podría asumir o que haya habido un error en la comprensión de la pregunta o que para los encuestados tener objetivos con alto grado de detalle o precisión sea tomado como deseable, quizá debido a la cosmovisión mecanicista imperante en el contexto empresarial.

Cabe aclarar que en el análisis exploratorio descriptivo previo a la realización de SEM, ya se había detectado que, de todos los ítems del Diferencial Semántico que mide el alcance de las tareas, los que más quitaban *significatividad* en sus dos indicadores fueron el ítem monotonía (P7.3) (quitando significado (P15.1)-0,37 y mermando el sentido o la sensación de “valer la pena” (P17.6) 0,31) y el ítem simpleza (P7.2) (respectivamente -0,30 y 0,26). Sin embargo, al analizar el ítem grado de detalle de los objetivos (P7.4) cuanto más definidas estaban las metas parecía que eso ayudada a las personas a incrementar la *significatividad*, evidenciando un aumento de significado (correlación positiva de 0,28). Cabe preguntarse si eso permite que la gente se sienta más segura, cuestión que podrá profundizarse cuando se avance con el análisis del modelo pues se han incluido *resultados de bienestar*. No obstante y simultáneamente, también se observó que el nivel de detalle (P7.4) restringía el sentido de la tarea, el “valer la pena” (P17.6) atribuido al trabajo (-0,23) y afectaba los otros dos EPC: el de responsabilidad (P15.2; 0,20) y la generación de *conocimientos* acerca de los resultados desempeñados (P15.3; 0,25). En síntesis: al aplicar SEM se confirma que el ítem o indicador grado de detalle acerca de los objetivos tiene un comportamiento especial. Se opta por descartar el indicador.

Estimando el modelo con estos cambios se obtienen resultados resumidos en la tabla 3 disponible en el anexo. El nuevo modelo tiene un buen desempeño explicativo, mejorando levemente su capacidad predictiva. Se observa que tener variedad en las tareas contribuye a ganar *significatividad* con una carga 0.44, *sentir que el*

puesto es importante contribuye con una carga 0.27 y poseer *identidad* lo hace con una carga 0.07; las dos primeras son estadísticamente significativas al 5%, pero la última no, aunque probablemente sí lo sea al 10%. En todo caso la influencia de la *identidad* en la *significatividad* es menor que la de las otras variables y quizás el mismo concepto de *identidad* esté desdibujado en la sociedad. Los inconvenientes con los modelos externos han sido resueltos.

Despejados los indicadores que no evidenciaban aportes claros, en función de ciertos hallazgos derivados del análisis exploratorio previo vía Spss, se evalúa la influencia de dos características motivacionales incluidas en el MCP sobre la *significatividad del trabajo*: la *autonomía* y la *retroalimentación*. Para ello se plantea el siguiente modelo estructural en la figura 3, donde las seis variables latentes (*variedad, identidad, importancia, autonomía, retroalimentación y significatividad*) asumen modelos externos de tipo reflexivo a fin de encontrar nuevos caminos para alentar la *significatividad*.

Se estima el nuevo modelo estructural expresado en la figura 4 (resumido en la tabla 4 disponible en el anexo), realizado con el método PLS-PM. Los nuevos datos abren espacios de reflexión.

El modelo¹² tiene un buen desempeño explicativo y supera al modelo anterior en términos predictivos (*Goodness of Fit*). Se observa que la *variedad* contribuye a la *significatividad* con una carga +0.37, la *importancia* contribuye con una carga +0.21, la *retroalimentación* con una carga +0.21, mientras que la *identidad* y la *autonomía* lo hacen con cargas menores, ambas positivas pero con cierta debilidad en su significancia estadística. Este modelo pone especialmente en duda la contribución de la *identidad* a la *significatividad del trabajo*, contrariando al modelo de Hackman y Oldham en este sentido.

En síntesis, ¿qué factores contribuyen a estimular la *significatividad*, primer Estado Psicológico Crítico (EPC) analizado? La hipótesis original ha sido corroborada por el análisis aunque cabe señalar dos cuestiones. En primer término, los pesos relativos difieren: si bien la *variedad, la identidad y la importancia* influyen positivamente sobre la *significatividad del trabajo*, la primera es la de mayor efecto, seguida de la tercera, y por

¹² Los modelos externos presentan un nivel aceptable de unidimensionalidad. En el caso de la retroalimentación el coeficiente alfa de Cronbach es bajo, pero el coeficiente de Dillon y Goldstein es bueno, por lo cual aceptamos su unidimensionalidad. Se continúa midiendo la identidad exclusivamente mediante el indicador P10 y se descarta el indicador P7.4 de la variable variedad por lo expuesto anteriormente.

Figura nº 5: Modelo SEM aplicado a hipótesis 2
 Fuente: Elaboración de autores

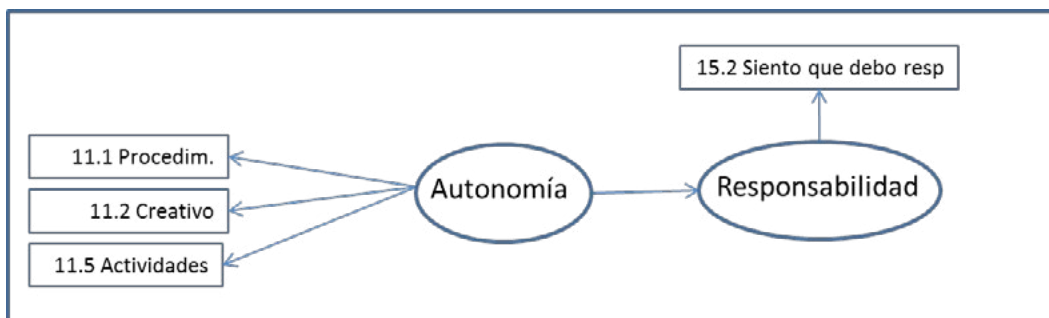
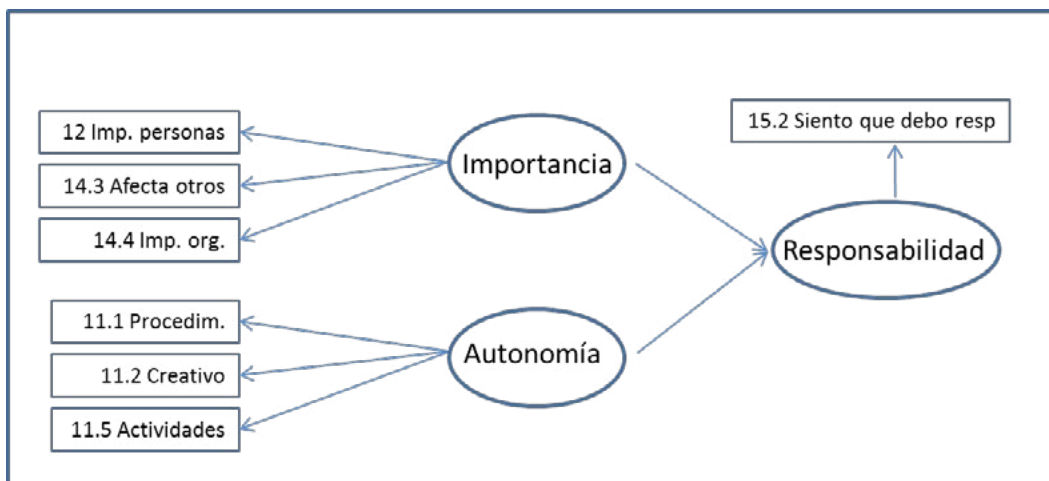


