

Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

El diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño

Tesis Doctoral

María Isabel Montañez Juan

Directoras:

Dra. María Esther García Buades

Dra. Amparo Caballer Hernández

idocal Instituto de Investigación en Psicología de los
RRHH, del Desarrollo organizacional
y de la Calidad de Vida Laboral

Universitat de València, Valencia, Junio 2021

Esta tesis ha sido realizada en el marco del proyecto financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España – BELASOS (PSI2012-36557) y el proyecto financiado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional – EMPQUAL (PSI2015-64862-R).

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a mis directoras, Esther García y Amparo Caballer. Principalmente, os quiero agradecer todo lo que me habéis enseñado y la confianza depositada en mí. Esther, no tengo palabras suficientes para agradecerte absolutamente todo lo que has hecho y haces por mí. Esta tesis no existiría si no fuera por ti. Muchas gracias por los ataques de risa, los “último minuto”, por tu paciencia y, sobre todo, por tu cariño. Amparo, quiero darte las gracias por acogerme como tu doctoranda, por apoyarme durante estos años y por haber confiado en mí. Sin ti, esta tesis no habría sido posible.

En segundo lugar, me gustaría dar las gracias a Silvia Ortiz y a Beatriz Sora por su ayuda. Silvia, hermana mayor, muchas gracias por tu apoyo y tus consejos. Beatriz, ¡qué habría hecho sin tu feedback y sin tu ayuda en estadística!

También me gustaría agradecerle a mis profesoras y compañeras de Psicología Social de la Universitat de les Illes Balears todo el apoyo recibido y la confianza que han depositado en mí durante estos años. En especial, me gustaría dar las gracias a M^a Antonia Manassero y a Carmen Ramis por las oportunidades que me ha dado, por confiar en mí para impartir docencia y por el cariño con el que siempre me ha tratado.

Además, esta tesis no habría sido posible sin el apoyo de mis seres queridos. Me gustaría dar las gracias a mi padre y a mi madre por su apoyo incondicional y por su cariño y confianza. Muchas gracias por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se consiguen los objetivos. A toda mi familia y amigos/as, por estar siempre orgullosos/as de mí. En especial, a Marga, Àgueda, Antonio y M^a José por apoyarme y animarme tanto durante estos últimos meses. También me gustaría dar las gracias a la Academia de danza Conchita Sansó. En especial, a Conchita, Lucía, Paula R., Paula M., Lluïsa e Irene por aportarme equilibrio y felicidad durante todo este tiempo.

También, me gustaría dar las gracias a Cocó por ser la compañera más leal y que más compañía me ha hecho durante la tesis. Prometo volver a pasear contigo y a jugar con la pelotita.

Por último, quiero dar las gracias al mejor compañero que podría tener. Javier, quiero agradecerte tu apoyo, ayuda, consejos, motivación, compañía, cariño y, especialmente, tu paciencia.

Índice

SUMMARY	1
BLOQUE I. INTRODUCCIÓN	7
1. Introducción general	9
2. Diseño del trabajo: definición y principales teorías	12
3. Perspectivas integradoras y contemporáneas del diseño del trabajo	16
4. Instrumentos de medida de las características del trabajo	21
5. Consecuencias del diseño del trabajo	25
5.1. Satisfacción laboral	27
5.1.1. <i>La justicia organizacional como antecedente contextual de la</i> <i>satisfacción laboral y su rol modulador</i>	30
5.2. Desempeño laboral	34
5.2.1. <i>El papel mediador de la satisfacción laboral</i>	37
6. Objetivos de la tesis	40
BLOQUE II. METODOLOGÍA	43
1. Procedimiento de recogida de datos	45
2. Muestras	46
3. Variables e instrumentos de medida	47
4. Diseño y análisis estadísticos	49
BLOQUE III. ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	51
1. Validation of a Short Version of the Work Design Questionnaire (WDQ-S) in Spanish	53
1.1. Abstract	55
1.2. Introduction	56
1.3. Method	62
1.4. Results	68
1.5. Discussion	77
2. Work Design and Job Satisfaction: the moderating role of organizational justice	83
2.1. Abstract	85
2.2. Introduction	86
2.3. Method	90
2.4. Results	93
2.5. Discussion	97

