

## ***Autoeficacia y rediseño de puestos de trabajo***

***Miguel A. FORTEA BAGÁN  
Francisco FUERTES MARTÍNEZ  
Universidad Jaume I (Castellón)***

### ***Resumen***

El presente trabajo pretende integrar el constructo autoeficacia dentro del modelo de diagnóstico de la motivación laboral interna. Partiendo de una evaluación global del clásico modelo motivacional de Hackman y Oldham, se introduce y evalúa la autoeficacia como variable moderadora entre la complejidad del trabajo y la motivación interna del trabajador.

Con una muestra de 622 trabajadores (procedentes de 9 organizaciones diferentes), una vez comprobadas las propiedades métricas de las variables del estudio, se ponen a prueba diferentes efectos moderadores, mediante el análisis moderador por división en dos mitades, de Jaccard, Turrisi y Wan.

Se demuestra que tanto la intensidad de la necesidad de autorrealización, como la autoeficacia presentan un efecto moderador significativo. Además, el efecto conjunto de ambas es mucho mayor que el de cada una de ellas por separado. Por lo que concluimos que resulta adecuado incorporar la autoeficacia al modelo de diagnóstico motivacional de las características de las tareas.

***Palabras clave:*** autoeficacia, motivación interna, diseño del trabajo.

### ***Abstract***

The present study seeks to integrate the Self-efficacy construct into a model of diagnostic of the Internal Work Motivation. Starting from a global evaluation of Hackman and Oldham's classic motivational model, the Self-efficacy construct is introduced and evaluated as a moderator variable between Work Complexity and Worker Internal Motivation variables. First, the metric properties of the variables used were proved. Second, different moderator effects were tested in a sample of 622 workers (from 9 different organisations) by means of the Moderator Median Split Analysis from Jaccard, Turrisi, and Wan.

The results showed that both Growth Need Strength and Self-efficacy presented significant moderator effects. Moreover, the combined effect of these variables was bigger than the effect of each variable individually. We concluded that it is relevant to incorporate the Self-efficacy construct to the pattern of motivational diagnosis of the Task Characteristics Model.

*Key words:* Self-efficacy, Internal Motivation, Work Adjustment.

La motivación constituye un proceso central en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, así como en la Psicología en general; por ello no ha decrecido el interés que suscita tanto entre los teóricos, como entre los profesionales. Como apunta Rousseau (1997), en su revisión publicada en el *Annual Review of Psychology*, bajo el título de "Comportamiento organizacional en la nueva era organizacional", uno de los nuevos focos de interés, es la autodirección (*self-management*). Para dicho autor, dentro del actual contexto laboral caracterizado por su alta complejidad e incertidumbre, está cobrando una especial atención el estudio de los mecanismos de aprendizaje y control de procesos cognitivos reguladores de la adquisición de habilidades, la automonitorización del progreso, y la autoadministración de refuerzos. Dentro de este contexto de interés renovado por la autodirección, y el autoreforzo, resulta especialmente relevante el estudio de la motivación interna.

Como señala Thierry (1998), cualquier teoría motivacional, puede ubicarse en un plano definido por dos dimensiones, o ejes: contenidos-procesos y refuerzos-procesos cognitivos. La primera dimensión supone centrarse en *qué* motiva (contenido) o en *cómo* se motiva (proceso), mientras que la segunda dimensión implica enfatizar, como desencadenantes de la motivación, los factores externos (refuerzos) o internos (cogniciones). Las aproximaciones clásicas a la motivación interna, tienden a cen-

trarse en los contenidos (en qué factores son los que dan lugar a que una persona se automotive), y en los procesos cognitivos (motivación desencadenada interna o intrínsecamente).