Figura nº 6: Modelo SEM aplicado a hipótesis 2 ampliada
 Fuente: Elaboración de autores



último la segunda, cuyo efecto es débil. En segundo término, el HDEFL¹³ permite explorar variantes y sugiere una modificación al modelo de Hackman y Oldham (1976): describe un modelo con mejor desempeño empírico, en el cual la *significatividad del trabajo* estaría influida por la *variedad de las tareas*, la *importancia de la función para la empresa* y la *buena retroalimentación*; restándole peso al *grado de autonomía* y *sentido de totalidad (identidad)*.

¿Cómo enriquecer el grado de Responsabilidad?

Con base sólo en las variables teóricas planteadas

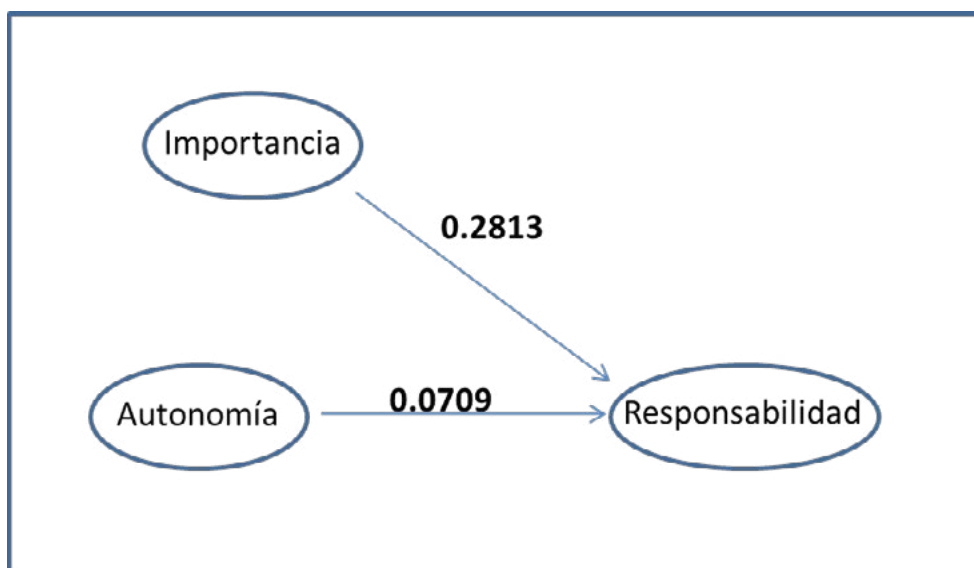
en el MCP, se analiza en esta instancia con SEM qué factores estimulan asumir mayor responsabilidad *por el trabajo realizado* (es decir, el grado en que un empleado se siente responsable de rendir cuentas por los resultados de trabajo). La segunda hipótesis plantea que poseer mayor *autonomía* influiría positivamente en la *responsabilidad por los resultados del trabajo*. Es válido recordar que la *autonomía* se evalúa a partir de tres indicadores: el grado en el cual los trabajadores deciden con mayor o menor independencia los procedimientos, el grado en el cual experimentan que pueden ser creativos y el grado en el cual son libres de programar actividades en sus trabajos.

La figura 5 muestra cómo se ensaya el

¹³Herramienta de Diagnóstico para el Enriquecimiento de las Funciones Laborales.

Figura nº 7: Cargas constitutivas de la responsabilidad sobre los resultados del trabajo

Fuente: Elaboración de autores



modelo estructural, en el que las dos variables latentes (*autonomía* y *responsabilidad*) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

Se estima el modelo estructural (SEM) con el método PLS-PM¹⁴. Se observa que la *autonomía* contribuye a estimular la *responsabilidad* con una carga 0.17, débil pero estadísticamente significativa ($p = 0.00146$). La validación *bootstrap* confirma este resultado con el siguiente intervalo al 95% de confianza para la carga [0.0739, 0.292], que al tener ambos extremos positivos confirma que la influencia estimada tiene signo positivo de manera estable.

En función de ciertos hallazgos derivados del análisis exploratorio previo a SEM, se decidió evaluar la influencia de una variable adicional, la *importancia del trabajo*, en la *responsabilidad*. Para ello en la figura 6 se plantea el siguiente modelo estructural, donde las tres variables latentes (*autonomía*, *importancia*, y *responsabilidad*) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

La figura 7 presenta las cargas del modelo estructural estimado con el método PLS-PM. Los resultados del modelo se encuentran a disposición.

La introducción de la variable *importancia* mejora el desempeño del modelo ($GoF = 0.25$ vs 0.14). Se observa que la *importancia* contribuye a la *responsabilidad* con carga $+0.28$, estadísticamente significativa ($p < 0.01$), mientras que la *autonomía* queda relegada a una influencia menor, no significativa estadísticamente ($p = 0.19$). Es decir, la *importancia del puesto de trabajo* es un factor más relevante para asumir responsabilidades que poseer *autonomía*, cuyo efecto queda subsumido en el modelo más general. Este resultado contraria al modelo de Hackman y Oldham. La unidimensionalidad de la variable *importancia* es aceptable.

En síntesis, si bien los datos relevados en este estudio confirman acorde al modelo de Hackman y Oldham, que poseer *autonomía* estimularía la *responsabilidad en el trabajo*, cabe destacar que cuando se introduce la *importancia del puesto de trabajo* atribuida por los trabajadores, este factor es más influyente en la *responsabilidad*, más precisamente, se constituye en el factor principal. Esto sugiere una variante al modelo de Hackman y Oldham, al menos para los países relevados.