3. Work Design, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: a longitudinal study	101
3.1. Abstract	103
3.2. Introduction	104
3.3. Method	110
3.4. Results	112
3.5. Discussion	115
BLOQUE IV. DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES	121
1. Discusión general	123
2. Limitaciones	131
3. Implicaciones prácticas.....	133
4. Investigación futura	134
REFERENCIAS	139
ANEXOS	155
1. Escala de medida Work Design Questionnaire Short (WDQ-S).....	157
2. Escala de medida de satisfacción laboral	159
3. Escala de medida de desempeño laboral	160
4. Escala de medida de justicia organizacional	161

SUMMARY

The global change from production systems towards knowledge and service economies has significantly altered the nature of work in organizations (Parker, 2014). Theory and research of work design are undergoing a transformation to respond to these important changes. A research question in this field is to gain understanding on how these work changes affect work-related outcomes. The contemporary model of work characteristics with its measurement instrument *The Work Design Questionnaire (WDQ)* exemplify this transformation and brings us closer to the reality of current organizations (Morgeson & Humphrey, 2006). This instrument includes 21 work characteristics grouped into four general categories: task characteristics (represent the nature of the tasks associated to a specific job; e.g., autonomy, task significance, feedback from job), knowledge characteristics (represent the demands and skills that people require to perform their work; e.g., information processing, skill variety), social characteristics (represent the social interactions of workers in organizations; e.g., social support, feedback from others), and contextual characteristics (represent the physical and material conditions of the workplace; e.g., physical demands, work conditions).

The scientific community demands to invigorate the work design research with a more complete assessment of work characteristics including the cognitive, social, and physical aspects of work beyond the traditional task characteristics. Similar calls have been made to measuring work design outcomes over longer periods, to test theory about temporal processes with enough measurement waves. Advancing the field also requires expanding research on the mechanisms that link work characteristics to work outcomes and to recognize different moderators (Humphrey et al., 2007; Parker et al., 2017). In this context, this thesis aims to investigate the effects of work design on job satisfaction and job performance, also analyzing possible moderating and mediating variables in these relationships.

After reviewing the literature and recent research on work design, this thesis sets three research objectives addressed through three empirical studies, which are described below. Data were obtained in a three-wave data collection through questionnaires including measurements of work characteristics, job satisfaction, performance, organizational justice, and socio-demographic questions. The initial sample was composed of 653 employees working for 27 Spanish organizations.

The first specific objective is to develop and validate a short version of the Work Design Questionnaire (WDQ-S). Research in work design is tightly linked to application, therefore the development of valid and reliable measures of work characteristics is of great relevance. The WDQ is the most complete work characteristics measure (Bayona et al., 2015). However, its length makes it difficult to apply in organizations and to measure it in multivariate research. Study 1 provides a valid and reliable short version of the work design questionnaire. It considers traditional work characteristics (task characteristics), but also the knowledge, social, and contextual characteristics. Additionally, we test a second-order structure which provides both a global and a specific perspective on dimensions of work design. This questionnaire assesses nine work characteristics using 27 items. The WDQ-S is available to researchers and professionals from Spanish-speaking countries.

The second specific objective is to investigate the causal relationship between work characteristics and job satisfaction, together with the moderating role of organizational justice (distributive, procedural, and interactional). Some authors consider that the context of (in)justice has an important role in job satisfaction (Colquitt et al., 2001; Williams et al., 2006). Others have analyzed the moderating role of justice to understand the extent of the relationships between the organizational context and individual outcomes (Harris et al., 2007). However, to our knowledge, there are no studies

analyzing the moderating role of justice in the relationship between job characteristics and job satisfaction. Based on the fairness heuristic theory (Lind, 2001), study 2 addresses the moderating role of justice in this relationship in an exploratory manner given the absence of prior research. The results show empirical evidence about the predictive role of work characteristics (task and social characteristics) and distributive justice on employee's job satisfaction. In addition, the results supported a weak but significant moderating role of justice in this relationship. In particular, interactional justice enhanced the relationship between task characteristics and job satisfaction.