### Principales teorías explicativas de la motivación interna

De acuerdo con la propuesta de Kanfer (1994) existen tres grupos de teorías que tratan específicamente la motivación interna, en función del motivo intrínseco (contenido) que consideran como desencadenante principal del proceso motivacional:

1. Teorías que ponen su énfasis en motivos tales como la curiosidad, la evitación de la incongruencia, o la evitación de la discrepancia. Este conjunto de teorías comparte el presupuesto, enunciado por Berlyne (1960), según el cual la conducta exploratoria es efecto de la necesidad que tiene todo ser humano de mantener un nivel óptimo de activación, o por Scott (1966), que postula que todo individuo está motivado por mantener su nivel característico de activación. De acuerdo con ambas explicaciones, si la estimulación ambiental que actúa sobre un individuo da lugar a que la activación experimentada se desvíe significativamente de su nivel óptimo o característico, dicho individuo tenderá a realizar conductas tendentes a modificar este nivel de activación y devolverlo al nivel inicial. Gardner y Cummings (1988), aplican esta teoría al estudio de la motivación en contextos laborales, concre-

tamente dentro del campo de diseño de puestos.

2. Teorías que se centran en motivos tales como la competencia, la maestría o dominio, la eficacia, y el reto. White (1959) postula que todo ser humano está impulsado por la necesidad de dominar su entorno, de sentirse competente para manipularlo y conocer que consecuencias tendrán dichas manipulaciones. A esta necesidad básica la denominó *motivación de eficacia*. Dadas las dificultades para contrastar empíricamente esta formulación, tanto Harter (1978) como Yarrow, McQuiston, MacTurk, McCarthy, Klein y Vietze (1983) la concretan definiendo conjuntos de conductas específicas y observables (por ejemplo, para Yarrow y otros, 1983, la motivación de eficacia se manifiesta a través de conductas como atención, exploración, o persistencia en conductas dirigidas a metas).

3. Teorías que enfatizan los motivos de control personal y autodeterminación. De Charms (1968) postula que, cuando un individuo percibe que su conducta es resultado de su propia elección, la valora positivamente. Por el contrario, si percibe que responde a condicionantes externos, tanto su conducta como las consecuencias serán menos valoradas. En el primer caso se produciría la motivación interna, mientras que en el segundo sería externa. Lepper, Greene y Nisbet (1973), en experimentos de laboratorio, hallaron que los sujetos que obtenían un refuerzo externo por realizar una tarea que les resultaba interesante (como es resolver rompecabezas) eran los que menos tiempo dedicaban a dicha tarea más tarde, durante su tiempo libre. Como explicación a dicho fenómeno plantean que cuando la conducta se ejecuta para conseguir a cambio una recompensa el sujeto

atribuye su conducta a razones extrínsecas, mientras que cuando no recibe recompensas se considerará a sí mismo motivado intrínsecamente. Deci (1971), ante este mismo fenómeno, propone que la motivación intrínseca y la extrínseca siguen mecanismo opuestos, de modo que el incremento de una de ellas implica la reducción de la otra. En trabajos posteriores Deci y Ryan (1985, 1987) extienden esta teoría, señalando que los individuos dotan de *significado funcional* a los factores de contexto: sólo cuando el sujeto perciba que el contexto apoya la autonomía, experimentará autodeterminación (es decir, será el mismo quien decidirá llevar a cabo la conducta) y se sentirá competente (esto es, percibirá que controla su propia conducta) desencadenándose, en consecuencia, la motivación interna.

### **Integración de las teorías de la motivación interna en el contexto laboral**

Para integrar estos tres conjuntos de teorías en un mismo marco de trabajo, nos parece interesante recurrir al *modelo de las características de las tareas*, de Hackman y Oldham (1974, 1980). De un modo resumido, dicho modelo plantea que existen cinco características de las tareas, denominadas *dimensiones centrales* (la importancia de las tareas, la exigencia de destrezas variadas, la identidad de la tarea, la autonomía y la retroalimentación o *feedback* proporcionado por el propio desempeño de la tarea). Esas características determinan el *potencial motivacional del puesto* y llevan a experimentar a quien lo desempeña un conjunto de *estados psicológicos críticos* (la percepción de que el trabajo desempeñado es significativo, el sentimiento de

responsabilidad sobre el mismo y el conocimiento sobre los resultados de la ejecución propia). La vivencia de estos tres procesos psicológicos determina que el trabajador se sienta motivado intrínsecamente.