¹⁴El paquete PLS-PM de softwareR no asume leyes de probabilidad particulares en los datos. La inferencia estadística se realiza mediante la técnica del *bootstrap*. El modelo tiene buen desempeño explicativo, a pesar de su baja capacidad predictiva ($GoF = 0.14$). El modelo externo presenta un nivel de unidimensionalidad correcto para la variable *autonomía*, con un coeficiente alfa de Cronbach 0.759. La unidimensionalidad de la variable *responsabilidad* es trivial por estar medida mediante sólo con un indicador. Los resultados del modelo se encuentran a disposición, por razones de espacio no se incorporan en el presente paper.

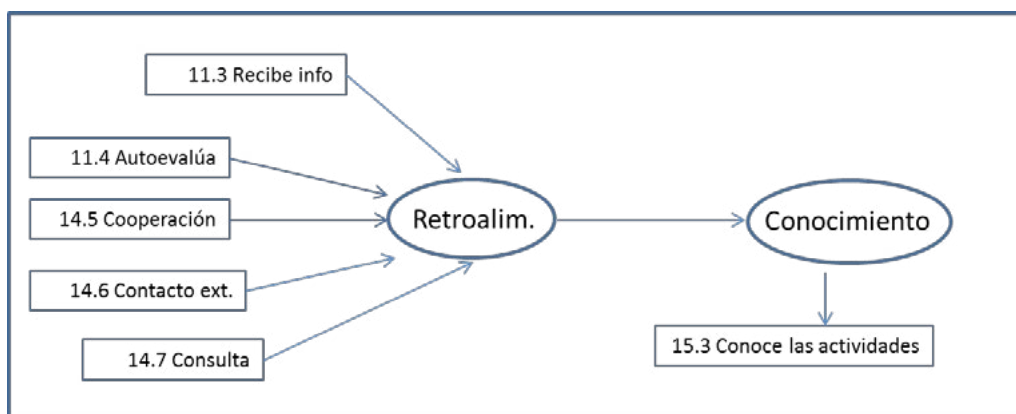
Tabla nº 5: Variables, preguntas y opciones de repuestas que se consideraron previo al análisis SEM de hipótesis 3

Fuente: Elaboración de autores

Variable	Preguntas (indicadores principales)	Opciones de repuesta
Retroalimentación del trabajo y de otros	Preguntas 11.3 ¿Recibe información directa y clara sobre los resultados de su trabajo? y 11.4 ¿Ud. se auto- evalúa y corrige?	Escala de frecuencia de 5 puntos.
	Preguntas 14.5 El puesto requiere mucha cooperación de otras personas, 14.6 El puesto requiere contacto con personas de fuera de la organización (clientes, etc.) y 14.7 El trabajo requiere consultar información de otras personas.	Escala de exactitud de 7 puntos.

Figura nº 9: Modelo SEM aplicado a hipótesis 3

Fuente: Elaboración de autores



¿Cómo enriquecer el nivel de Conocimientos de los resultados del trabajo?

Con base en el planteo teórico original del MCP, se analiza el último estado psicológico crítico (EPC), analizando qué factores ayudan a incrementar el nivel de conocimiento de los resultados de las actividades realizadas (es decir, el grado en que el empleado es consciente de su nivel de rendimiento). La hipótesis 3 plantea que la retroalimentación favorece el nivel de conocimiento de los resultados.

Cabe recordar las preguntas que abordaban el tema retroalimentación, detalladas en la tabla 5.

La retroalimentación tiene una estructura multidimensional¹⁵ (ver en anexo el análisis factorial

en figura 8). Con un enfoque diferente, la figura 9 presenta el siguiente modelo estructural, donde la variable latente retroalimentación asume un modelo externo formativo, y la variable latente conocimiento asume un modelo reflexivo trivial.

Se estima el modelo estructural PLS-PM de R. El modelo tiene un desempeño explicativo satisfactorio sin alcanzar un nivel predictivo. Se observa una correlación positiva estadísticamente significativa entre la retroalimentación y el conocimiento. El sub-modelo externo presenta algunas debilidades: se detecta una comunalidad muy baja respecto de la influencia de la cooperación de otras personas y bastante débil respecto del contacto con personas externas y la consulta de

¹⁵Se estimó el modelo por el método de máxima verosimilitud. Se la trata entonces como una variable formativa, construyendo un índice balanceado con sus indicadores (dividiendo los indicadores por el máximo de cada escala y haciendo un promedio simple). El coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de retroalimentación y el conocimiento resulta 0.25, que es estadísticamente significativo al 1%. El resultado se confirma aplicando el coeficiente de correlación de Spearman

información de otras personas. La primera no consigue vincularse con el conocimiento, y las otras dos lo hacen débilmente¹⁶. Se estima entonces un modelo sin estas tres variables, al hacerlo el modelo mejora considerablemente su capacidad predictiva y no tiene variables espurias. La correlación entre retroalimentación y nivel de conocimiento se mantiene en 0.36. En síntesis: la retroalimentación estaría definida por los dos indicadores vinculados al feedback que el trabajo en sí provee: es decir,

fundamentalmente a partir de poder recibir información directa y clara sobre los resultados del trabajo realizado y del grado en el que el trabajador se autoevalúa y corrige, de hecho estadísticamente la influencia es similar en la formación de la variable (carga 0.78 y 0.79 respectivamente).

En función de ciertos hallazgos derivados del análisis exploratorio se decide evaluar la influencia de una variable adicional sobre el nivel de conocimiento de los resultados: nuevamente

Figura nº 10: Modelo SEM aplicado a hipótesis 3 ampliada
 Fuente: Elaboración de autores