Finally, the third specific objective is to analyze the causal relationship between work characteristics and organizational citizenship behaviors, together with the potential mediating role of job satisfaction. Building on social exchange theory and the happy-productive worker thesis, study 3 provides empirical evidence about work design as beneficial for job satisfaction over time and, in turn, for promoting employee organizational citizenship behaviors. Specifically, the results show that autonomy and social support are related to organizational citizenship behaviors through job satisfaction. Further, information processing directly affects organizational citizenship behaviors and also, indirectly through job satisfaction. These results support the mediating role of job satisfaction in the relationship between work characteristics and organizational citizenship behaviors.

Overall, this doctoral thesis contributes to the contemporary work design literature in three ways. First, by providing a valid and reliable short version of the Work Design Questionnaire in Spanish which showed adequate psychometric properties and provided empirical support to the second-order hierarchical structure of Work Design in four general categories of work characteristics (task, knowledge, social, and contextual). Second, it provided additional evidence on the time-lagged relationship between work

characteristics, organizational justice, job satisfaction, and performance. Third, it expanded our knowledge on the direct and indirect influence of different types of work characteristics on organizational citizenship behaviors over time, and the mediating role of job satisfaction. In conclusion, it contributes to a better understanding of the relevance of work characteristics in the current world of work, and the need to consider knowledge and social work characteristics in work design and in studies on their impact on work outcomes.

BLOQUE I. INTRODUCCIÓN

1. Introducción general

En el actual contexto de globalización, competitividad y desarrollo tecnológico, se ha producido un cambio significativo en los sistemas de producción, un aumento sustancial del sector servicios y un crecimiento de las economías basadas en el conocimiento. Así pues, hoy en día, la naturaleza del trabajo ha cambiado considerablemente respecto a décadas anteriores (marcadas por la producción industrial) tanto en lo que se refiere a las actividades laborales como a los contextos en los que se llevan a cabo dichas actividades (por ejemplo, las características del trabajo del conocimiento, el contexto social y físico del trabajo, etc.). La investigación y la práctica del diseño del trabajo intentan comprender cómo estos cambios afectan a los resultados relacionados con el trabajo.

En este sentido, el diseño del trabajo es un proceso fundamental para las personas, los equipos y las organizaciones. De hecho, una considerable investigación ha demostrado que la forma en que se diseña el trabajo puede influir en importantes resultados actitudinales, comportamentales, de bienestar y organizacionales (Humphrey et al., 2007). Hay, al menos, tres razones por las que el diseño del trabajo es tan importante. En primer lugar, porque el trabajo es una parte central de la vida y la sociedad, por lo que la naturaleza del trabajo que realizan las personas tiene un gran impacto en sus vidas. En segundo lugar, porque la investigación y la práctica del diseño del trabajo permiten influir en los resultados relacionados con el trabajo. Finalmente, porque el diseño del trabajo tiene una importancia práctica considerable para los gerentes, trabajadores y organizaciones (Morgeson & Humphrey, 2008).

El Modelo de Características del Trabajo (Hackman & Oldham, 1975, 1976) ha sido el modelo más influyente y el que ha dominado el área del diseño del trabajo. Este modelo considera la existencia de cinco características centrales del trabajo (autonomía,

variedad de la tarea, identidad de la tarea, significado de la tarea y feedback del trabajo) y propone que, a través del enriquecimiento de los puestos de trabajo con estas características, pueden mejorarse la satisfacción, el desempeño, la motivación intrínseca y el crecimiento en el trabajo de las personas. A pesar de que el modelo de Hackman y Oldham ha sido muy importante para la ciencia y para la práctica profesional, se trata de un modelo limitado a cinco características del trabajo que no contempla el amplio abanico de características presentes en las organizaciones actuales y, por tanto, es insuficiente para el diagnóstico y la intervención de los procesos y dinámicas de las organizaciones actuales.