Además, el modelo de las características de las tareas mantiene que existen tres factores que actúan como *moderadores* de las relaciones causa-efecto señaladas. Para que se den tales relaciones, es necesario que el trabajador posea suficientes conocimientos, habilidades y/o destrezas para aspirar a un buen desempeño, que se encuentre satisfecho con factores intrínsecos, tales como la paga, la estabilidad en el empleo, los compañeros, etc., y que presente una elevada necesidad de autorrealización (ver figura 1).

Para Kanfer (1990), se trata básicamente de una teoría de *autodeterminación*, por el papel central que juegan los estados psicológicos críticos como desencadenantes de la motivación interna. Para esta autora, la responsabilidad representaría la

autodeterminación y control personal percibido por el trabajador.

Por otro lado, como argumentan Kulik, Hackman y Oldham (1987), el modelo de las características de las tareas puede interpretarse como un modelo de ajuste persona-puesto, ya que la motivación interna se desencadenará si existe ajuste entre las oportunidades que proporciona el propio contenido del trabajo para demostrar el nivel de competencia de su ocupante y la necesidad de autorrealización de éste. esta interpretación lo ubicaría entre las teorías centradas en la *competencia personal*.

### Otras teorías vinculadas con la motivación interna: teorías de la autorregulación

Por otro lado, este enfoque de teorías de la motivación interna puede ser enriquecido con otras aproximaciones motivacionales que no se centran exclusivamente en motivos intrínsecos, sino más bien en

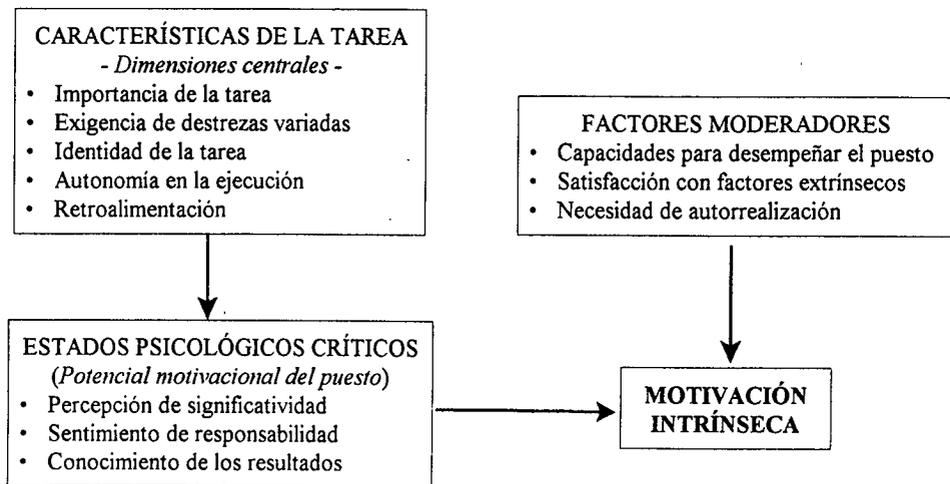


Figura 1. Modelo de las características de la tarea, de Hackman y Oldham (1974, 1980).

constructos (objetivos, intenciones); es decir, más en el proceso que en el contenido. En este sentido cabe destacar las teorías que Kanfer (1994) cataloga como *teorías de la autorregulación (self-regulation)* y, entre ellas, la *Teoría Social Cognitiva* de Bandura (1977, 1986), y la *Teoría del establecimiento de metas*, de Locke y Latham (1990).

Las teorías de la motivación interna y las de la autorregulación no son directamente comparables, ya que las primeras se centran en los motivos que desencadenan la motivación (son *teorías distales*, por basarse en efectos indirectos sobre la acción), mientras que las segundas tienden a centrarse en el proceso que gobierna el impacto que las metas tienen sobre la conducta (se trataría de *teorías proximales*, al estudiar constructos y mecanismos que controlan el inicio y la ejecución de las acciones). No obstante, como concluyen Karniol y Ross (1996) de las investigaciones donde compara la efectividad motivacional de metas inmediatas y a largo plazo, no se puede afirmar que un conjunto de teorías sea superior al otro. E incluso a pesar de las dificultades derivadas de partir de enfoques diferentes, diversos conceptos e hipótesis de las teorías de autorregulación han trascendido al estudio de la motivación interna, y viceversa; pues, como también señala Kanfer (1990), las teorías distales y proximales generan conocimientos complementarios sobre el sistema motivacional.