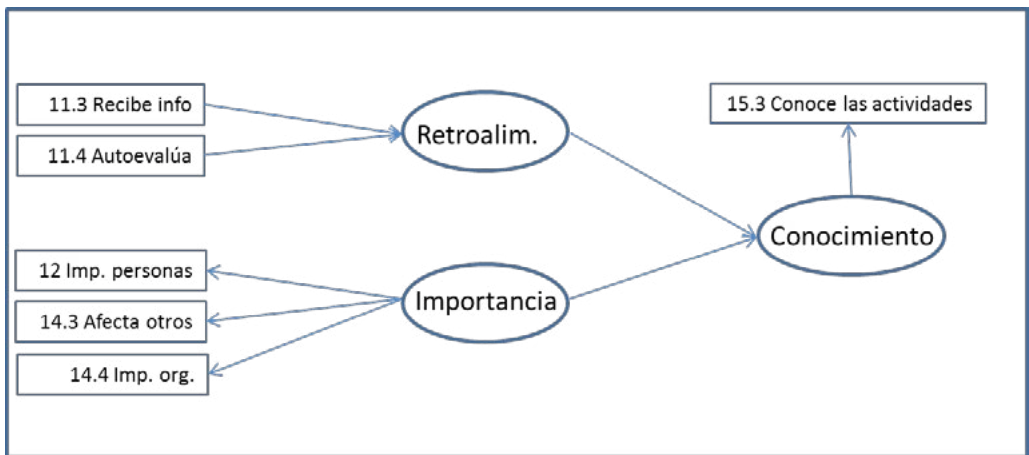
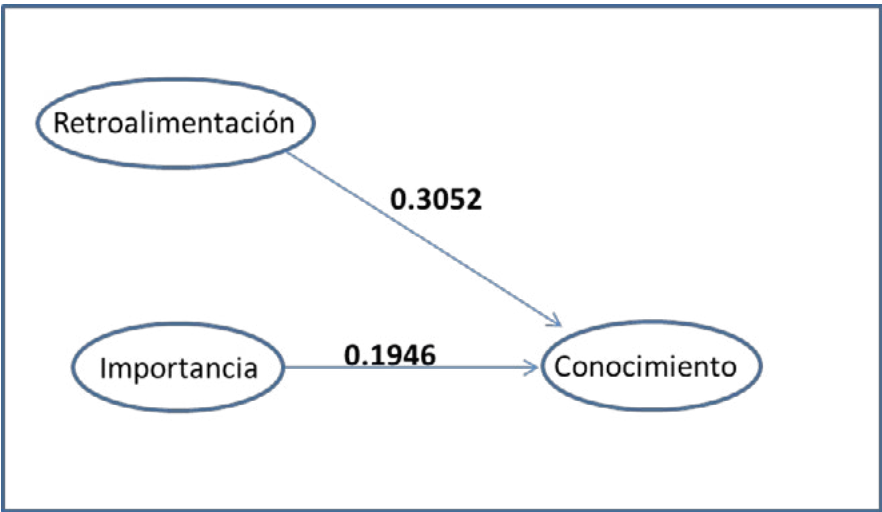


Figura nº 11: Cargas constitutivas del grado de conocimiento de los resultados del trabajo
 Fuente: Elaboración de autores



¹⁶Resta anticipar que el HDEFL prevé analizar de manera separada la retroalimentación del trabajo, de los aspectos de la retroalimentación proveniente del contacto con otros; en este sentido como se anticipó la incorporación de nuevas perspectivas teóricas separa las características motivacionales del trabajo de las características sociales.

aparece la *importancia del trabajo*. Para ello se plantea en la figura n° 10 el siguiente modelo estructural, en el que la variable *retroalimentación* tiene estructura formativa y las otras variables latentes (*importancia y conocimiento*) asumen modelos externos de tipo reflexivo.

Se estima el modelo estructural con el método PLS-PM. La figura n° 11 presenta las cargas relativas.

El modelo tiene un buen desempeño explicativo¹⁷, y supera al modelo anterior en términos predictivos (GoF = 0.31 vs 0.28). Se observa que tanto la *retroalimentación* como la *importancia* del puesto contribuyen al *conocimiento de los resultados*, con cargas +0.31 y +0.19 respectivamente, ambas estadísticamente significativas ($p < 0.01$). La influencia de la *importancia* del puesto en el *conocimiento de los resultados* sugiere una modificación al modelo de Hackman y Oldham.

En síntesis: SEM ayuda a entender qué indicadores son más influyentes. La variable *retroalimentación* tiene estructura formativa, está definida mediante un índice balanceado y está positivamente correlacionada con el *conocimiento de los resultados*. El modelo estructural corrobora la relación causal entre poseer *retroalimentación respecto del trabajo realizado* y el *nivel de conocimiento de los resultados*, pero expulsa de la definición de *retroalimentación* a los indicadores de requerimientos sociales del puesto, reteniendo solamente los de actividad: es decir, las personas mejoran el *nivel de conocimientos acerca de su rendimiento* a partir de recibir información directa y clara sobre los resultados de su trabajo y con base en la posibilidad de autoevaluarse y corregirse. También se ha encontrado que la variable *importancia del puesto de trabajo* tiene influencia sobre el *nivel de conocimiento de los resultados*, destacando nuevamente una variación del modelo de Hackman y Oldham.

Lo que se aporta, lo que se busca, lo que resta

En el marco de los análisis realizados, las personas ganan *significatividad* en sus funciones laborales si se incrementa la variedad de sus tareas, si poseen conciencia clara de la *importancia* de su función y si reciben *buena retroalimentación*

directa de su trabajo; la *importancia del trabajo*, más que la *autonomía*, incentiva el grado de responsabilidad asumido y disponer de información directa y clara, poder autoevaluarse y corregirse, así como ser conscientes de la *importancia* del cargo, condicionan el grado de *conocimientos* de los resultados alcanzados. ¿Permitirán estos “senderos” enriquecer hoy los estados psicológicos críticos de los múltiples perfiles de colaboradores en América Latina? ¿Cambiarán los diagnósticos con la edad o el género? ¿Qué medidas activas se pueden empezar a delinear cuando armamos propuestas de trabajo individuales o colectivas? El análisis recién comienza, pero ya evidencia que serán grandes los desafíos porque la herramienta proveerá información respecto de cómo estos EPC impactan en los resultados de comportamiento, en los resultados actitudinales y en los de bienestar. Se podrá entender qué limita o incrementa el grado de satisfacción y de bienestar, mientras los valores laborales personales y organizacionales se “acoplan” o no.

Se han sintetizado los resultados en términos de *significatividad, responsabilidad y grado de conocimientos de los resultados laborales*, con base en una herramienta de diagnóstico (HDEFL). El análisis vía SEM de las tres hipótesis formuladas y replanteadas a partir de las variables definidas por el MCP evidencia nuevas formas de relacionar las variables, lo cual estimula ahora a profundizar el análisis incorporando todas las variables que componen el modelo propuesto, con miras a generar luego propuestas de gestión acordes a la demandas de estas particulares coyunturas. Lo importante no son sólo las respuestas (la de los implicados), sino también si se han realizado las preguntas adecuadas, si se han incorporado aquellas variables contextuales que hacen de la región latinoamericana una parte del sistema global, con rasgos institucionales, estructurales y culturales propios. “Dar voz” a las personas que transitan estos tiempos es importante para poder encontrar herramientas de diagnóstico más efectivas y humanas.