Por este motivo, investigaciones contemporáneas han desarrollado el modelo de características del trabajo más completo y representativo de las características del trabajo de las organizaciones actuales (Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2006, 2008). Este modelo incluye 21 características del trabajo y las clasifica en cuatro grandes grupos: *características de la tarea* (representan la naturaleza de las tareas de un puesto de trabajo y se incluyen las características del modelo de Hackman y Oldham), *características del conocimiento* (representan las demandas, destrezas y habilidades del conocimiento que requieren las personas para realizar su trabajo), *características sociales* (representan las interacciones sociales de los trabajadores en las organizaciones) y *características contextuales* (representan las condiciones físicas y materiales del puesto de trabajo). El metaanálisis más reciente sobre el diseño del trabajo (Humphrey et al., 2007) ha demostrado que las características del trabajo afectan a una gran variedad de resultados organizacionales (satisfacción laboral, desempeño, bienestar, compromiso organizacional, etc.).

Una de las demandas de la comunidad científica es aumentar el número de estudios empíricos que utilicen este nuevo modelo de características del trabajo y que se

investigue el efecto de estos cuatro grandes grupos de características del trabajo sobre resultados organizacionales (Parker, 2014). Otra de las grandes demandas de la comunidad científica es utilizar diseños longitudinales para estudiar los efectos causales de las características del trabajo sobre los resultados organizacionales (Parker et al., 2017).

Respondiendo a las demandas anteriores, esta tesis doctoral pretende realizar una contribución a la literatura sobre el diseño del trabajo basándonos en este nuevo modelo de características del trabajo. Entre los múltiples resultados organizacionales que se asocian al diseño del trabajo, hemos seleccionado el estudio de dos de los resultados más relevantes: la satisfacción laboral y el desempeño. Además, este trabajo pretende responder a la demanda de estudios longitudinales utilizando tres tiempos de recogida de muestra de forma que ayude a arrojar luz sobre los procesos causales de las variables estudio.

De acuerdo con lo anterior, el **objetivo principal** de esta tesis doctoral es estudiar el diseño del trabajo (utilizando el modelo contemporáneo de características del trabajo) y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño, así como también estudiar posibles variables moduladoras y mediadoras.

A continuación, se describe la estructura de la presente tesis doctoral organizada en torno a cuatro bloques principales.

En el **Bloque 1** se presenta una introducción teórica sobre el diseño del trabajo, incluyendo su definición, principales teorías, así como las perspectivas integradoras y contemporáneas del diseño del trabajo. Además, se describen los instrumentos de medida de características del trabajo más relevantes y se explica en profundidad el instrumento de medida más completo e integrador, el *Work Design Questionnaire* (WDQ; Morgeson & Humphrey, 2006). En la última parte del bloque 1, se abordan las variables resultado

de esta tesis (satisfacción laboral y desempeño), así como posibles variables moduladoras y mediadoras. Finalmente, se expone el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesis doctoral.

En el **Bloque 2** se describen los aspectos generales de la metodología utilizada para abordar los estudios tales como la recogida de datos, muestras, variables e instrumentos de medida, los diseños de investigación y análisis estadísticos.

En el **Bloque 3** se presentan los tres estudios que componen esta tesis. En el primer estudio se desarrolla y valida una versión reducida del instrumento de medida de características del trabajo *Work Design Questionnaire*. En el segundo estudio se analiza la relación causal entre las características del trabajo y la satisfacción laboral. Además, se explora el rol modulador de la justicia organizacional en esta relación. El tercer estudio investiga la relación causal entre las características del trabajo (autonomía, procesamiento de información y apoyo social) y las conductas de ciudadanía organizacional, y se analiza el rol mediador de la satisfacción laboral.

Finalmente, en el **Bloque 4** se expone la discusión general de los resultados derivados de los estudios realizados, destacando las principales aportaciones de esta tesis. También se destacan algunas implicaciones prácticas para la gestión de los recursos humanos. Finalmente, se presentan las limitaciones de los estudios y se aportan ideas para futuras líneas de investigación.