Centrándonos en las propuestas de Bandura (1982, 1986) sobre la motivación interna, cabe destacar que se incrementa cuando aumentan las expectativas de autoeficacia. Este planteamiento cuestiona y extiende la formulación de Deci y Ryan (1987), ya que los incentivos no se limitarían a desencadenar la motivación interna a través de la

dicotomía control-información, sino que también podrían desencadenarla al constituir un desafío para el individuo. En este sentido, Harackiewicz y sus colaboradores (1985, 1987) comprueban que la información objetiva, después de realizar una actividad, incrementa la autoeficacia y el interés de todos los sujetos que han participado en el experimento (esta situación experimental de evaluación sería la típica donde el individuo debería sentirse controlado y, por lo tanto, debería disminuir su motivación interna).

Por lo que respecta al modelo de Locke y Latham (1990), donde la autoeficacia es entendida en términos idénticos a los propuestos por Bandura (1977, 1986), se postula que ésta es un moderador del efecto que las situaciones retadoras generan en el desempeño del trabajador. Por lo tanto, no son las competencias o capacidades reales del individuo, sino el modo como las percibe, el potencial moderador del impacto que las situaciones retadoras ejercen sobre el desempeño laboral.

Ambas propuestas podrían integrarse en el mismo modelo expuesto como marco global de las teorías clásicas de la motivación interna (el modelo de las características de las tareas, anteriormente presentado) al reemplazarse la variable moderadora *conocimientos, habilidades y destrezas* por el modo en que éstas son percibidas (*autoeficacia*). De esta forma se obtendría un modelo motivacional de mayor alcance (al reunir aportaciones de contenido y de proceso) y de mayor coherencia interna (al ser todas las variables de la misma modalidad: percepciones del trabajador).

## Objetivos e hipótesis

El objetivo del presente trabajo es poner a prueba el *modelo de las característi-*

cas de las tareas (Hackman y Oldham, 1974, 1980), introduciendo la autoeficacia como variable moderadora de las relaciones entre el contenido o características del trabajo y la motivación interna de quien lo desempeña.

Para facilitar la validación del modelo y sus posteriores interpretaciones, agrupamos las cinco características del puesto de trabajo en un indicador resumen denominado "complejidad" (Dunham, Aldag y Brief, 1977; Aldag, Barr y Brief, 1981; Drasgow y Miller, 1982; Stone y Gueutal, 1985; Fortea, 1998).

De acuerdo con los postulados del modelo original, la intensidad de la necesidad de autorrealización (INA) del trabajador presentará efecto moderador o modulador de la motivación interna si:

*Hipótesis 1:* La varianza explicada de la motivación interna a partir del contenido del trabajo (complejidad) es significativamente superior para los sujetos de alta INA frente a los de baja INA.

Análogamente, el efecto moderador de la autoeficacia quedará demostrado si:

*Hipótesis 2:* La varianza explicada de la motivación interna a partir del contenido del trabajo (complejidad) es significativamente superior para los sujetos de alta autoeficacia frente a los de baja autoeficacia.

Además, si ambas variables presentan efecto moderador, cabe la posibilidad de que estos efectos sean acumulativos. Es decir, los mejores resultados del modelo se obtendrán por aquellos trabajadores que presentando una alta INA presenten a la

vez una alta autoeficacia; y viceversa, los peores resultados aparecerán entre aquellos que muestren bajos niveles tanto en INA como en autoeficacia. Fortea (1998) encuentra este efecto moderador interactivo entre la necesidad de autorrealización y la satisfacción extrínseca. Por lo tanto, cabría esperar que:

*Hipótesis 3:* La varianza explicada de la motivación interna a partir del contenido del trabajo (complejidad) será significativamente superior para los sujetos con mayor INA y alta autoeficacia, frente a los de baja INA y baja autoeficacia.