La difusión de los consecutivos resultados busca alentar la participación de otros investigadores de la región a fin de consolidar una muestra mayor que permita enriquecer el *conocimiento* de la realidad laboral latinoamericana. En la actualidad la muestra sobre la cual se continuará el análisis del

¹⁷El modelo externo de la importancia presenta un nivel de unidimensionalidad aceptable con un coeficiente alfa de Cronbach 0.675. Continuamos midiendo la retroalimentación mediante los indicadores P11.3 y P11.4 de modo formativo por lo expuesto anteriormente..

funcionamiento global de la herramienta incluye más de 500 casos, procedentes de trabajadores de Colombia, Perú, Argentina y Brasil. En este sentido también se podrá describir qué factores impactan en los diversos tipos de resultados considerados, profundizando cuáles son los factores condicionantes y los sentimientos, descriptos por los trabajadores de América Latina; discriminar de qué manera inciden las variables moderadoras como la antigüedad o el tipo de vínculo laboral, y en particular comprender qué valores laborales personales priorizan y qué valores culturales organizacionales prevalecen, con miras a redirigir pautas de gestión que mejoren la calidad de la vida laboral y personal.

El trabajo no ha perdido centralidad, sino que la sociedad del trabajo actual ha cambiado, más que nunca enfrentamos el reto de soldar lazos de pertenencia en esta “clase heterogénea que sigue viviendo del trabajo”. Asimismo, como sociedad se busca reflexionar si estar insertos aun en el sistema hace menos vulnerable a quienes se les articula laboralmente con esquemas de contratación que no siempre garantizan los mismos derechos. La valoración del trabajo es económica y moral. Como docentes el desafío supone enriquecer los modelos de gestión, no importarlos o replicarlos de otras realidades, sino apoyarnos en las exigencias de nuestras propias coyunturas.

Referencias Bibliográficas

- Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Antunes, R. (2013). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Segunda Edición ampliada. Nueva morfología del trabajo y sus principales tendencias: informalidad, infoproletariado, (in)materialidad y valor.* Buenos Aires: Ediciones Herramienta.
- Bauman, Z. (1999). *La globalización: consecuencias humanas.* San Pablo: Fondo de Cultura Económica.
- Breaugh, J. A. (1985). *The measurement of work autonomy.* *Human Relations*, 38, 551-570.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables.* New York: John Wiley y Sons, Inc.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. y Higgs, A. C. (1993). *Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups.* *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M. A. y Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29-43.
- Castells, M. (2002). *La era de la información: economía, sociedad y cultura: la sociedad red (2ª ed.).* Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- Castillo, J.J. (1996). *Sociología del trabajo.* Madrid: CIS.
- Cornelius III, E.T. (1988). *Practical findings from analysis research. En S. Gael (Ed), The job analysis handbook for business, industry, and government.* Nueva York: John Wiley y Sons.
- Curubeto, C. (2007). *La marca universitaria, atributos, beneficios o valores: ¿Qué utilizan las universidades de Buenos Aires para construir su identidad de marca y su propuesta de valor?* Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Edwards, J. R., Scully, J. A. y Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the multi-method job design questionnaire. *Personnel Psychology*, 52, 305–334.
- (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 860-868.
- Fortea, M., Fuertes, F. y Agost, R. (1994). Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto, a partir de una Muestra Variada. *Psicología del Trabajo y de*

- las Organizaciones*, 10(29), 32-52.
- Fried, Y. y Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fuertes, F., Pérez, F. y Díaz, D. (1985). *La organización del “Practicum” de Psicología Laboral del Departamento de Psicología Social y Laboral de la Universidad de La Laguna: Una experiencia didáctico-práctica*. Trabajo presentado en el I Congreso Nacional de Psicología Social, Granada.
- Garza Toledo, E. de la (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo (Primera Reimpresión)*. México: El Colegio de México; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica
- (Coordinador). (2006). *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos.
- Genoud, M. A. (2007). *El buen gobierno corporativo: Un tema instalado que exige respetar las representaciones de los públicos internos*. Trabajo presentado en el XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones. Barcelona.
- (diciembre, 2009). ¿Qué objetivos motivacionales buscan satisfacer los argentinos fuera y dentro de sus trabajos? estudio socio- laboral respecto de los valores argentinos. *Revista Sociedad y Economía*, 17: 143-158.
- Genoud, M. A., Broveglio, G. y Picasso, E. (2012). *La estructura motivacional personal y laboral de los argentinos*. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.
- (2014). *Gestión estratégica del capital humano diverso*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.
- Gersick, C. J., Bartunk, J. M. y Dutton, J. E. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43, 1026–1045.
- Grant, A. M., Fried, Y. 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: Building and developing the organization* (pp. 417-453). Washington, DC, US: American Psychological Association
- .
- Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317–375.
- Guzzo, R. A., y Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. y Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. National Technical Information Service. U.S. Department of Commerce. Springfield. VA 22161 U.S.A.
- (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463–479.
- Hernández Sampieri, C. R., Fernández Collado, C. y Baptista L. P. (2001). La elaboración del

- marco teórico: revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica. En *Metodología de investigación (Segunda Ed.)*: 21-55. México: McGraw- Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York.
- (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Hopenhayn, M (2002). *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto, Segunda Reimpresión*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Hulin, C. L., y Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and work responses. *Psychological Bulletin*, 69, 41-55.
- 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.
- Ilgen, D.R. (1999). Teams embedded in organizations. *Am. Psychol.* 54,129–39
- Iranzo, C. y Leite, M. P. (2006). La subcontratación laboral en América Latina. En Garza Toledo, E. (Coord.). *Teorías Sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques* (Cap. 13, pp. 268-288). Barcelona: Anthropos Editorial.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., y Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753–762.
- Jodelet, D (1986a). Representaciones Sociales: Contribución a un saber sociocultural sin fronteras. En D. Jodelet y A. Guerrero Tapia (2000), *Develando la cultura. Estructura en representaciones sociales*. México: Universidad Autónoma de México.
- (1986b). La representación social: fenómeno, conceptos y teoría. En S. Moscovici (1986), *Psicología social II*, 1- 3. Barcelona: Paidós.
- Johns, G., Xie, J. L., y Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18, 657–676.
- Jöreskog, K. G. (1967). Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 32, 443- 482.
- (1969). A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- (1970). A General Method for Analysis of Covariance Structures. *Biometrika*, 57, 239-51.
- (1973). A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System. En A. Goldberger y O.D. Duncan (Eds.), *Structural Equation Models in the Social Sciences* (pp. 85-112). New York: Academic Press.
- (1978). Structural Analysis of Covariance and Correlation Matrices. *Psychometrika*, 36, 109-33.
- Jöreskog, K. G., y Wold, H. O. (1982). *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction (Vol. 139)*. Amsterdam.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly*, 24, 285–307.
- (1998). The new work organization, productive production, and work quality policy. En M. Marmot (Ed.), *Labor market changes and job insecurity: A challenge for social welfare and health promotion* (pp. 78-105). Copenhagen: WHO/Europe.
- Kelly, J. (1992). Does job Re-Design theory explain job Re-Design Outcomes? *Human Relations*, 45 (8), 753-774.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 145–172.
- Kozlowski, S. W. J., y Ilgen, D. R. (2006). Enhancing