2. Diseño del trabajo: definición y principales teorías

El diseño del trabajo se define como “el contenido y la organización de las tareas, actividades, relaciones y responsabilidades asociadas a un puesto de trabajo” (Parker, 2014, p. 662). También se puede definir como “el estudio, la creación y la modificación de la composición, el contenido, la estructura y el entorno en el que se desarrollan los

trabajos y los roles. Como tal, se refiere a quién realiza el trabajo, qué se hace en el trabajo, la interrelación de los diferentes elementos del trabajo y la interacción en el trabajo y la promulgación de roles con el contexto más amplio de tareas, social, físico y organizacional” (Morgeson & Humphrey, 2008, p. 47).

Los inicios del diseño del trabajo los encontramos en los escritos de Smith (1776) y Babbage (1835) los cuales formularon el concepto de “división del trabajo” en tareas para mejorar la eficacia y, posteriormente, en los trabajos de Taylor (1911) sobre la “administración científica” y los estudios de tiempos-movimientos. Taylor propuso medir con exactitud el tiempo que se requiere para completar una tarea y establecer tiempos estándar (por ejemplo, medir cuántas palas de arena puede levantar un trabajador por minuto) y analizar de qué forma mejorar los métodos de trabajo (por ejemplo, diseñar la pala de una determinada manera para que el trabajo sea más eficaz). Estas investigaciones se enfocaron en la simplificación de las tareas para maximizar la eficiencia de los trabajadores. No obstante, esta simplificación extrema resultó en la disminución de la satisfacción laboral y en el aumento del abandono y el absentismo (Hackman & Lawler, 1971).

Como reacción a estos resultados, los investigadores desarrollaron teorías que se centraban en los aspectos motivacionales del trabajo. Así pues, Herzberg et al., (1959) desarrollaron la teoría de los dos factores (o teoría de motivación-higiene) que planteaba que solo las características del trabajo intrínsecas como, por ejemplo, el reconocimiento o el logro afectaban a la motivación y a la satisfacción de los trabajadores. Esta teoría es importante porque estimuló la investigación hacia el enriquecimiento de los puestos de trabajo.

Otra de las grandes aportaciones al diseño del trabajo, fueron las investigaciones de Turner y Lawrence (1965) que dieron lugar al desarrollo de seis atributos requeridos

en la tarea que se relacionaban positivamente con la satisfacción laboral y que derivaron en un instrumento para su medición (*Requisite Task Attributes Index*). Estos atributos eran variedad de la tarea, autonomía, interacción, conocimiento, habilidad y responsabilidad.

Estas teorías e investigaciones dieron lugar al **Modelo de Características del Trabajo**, que ha sido el modelo más influyente del diseño del trabajo (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975, 1976) y del cual surgió el *Job Diagnostic Survey*, que es el instrumento de medida de características del trabajo más utilizado por investigadores y prácticos (Hackman & Oldham, 1980). Este modelo considera cinco características centrales del trabajo (variedad de la tarea, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y feedback del trabajo) que conducen a tres estados psicológicos básicos (que hacen que las personas sientan que su trabajo es importante, se sientan responsables de los resultados y conozcan su aportación a la organización) y que, como consecuencia, derivan en ciertos resultados personales (alta motivación y satisfacción) y organizacionales (alta efectividad).

Además, estas relaciones están moduladas por diferencias individuales asociadas a una fuerte necesidad de crecimiento, sugiriendo que las personas que tienen una gran necesidad de crecimiento y desarrollo personal responderán más positivamente a un trabajo altamente motivador que las personas con baja necesidad de crecimiento personal. Los conocimientos y destrezas de las personas y la satisfacción con el contexto organizacional también podrían modular la relación, aunque estas han sido poco estudiadas. En la Figura 1 se presenta el modelo de características del trabajo con todos sus componentes y relaciones.