## Método

### Sujetos

La muestra total del presente estudio se compone de 622 trabajadores, procedentes de 9 organizaciones laborales diferentes: 5 del sector público, (abarcando tanto administraciones de ámbito local, como estatal) y 4 privadas (empresas industriales de los sectores de cerámica y metal). En el momento del estudio, la edad de los sujetos está comprendida entre los 17 y los 63 años, con una media de 36,75 años. El 62% de la muestra no tiene título académico más allá del graduado escolar, nivel en que se sitúa la moda y la mediana. En cuanto a la antigüedad en el puesto de trabajo, oscila desde unos pocos días hasta 34 años, con una media de 6,93 años.

### Procedimiento de recogida de los datos

Los datos fueron recogidos desde finales de 1995 hasta principios de 1997, como

parte de un proyecto de investigación más amplio cuyo objeto era el *análisis del impacto de las nuevas tecnologías en la calidad de vida laboral, en la empresa valenciana*. Para ello se empleó un cuestionario, contestado por los propios trabajadores durante su jornada laboral en presencia de dos investigadores que atendían personalmente las dudas y explicaciones adicionales requeridas.

El impreso para la recogida de datos se basó sobre la adaptación del cuestionario *Job Diagnostic Survey (JDS)* de Hackman y Oldham (1980) desarrollada y publicada por Fuertes, Munduate y Fortea (1996). Con dicho cuestionario se miden las principales variables contempladas en el modelo de las características de las tareas. Dicho cuestionario se complementó con una encuesta de variables clasificatorias, tanto sociodemográficas, como laborales (edad, sexo, puesto desempeñado, etc.), más un tercer bloque de cuestiones relativas al uso de nuevas tecnologías, pertinentes al proyecto de investigación marco.

### Variables del estudio

Todas las variables, excepto la autoeficacia, se midieron con escalas del JDS: la *complejidad* se ha operacionalizado como la media de todos los items que miden las cinco dimensiones centrales o características del puesto; la *motivación interna*, con

su escala original; y la *intensidad de la necesidad de autorrealización* con la forma B. La *autoeficacia*, se operacionalizó mediante dos items desarrollados expresamente para el presente estudio (con un intervalo de respuesta que oscila desde el nivel 1 “muy bajo”, hasta el nivel 7 “muy alto”):

- Indique en qué grado posee las habilidades requeridas en su puesto para “hacer bien” su trabajo.
- En su opinión, ¿cuál es el nivel de habilidades que actualmente posee?

## Resultados

### Propiedades métricas de las variables

En la tabla 1 puede observarse como todas las variables presentan un ligero sesgo negativo (se tiende a puntuar alto en todas ellas). En cuanto a la asimetría y la curtosis tienden a aproximarse a cero, reflejando una distribución normal. Únicamente la escala de *motivación interna* presenta una curtosis bastante alta, indicando una curva leptocúrtica (más apuntada de lo normal). No obstante, esta variable sigue una distribución suficientemente normal, con un valor de 0.0755 (significación de 0.000), mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (Lilliefors).

En cuanto a la fiabilidad o consistencia interna obtenida mediante el procedimiento

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y fiabilidad de las variables.

Variable	Nº Items	N	Media	d.t.	Asimetría	Curtosis	Fiabilidad
Complejidad	15	596	4,66	0,92	-0,21	-0,18	.778
Motivación interna	6	615	5,67	0,90	-1,14	2,06	.631
Intens. de la necesidad de autorrealización	6	603	3,78	0,72	-0,05	0,38	.651
Autoeficacia	2	592	5,01	0,85	0,12	-0,47	.529

to *alpha* de Crombach, todas las escalas presentan valores aceptables (superando el 0.50). El valor más bajo lo presenta la autoeficacia (0.529), aunque hay que considerar en su favor, que la escala se compone de sólo dos elementos.

En la tabla 2 se muestran las correlaciones entre las diferentes variables del modelo. Como cabría esperar, la correlación más alta se produce entre la complejidad y la motivación interna (variables dependiente e independiente relacionadas causalmente). Además, las dos variables moderadoras, correlacionan poco con el resto, así como entre ellas (con valores absolutos bajos, si bien significativos estadísticamente, seguramente debido al amplio tamaño de la muestra). De acuerdo con la teoría, la *intensidad de la necesidad de autorrealización* es una característica personal asimilable a un rasgo, antes que a un estado, con lo que debe ser independiente de las características ambientales (puesto), y las reacciones ante éste (variable dependiente). Dado que ambas variables moderadoras correlacionan muy poco entre ellas el efecto moderador que puedan ejercer ambas no será atribuible a solapamientos entre sí.