- the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Kulik, C. T. y Oldham, G. R. (1988). Job Diagnostic Survey. En S. GAEL (Ed.) *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. y Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280–289.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Springer Sciencey Business Media. New York.
- Maison, P. (2013) *El trabajo en la posmodernidad*. Buenos Aires: Granica.
- Medcof, J.W. (1985). *Training technologists to become managers*. *Research Management*, 18(1), 18-21.
- Morgeson, F. P., y Campion, M. A. (2003). Work design. En W. Borman, R. Klimoski, y D. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology, volume twelve: Industrial and organizational psychology* (pp. 423-452). New York: John Wiley.
- Morgeson, F. P., y Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and thenature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- (2008). Trabajo y equipo de diseño: Hacia una conceptualización más integradora de diseño de trabajo. En J. Martocchio (Ed.), *La investigación en el personal y gestión de recursos humanos* (Vol. 27, pp. 39-91). Londres, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
- Munduate, L., Fuertes, F. y Hontangas, P. (1993). *Programa informático para evaluación y diagnóstico de puestos de trabajo para la mejora de la calidad de vida laboral*. (Vol. 1 Marco conceptual y operacional, vol. 2 Manual del Programa). Sevilla, Consejería de Condiciones de Trabajo de la Junta de Andalucía.
- Myers, D. G. (1999). Close relationships and quality of life. En D. Kahneman, E. Diener, y N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 374–391). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Oldham, G.R., Hackman, J.R., y Pearce, J.L. (1976). Condiciones en las que los empleados responden positivamente al trabajo enriquecido. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395-403.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P. y Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 403-420.
- Parker, S. K., y Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. London: Sage.
- (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Vol. 1. Personnel psychology* (pp. 90 –109). London: Sage.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & 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.
- Pérez, A. y Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cintamoebio*, 53, 104-123. Recuperado de www.moebio.uchile.cl/53/perez.html
- Perretti, F. y Negro, G. (2006). Filling Empty Seats: How Status and Organizational Hierarchies Affect Exploration Versus Exploitation In Team Design. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 759-77.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill:

- Irwin-Dorsey.
- Roberts, K. H. y Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193–217.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaemonic well-being. En S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (52), 141-166. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Schwartz, S. H. (2005a). Basic human values; Their content and structure across countries. En A. Tamayo y J. Porto(Eds.), *Valores e Trabalho*. Brasilia: Editora Universidad de Brasilia.
- (2005b). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values. En A. Tamayo y J. Porto(Eds.), *Valores e Trabalho*. Brasilia: Editora Universidad de Brasilia.
- Schwartz, S. H. y Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550- 562.
- (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
-
- Schwartz, S., Surkiss, S. y Ros, M. (1999). Valores Básicos Individuales, Valores de Trabajo y Significado de Trabajo. *Psicología aplicada: revisión internacional*, 48 (1), 49- 71.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. y Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- Skrondal, A. y Rabe-Hesketh, S. (2004). *Generalized latent variable modeling: Multilevel, longitudinal, and structural equation models*. Boca Raton, FL: Chapman Hall/CRC.
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29–54.
- Taber, T.D. y Taylor, E. (1990). A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-500.
- Tenenhaus M. (1998). *La Régression PLS: Théorie et Pratique*. Paris: Technip.
- Vasapollo, L. (2015). *El análisis de Marx acerca de la centralidad del conflicto entre el capital y trabajo en relación de clase para construir la superación del capitalismo*. Recuperado de: http://www.cubaliteraria.cu/revista/sitio_ma3/pages/ultimo.html.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., y Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353–362.
- Wold, H. (1985). *Partial Least Squares*. *Encyclopedia of statistical sciences*, vol 6 Katz, S & Johnson, N.L. (Eds), John Wiley & Sons, New York, pp 581-591.
- Wong, C. S., y Campion, M. A. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of Applied Psychology*, 76, 825–837.

Anexo

Tabla 2: Resultado del modelo estructural (SEM) hipótesis 1 con el método PLS: la variedad, la identidad y la importancia del puesto de trabajo influyen positivamente en la significatividad.