**Efectos moderadores**

Para detectar el efecto moderador en el presente estudio, se emplea el Análisis moderador por división en dos mitades

(*Moderator Median Split Analysis*), de Jaccard, Turrisi y Wan (1991). Para ello, es necesario ordenar a los sujetos en función de la variable moderadora, y dividir la muestra, en dos mitades con igual número de sujetos. Después, mediante Análisis de regresión jerárquica, se predice la variable dependiente, a partir de la variable independiente, en ambas mitades. En caso de que haya diferencia entre las predicciones, se puede afirmar que la variable que determina el corte, ejerce efecto moderador.

Para contrastar si la diferencia entre las predicciones, es estadísticamente significativa, se usa una prueba *t* específica:

$$t = \frac{b_j - b_k}{\sqrt{\frac{(SSE_j + SSE_k)}{(n_j + n_k) - 4} \cdot \frac{\sum 1_j + \sum 1_k}{\sum X_{1j} \cdot \sum 1_k}}}$$

En esta formula, *j* y *k* indican los parámetros obtenidos en la regresión de cada uno de los dos grupos (mitades) que se desean comparar. *b<sub>j</sub>* y *b<sub>k</sub>* son los coeficientes no estandarizados en ambas regresiones; *SSE<sub>j</sub>* y *SSE<sub>k</sub>* es la suma cuadrática de errores (residual) para cada ecuación; *n<sub>j</sub>* y *n<sub>k</sub>* es el número de sujetos de cada grupo; y *iX<sub>ij</sub>* y *iX<sub>ik</sub>* son los sumatorios de las puntuaciones en la variable *x*, elevadas al cuadrado cada una de ellas. Los grados de libertad de este estadístico vienen determinados por *n<sub>j</sub> + n<sub>k</sub> - 4*.

Tabla 2. Intercorrelaciones entre las diferentes variables del modelo.

N= 622		1	2	3	4
Variable dependiente	1. Motivación interna	1,00			
Variable independiente	2. Complejidad	0,387**	1,00		
Variables moderadoras	3. Intensidad de la necesidad de autorrealización	0,053	0,233**	1,00	
	4. Autoeficacia	0,057	0,165**	0,111**	1,00

\*\* correlación unilateral significativa al 0.01.

### **Papel moderador de la intensidad de la necesidad de autorrealización y de la autoeficacia**

Tal como cabría esperar de acuerdo con los postulados del *Modelo de las características de las tareas*, en la tabla 3 puede observarse cómo la *Necesidad de autorrealización* ejerce un efecto moderador estadísticamente significativo (cumpliéndose la primera de las hipótesis).

En la tabla 4 puede observarse cómo, al igual que sucedía con la necesidad de autorrealización, también la *Autoeficacia* presenta un efecto moderador significativo, cumpliéndose la segunda de las hipótesis.

Cuando se selecciona a los trabajadores que simultáneamente presentan alta necesidad de autorrealización y alta autoeficacia, como se expone en la tabla 5, se obtienen las mejores predicciones, explicándose un 27,9% de la varianza de la

Tabla 3. Ecuaciones de regresión para analizar el papel moderador de la *Necesidad de autorrealización*.

<b>Predicción de la motivación interna a partir de la Complejidad</b>							
necesidad de autorrealización	Beta Stand.	Prob.Beta	Corr. Múlt.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corr.	F	Prob. F
Superior (N = 285)	0.486	0,000	0.486	0.236	0.234	87,52	0,000
Inferior (N = 295)	0.305	0,000	0.305	0.093	0.090	30,14	0,000

Estadístico de contraste de dos mitades  $t = 9,134$  (prob. <0.01)

Tabla 4. Ecuaciones de regresión para analizar el papel moderador de la *Autoeficacia*.

<b>Predicción de la motivación interna a partir de la complejidad</b>							
Autoeficacia	Beta Stand.	Prob.Beta	Corr. Múlt.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corr.	F	Prob. F
Superior (N=282)	0,427	0,000	0,427	0,182	0,180	62,49	0,000
Inferior (N=284)	0,323	0,000	0,323	0,104	0,101	32,86	0,000

Estadístico de contraste de dos mitades  $t = 8,707$  (prob. <0.01)

Tabla 5. Ecuaciones de regresión para analizar el papel moderador de la *Autorrealización* y la *Autoeficacia* conjuntamente.

<b>Predicción de la motivación interna a partir de la complejidad</b>							
Autorrealización y Autoeficacia	Beta Stand.	Prob.Beta	Corr. Múlt.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corr.	F	Prob. F
Superior (N=148)	0,533	0,000	0,533	0,284	0,279	58,0	0,000
Inferior (N=157)	0,235	0,000	0,235	0,055	0,049	9,02	0,003

Estadístico de contraste de dos mitades  $t = 15,606$  (prob. <0.01)

motivación interna a partir de la *Complejidad* (correlación de 0.53, frente a una correlación de 0.387 que se daba con toda la muestra -véase tabla2-). En cambio, con sujetos de baja necesidad de autorrealización y baja autoeficacia tan sólo se explica un 4,9%, descendiendo la correlación entre ambas variables a 0.235. Por tanto, también se cumple la tercera de la hipótesis.

### Discusión y conclusiones

A pesar de la amplia tradición del modelo de Hackman y Oldham y el gran volumen de investigación que ha suscitado, no existen estudios publicados que analicen el papel moderador de los *Conocimientos, habilidades y/o destrezas*, (seguramente porque no se miden con el JDS). En el presente trabajo, operacionalizando dicha variable como la *Autoeficacia percibida por el trabajador*, se ha encontrado el efecto moderador previsto: es con los trabajadores de mayor autoeficacia, con los que mayor porcentaje de la motivación interna se predice a partir de la complejidad del trabajo.

Aunque hay que ser conscientes de que el resultado obtenido en el presente estudio, no supone más que una primera evidencia a favor, siendo necesaria mayor investigación confirmatoria del mismo, para extraer conclusiones al respecto, cabe sugerir dos posibles repercusiones:

1. Aunque Kulik y Oldham (1988) mantienen que para medir los *Conocimientos, habilidades y/o destrezas* es indispensable desarrollar un instrumento concreto para cada puesto particular, donde lo ideal sería desarrollar cuestionarios que empleen técnicas escalares basados en estándares fijados para cada puesto particular (consultar al respecto De Quijano, 1992,

1994), en el presente trabajo los *Conocimientos, habilidades y/o destrezas* se han operacionalizado a través de muy pocos elementos, aplicables a cualquier tipo de puesto (una medida precisa de estas características, podría integrarse en el JDS).

2. Con la operacionalización de los *Conocimientos, habilidades y/o destrezas* realizada en la presente investigación se abre una vía para integrar en el *Modelo de las características de las tareas* las aportaciones procedentes de las teorías motivacionales de la autorregulación, tales como la de Bandura (1977, 1986) y la de Locke y Latham (1990).

Por último, señalarémos que futuras investigaciones para avanzar en el estudio aquí presentado, deberían desarrollar dos aspectos fundamentales:

- a) *La operacionalización de la autoeficacia*. Por limitaciones del proyecto marco donde se recogieron nuestros datos, dicha variable fue medida con dos únicas cuestiones. Es necesario desarrollar nuevas medidas de la autoeficacia, específicamente para contextos laborales.

- b) *Avanzar en el desarrollo del modelo motivacional de partida*. En este sentido, como apunta Munduate (1994), el enfoque contingente de Hackman y Oldham (1980) resulta insuficiente, debiéndose complementar con otros factores, como el sistema de remuneración, el estilo de liderazgo, la estructura de grupo, etc., con la aspiración de llegar a un diseño contingente de la organización en su totalidad. En esta línea, cabe resaltar la integración de diferentes escalas del JDS, en instrumentos de evaluación organizacional (Pérez-Quintana, Fuertes y Díaz Cabrera, 1987), o instrumentos de evaluación organizacional, que adoptan filosofías similares al JDS (por ejemplo, De Miguel, Fernández-Ríos y

Rico, 1995; evaluando la representación social organizacional).