Fuente: Elaboración de autores

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY					INNER MODEL					BOOTSTRAP VALIDATION													
Mode	MVs	C.alpha	DG.rho	eig.1st eig.2nd	SSigni	Estimate	Std. Error	valuePr(> t)	Intercept	2.44e-16	0.0420	5.82e-15	1.00e+00	loadings	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975			
Varie	A	5	0.531	0.710	2.15	1.049			Varie	4.70e-01	0.04551	0.03e+01	5.38e-22	Varie-P7_1i	0.649	0.646	0.0506	0.536	0.735				
Ident	A	3	0.270	0.672	1.22	0.930			Ident	8.87e-02	0.04651	9.1e+00	5.71e-02	Varie-P7_2i	0.699	0.697	0.0418	0.606	0.772				
Impor	A	3	0.675	0.822	1.82	0.671			Impor	2.25e-01	0.04684	7.9e+00	2.43e-06	Varie-P7_3i	0.737	0.736	0.0404	0.650	0.803				
Signi	A	2	0.653	0.852	1.48	0.515			GOODNESS-OF-FIT	[1]	0.4458			Varie-P7_4i	-0.382	-0.380	0.0795	-0.529	-0.224				
OUTER MODEL					SUMMARY INNER MODEL					paths													
weight	loading	communality	redundancy		Type	R2	Block	Communality	Mean	Redundancy	AVE		Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975					
Varie					VarieExogenous	0.000	0.425	0.000	0.425	IdentExogenous	0.000	0.405	0.000	0.405	Ident-P14_1	0.591	0.579	0.1112	0.332	0.774			
1 P7_1i	0.294	0.649	0.421	0.000	ImporExogenous	0.000	0.600	0.000	0.600	Signi	Endogenous	0.391	0.739	0.288	0.739	Ident-P14_2i	0.688	0.675	0.1002	0.448	0.854		
1 P7_2i	0.290	0.699	0.489	0.000	GOODNESS-OF-FIT					[1]	0.4458			Impor-P12_SQ001	0.767	0.764	0.0488	0.653	0.842				
1 P7_3i	0.347	0.737	0.543	0.000	relationships	direct	indirect	total		1	Varie -> Ident	0.0000	0	0.0000	Ident -> Signi	0.0887	0.0968	0.0523	-0.00517	0.195			
1 P7_4i	-0.252	-0.382	0.146	0.000	1	Varie -> Ident	0.0000	0	0.0000	2	Varie -> Impor	0.0000	0	0.0000	Impor -> Signi	0.2245	0.2246	0.0490	0.13125	0.323			
1 P8i	0.352	0.725	0.525	0.000	3	Varie -> Signi	0.4702	0	0.4702	3	Varie -> Signi	0.4702	0	0.4702	rsq	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975		
Ident					4	Ident -> Impor	0.0000	0	0.0000	4	Ident -> Signi	0.0887	0	0.0887	Signi	0.391	0.401	0.0444	0.31	0.487			
2 P10	0.527	0.625	0.391	0.000	5	Ident -> Signi	0.0887	0	0.0887	5	Ident -> Signi	0.0887	0.0968	0.0523	-0.00517	0.195							
2 P14_1	0.446	0.591	0.350	0.000	6	Impor -> Signi	0.2245	0	0.2245	6	Impor -> Signi	0.2245	0.2246	0.0490	0.13125	0.323							
2 P14_2i	0.591	0.688	0.473	0.000	TOTAL EFFECTS					total.efs													
Impor					relationships	direct	indirect	total		1	Varie -> Ident	0.0000	0	0.0000	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975			
3 P12_SQ001	0.412	0.767	0.588	0.000	1	Varie -> Ident	0.0000	0	0.0000	1	Varie -> Signi	0.4702	0.4692	0.0499	0.36583	0.561							
3 P14_3	0.341	0.747	0.559	0.000	2	Varie -> Impor	0.0000	0	0.0000	2	Varie -> Impor	0.0000	0	0.0000	Ident -> Signi	0.0887	0.0968	0.0523	-0.00517	0.195			
3 P14_4	0.531	0.808	0.652	0.000	3	Varie -> Signi	0.4702	0	0.4702	3	Varie -> Signi	0.4702	0.4692	0.0499	0.36583	0.561							
Signi					4	Ident -> Impor	0.0000	0	0.0000	4	Ident -> Signi	0.0887	0.0968	0.0523	-0.00517	0.195							
4 P15_1	0.667	0.904	0.817	0.319	5	Ident -> Signi	0.0887	0	0.0887	5	Ident -> Signi	0.0887	0.0968	0.0523	-0.00517	0.195							
4 P17_6i	0.489	0.812	0.660	0.258	6	Impor -> Signi	0.2245	0	0.2245	6	Impor -> Signi	0.2245	0.2246	0.0490	0.13125	0.323							

Tabla 3: Resultado del modelo estructural (SEM) hipótesis 1 modificado, tras eliminar indicadores que no evidenciaban aportes claros, método PLS

Fuente: Elaboración de autores

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY					INNER MODEL					BOOTSTRAP VALIDATION													
Mode	MVs	C.alpha	DG.rho	eig.1st eig.2nd	SSigni	Estimate	Std. Error	valuePr(> t)	Intercept	1.49e-16	0.0430	3.47e-15	1.00e+00	loadings	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975			
Varie	A	4	0.703	0.818	2.12	0.712			Varie	4.39e-01	0.04549	6.7e+00	9.87e-20	Varie-P7_1i	0.705	0.705	3.89e-02	0.621	0.774				
Ident	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000			Ident	6.70e-02	0.04441	5.1e+00	1.32e-01	Varie-P7_2i	0.715	0.715	3.96e-02	0.631	0.784				
Impor	A	3	0.675	0.822	1.82	0.671			Impor	2.71e-01	0.04565	9.3e+00	7.27e-09	Varie-P7_3i	0.763	0.7613	4.4e-02	0.685	0.818				
Signi	A	2	0.653	0.852	1.48	0.515			GOODNESS-OF-FIT	[1]	0.4642			Varie-P8i	0.723	0.7223	5.9e-02	0.645	0.781				
OUTER MODEL					SUMMARY INNER MODEL					paths													
weight	loading	communality	redundancy		Type	R2	Block	Communality	Mean	Redundancy	AVE		Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975					
Varie					VarieExogenous	0.00	0.328	0.000	0.328	IdentExogenous	0.00	1.000	0.000	1.000	Ident-P10	1.000	1.000	6.59e-17	1.000	1.000			
1 P7_1i	0.315	0.705	0.497	0.000	ImporExogenous	0.00	0.600	0.000	0.600	Signi	Endogenous	0.36	0.738	0.266	0.738	Impor-P12_SQ001	0.767	0.7654	7.9e-02	0.661	0.844		
1 P7_2i	0.310	0.715	0.511	0.000	GOODNESS-OF-FIT					[1]	0.4642			Impor-P14_3	0.747	0.7424	9.3e-02	0.632	0.823				
1 P7_3i	0.371	0.763	0.582	0.000	relationships	direct	indirect	total		1	Varie -> Ident	0.000	0	0.000	Ident -> Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149			
1 P8i	0.378	0.723	0.523	0.000	1	Varie -> Ident	0.000	0	0.000	2	Varie -> Impor	0.000	0	0.000	Impor -> Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368			
Ident					3	Varie -> Signi	0.439	0	0.439	3	Varie -> Signi	0.439	0.439	0.0439	rsq	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975		
2 P10	1.000	1.000	1.000	0.000	4	Ident -> Impor	0.000	0	0.000	4	Ident -> Impor	0.000	0.000	0.0000	0.0000	0.000							
Impor					5	Ident -> Signi	0.067	0	0.067	5	Ident -> Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149							
3 P12_SQ001	0.413	0.767	0.589	0.000	6	Impor -> Signi	0.271	0	0.271	6	Impor -> Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368							
3 P14_3	0.341	0.747	0.538	0.000	TOTAL EFFECTS					total.efs													
3 P14_4	0.531	0.808	0.652	0.000	relationships	direct	indirect	total		1	Varie -> Ident	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000							
Signi					1	Varie -> Ident	0.000	0	0.000	1	Varie -> Signi	0.439	0.4449	0.0524	0.3359	0.543							
4 P15_1	0.672	0.906	0.822	0.296	2	Varie -> Impor	0.000	0	0.000	2	Varie -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000							
4 P17_6i	0.483	0.809	0.654	0.236	3	Varie -> Signi	0.439	0	0.439	3	Varie -> Signi	0.439	0.4449	0.0524	0.3359	0.543							
paths					4	Ident -> Impor	0.000	0	0.000	4	Ident -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000							
Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975	5	Ident -> Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149											
Varie -> Signi	0.439	0.4449	0.0524	0.3359	0.543	6	Impor -> Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368											
Ident -> Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149	total.efs					total.efs												
Impor -> Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975												
rsq	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975	Varie -> Ident	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000											
Signi	0.36	0.371	0.0458	0.283	0.46	Varie -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000												
total.efs	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975	Ident -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000											
Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975	Ident -> Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149												
Varie -> Ident	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000	Impor -> Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368												
Varie -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000	total.efs					total.efs												
Varie -> Signi	0.439	0.4449	0.0524	0.3359	0.543	Original	Mean	BootStd.	Error	perc.025	perc.975												
Ident -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000	Varie -> Ident	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000												
Ident -> Signi	0.067	0.0632	0.0449	-0.0245	0.149	Varie -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000												
Impor -> Signi	0.271	0.2717	0.0494	0.1736	0.368	Ident -> Impor	0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.000												

Tabla 4: Resultado del modelo estructural (SEM) sobre hipótesis 1 modificada y ampliada con el método PLS: la variedad, la identidad, la importancia, la autonomía y la retroalimentación del puesto de trabajo influyen positivamente en la significatividad. Modificado con el método PLS

Fuente: Elaboración de autores

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY				
Mode	MV	C	alpha	DG rho
Varie	A	4	0.703	0.818
Ident	A	1	1.000	1.000
Impor	A	3	0.675	0.822
Auton	A	3	0.759	0.861
Retro	A	2	0.382	0.764
Signi	A	2	0.653	0.852

INNER MODEL				
SSigni				
Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
Intercept	-1.70e-17	0.0414	-4.12e-16	1.00e+00
Varie	3.72e-01	0.04827	7.2e+00	1.26e-13
Ident	4.12e-02	0.04309	5.9e-01	3.38e-01
Impor	2.13e-01	0.04564	6.6e+00	4.49e-06
Auton	8.19e-02	0.05061	6.2e+00	1.07e-01
Retro	2.12e-01	0.04484	7.2e+00	3.41e-06

BOOTSTRAP VALIDATION					
loadings					
Original	Mean	Boot	Std. Error	perc.025 perc.975	
Varie-P7_1i	0.705	0.703	3.3e-02	0.611 0.781	
Varie-P7_2i	0.715	0.714	4.0e-02	0.624 0.781	
Varie-P7_3i	0.763	0.762	3.40e-02	0.687 0.821	
Varie-P8i	0.723	0.724	3.47e-02	0.651 0.786	
Ident-P10	1.000	1.000	5.92e-17	1.000 1.000	
Impor-P12	SQ001	0.767	0.763	6.9e-02	0.657 0.838
Impor-P14_3	0.747	0.744	4.93e-02	0.635 0.822	
Impor-P14_4	0.808	0.809	3.60e-02	0.731 0.872	
Auton-P11_1	0.833	0.830	2.81e-02	0.767 0.878	
Auton-P11_2	0.857	0.858	2.02e-02	0.816 0.896	
Auton-P11_3	0.765	0.764	3.98e-02	0.673 0.829	
Retro-P11_3	0.779	0.776	5.48e-02	0.663 0.875	
Retro-P11_4	0.793	0.791	5.30e-02	0.669 0.876	
Signi-P15_1	0.903	0.902	1.06e-02	0.879 0.921	
Signi-P17_6i	0.813	0.813	3.16e-02	0.745 0.865	
paths					
Original	Mean	Boot	Std. Error	perc.025 perc.975	
Varie -> Signi	0.3721	0.3700	0.0538	0.2589 0.470	
Ident -> Signi	0.0412	0.0419	0.0445	-0.0466 0.130	
Impor -> Signi	0.2127	0.2178	0.0489	0.1225 0.313	
Auton -> Signi	0.0819	0.0813	0.0521	-0.0188 0.182	
Retro -> Signi	0.2116	0.2120	0.0476	0.1187 0.300	
rsq					
Original	Mean	Boot	Std. Error	perc.025 perc.975	
Signi	0.411	0.422	0.0457	0.333 0.514	
total.eis					
Original	Mean	Boot	Std. Error	perc.025 perc.975	
Varie -> Signi	0.3721	0.3700	0.0538	0.2589 0.470	
Ident -> Signi	0.0412	0.0419	0.0445	-0.0466 0.130	
Impor -> Signi	0.2127	0.2178	0.0489	0.1225 0.313	
Auton -> Signi	0.0819	0.0813	0.0521	-0.0188 0.182	
Retro -> Signi	0.2116	0.2120	0.0476	0.1187 0.300	

OUTER MODEL				
weight	loading	communality	redundancy	
Varie				
1P7_1i	0.335	0.705	0.497	0.000
1P7_2i	0.330	0.715	0.512	0.000
1P7_3i	0.571	0.763	0.583	0.000
1P8i	0.577	0.723	0.522	0.000
Ident				
2P10	1.000	1.000	1.000	0.000
Impor				
3P12_SQ001	0.412	0.767	0.588	0.000
3P14_3	0.541	0.747	0.559	0.000
3P14_4	0.551	0.808	0.652	0.000
Auton				
4P11_1	0.591	0.833	0.693	0.000
4P11_2	0.489	0.857	0.753	0.000
4P11_3	0.533	0.765	0.586	0.000
Retro				
5P11_3	0.626	0.779	0.607	0.000
5P11_4	0.645	0.793	0.629	0.000
Signi				
6P15_1	0.665	0.903	0.816	0.511
6P17_6i	0.491	0.813	0.662	0.272

SUMMARY INNER MODEL				
Type	R2	Block	Communality	Mean Redundancy AVE
Varie	Exogenous	0.000	0.528	0.000 0.528
Ident	Exogenous	0.000	1.000	0.000 1.000
Impor	Exogenous	0.000	0.600	0.000 0.600
Auton	Exogenous	0.000	0.671	0.000 0.671
Retro	Exogenous	0.000	0.618	0.000 0.618
Signi	Endogenous	0.411	0.739	0.303 0.739
GOODNESS-OF-FIT				
[1] 0.5034				

TOTAL EFFECTS				
relationships	direct	indirect	total	
5	Varie -> Signi	0.3721	0	0.3721
9	Ident -> Signi	0.0412	0	0.0412
12	Impor -> Signi	0.2127	0	0.2127
14	Auton -> Signi	0.0819	0	0.0819
15	Retro -> Signi	0.2116	0	0.2116

Figura 8: Diagrama de Sedimentación para analizar la estructura dimensional de la retroalimentación

Fuente: Elaboración de autores