## Referencias

- Aldag, R. J., Barr, S. H. y Brieff, A. P. (1981). Measurement of Perceived Task Characteristic, *Psychological Bulletin*, 90, 415-431.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Pensamiento y acción*. Barcelona: Martínez Roca.
- Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, arousal, and curiosity*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Dè Charms, R. (1968). *Personal causation*. Nueva York: Academic Press.
- De Miguel, J. M., Fernández-Ríos, M. y Rico, R. (1995). Evaluación organizacional. En L. González, A. de La Torre y J. de Elena (Comps.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Gestión de Recursos humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 373-380). Madrid: Eudema.
- De Quijano, S. D. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños*. Barcelona: PPU.
- De Quijano, S. D. (1994). Intervención en recursos humanos desde la evaluación del rendimiento. En J. M. Peiró y J. Ramos (Ed.), *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York: Plenum Press.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Drasgow, F. P. y Miller, H. E. (1982). Psychometric and substantive issues in scale construction and validation. *Journal of Applied Psychology*, 67, 268-279.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J. y Brief, A. P. (1977). Dimensionality of Task Design as measured by de Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 20, 209-223.
- Fortea, M. A. (1998). *Contenido del trabajo y motivación interna: desarrollo de un modelo diagnóstico*. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I de Castellón. (publicación digital en prensa).
- Fox, S. y Feldman, G. (1988). Attention State and Critical Psychological States as Mediators Between Job Dimensions and Outcomes. *Human Relations*, 41 (3), 229-245.
- Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea, M. A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos (Adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey -JDS-)*. Castellón: Centro de publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Gardner, D. G. y Cummings, L. L. (1988). Activation theory and job design: Review and reconceptualization. En B. M. Staw y L. L. Cummings. *Research in Organizational Behavior*. (Vol. 10.). Greenwich: JAI Press.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An*

- Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Harackiewicz, J. M., Abrahams, S. y Wageman, R. (1987). Performance evaluation and intrinsic motivation: The effects of evaluative focus, rewards, and achievement orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1015-1023.
- Harackiewicz, J. M., Sansone, C. y Manderlink, G. (1985). Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation: A process analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (2), 493-508.
- Harter, S. (1978). Effectance Motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 21, 34-64. Harter
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C. K. (1991). *Interaction effects in multiple regression*. Londres: Sage Publications (*Quantitative Applications in the Social Sciences Series, Vol. 72*).
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. En M. D. Dunnette y Hough, L. M (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol 1)*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Kanfer, R. (1994). Work motivation: New directions in theory and research. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Ed.), *Key reviews in managerial psychology. Concepts and research for practice*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Karniol, R. y Ross, M. (1996). The motivational impact of temporal focus: Thinking about the future and the past. *Annual Reviews Psychology*, 47, 593-620.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. y Hackman, J. R. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior* 31, 278-296.
- Kulik, C. T. y Oldham, G. R. (1988). *Job Diagnostic Survey*.
- Lepper, M. R., Greene, D. y Nisbett, R. E. (1973): Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: a test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). Work Motivation: The high performance cycle. En U. Kleinbeck; H. Quast; H. Thierry y H. Häcker (Eds.), *Work Motivation*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates Pub.
- Munduate, M. L. (1994): Motivación y compromiso en el trabajo. En J. M. Peiró y J. Ramos (Ed.) *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Pérez-Quintana F., Fuertes, F. y Díaz, D. (1987). An application of an organizational assessment model to a non lucrative health care organization. *Third West European Congress of Work and Organizational Psychology*. Abril, 1987.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Reviews of Psychology*, 48, 515-46.
- Scott, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.

- Stone, E. F. y Gueutal, H. G. (1985). An Empirical Derivation of the Dimensions Along Which Characteristics of Jobs are Perceived. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 376-396.
- Thierry, H. (1998). Motivation and Satisfaction. En P. J. D. Drenth y otros (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Nueva York: Taylor & Francis.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Yarrow, L. J., McQuiston, S., MacTurk, R. H., McCarthy, M. E., Klein, R. P. y Vietze, P. M. (1983). Assessment of mastery motivation during the first year of life: contemporaneous and crossage relationship. *Development Psychology*, 19, 159-171.