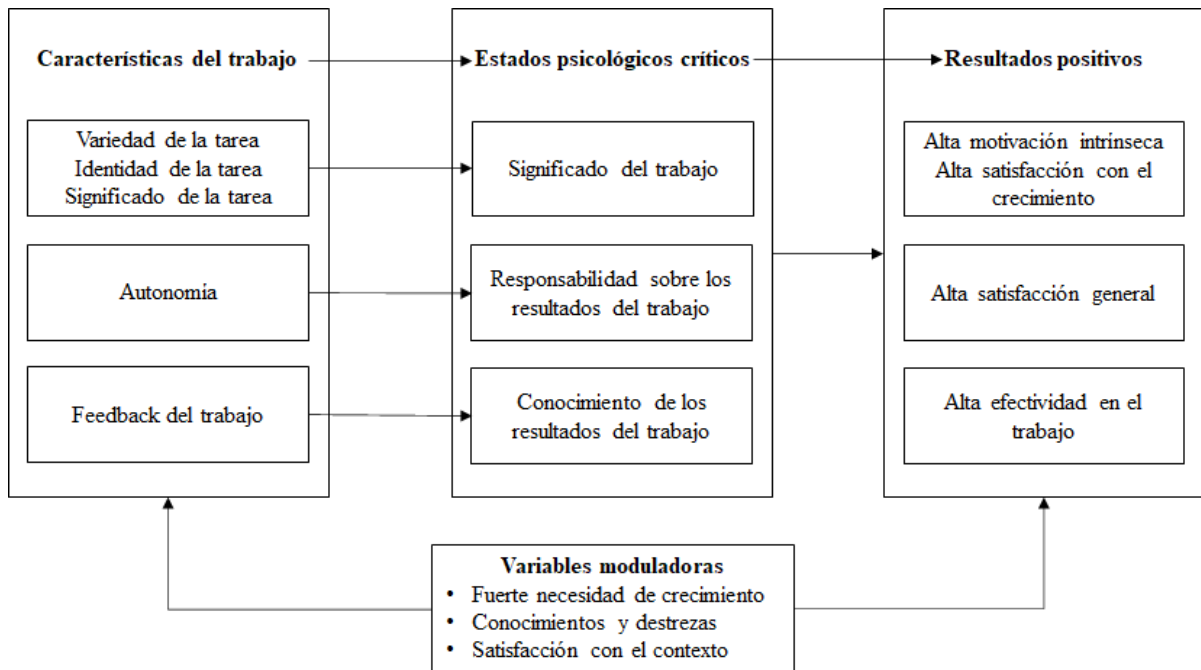


Figura 1. Modelo de Características del Trabajo (Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980)

En resumen, el modelo de características del trabajo ha supuesto grandes aportaciones y un fuerte impulso a la investigación del diseño del trabajo. El legado más importante es la identificación y medición de las cinco características fundamentales del trabajo que ya han sido ampliamente estudiadas y se ha demostrado su relación sobre importantes aspectos actitudinales y conductuales (Humphrey et al., 2007).

No obstante, el modelo de características del trabajo tiene algunas limitaciones importantes (Morgeson & Humphrey, 2006; Roberts & Glick, 1981; Salancik & Pfeffer, 1978; Taber & Taylor, 1990). En primer lugar, la limitada evidencia empírica de las relaciones planteadas en el modelo. Por ejemplo, existe poca evidencia del papel modulador de la fuerte necesidad de crecimiento y sobre el papel mediador de los estados psicológicos críticos (Parker et al., 2017). Otra limitación es la débil relación existente entre las cinco características del trabajo y el desempeño de tarea que, aun encontrándose

relaciones significativas, estas son bajas y evidencian la necesidad de ampliar las características del trabajo (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007).

En línea con lo anterior, la mayor limitación del modelo de características del trabajo manifestada por los investigadores es el reducido número de características del trabajo consideradas en el modelo (Campion & Thayer, 1985; Morgeson & Humphrey, 2006; Parker et al., 2001). Aunque se ha demostrado que las cinco características del trabajo son importantes, el cambio en los sistemas de producción (crecimiento del sector servicios y economías del conocimiento) ha alterado la naturaleza del trabajo y ha supuesto la necesidad de considerar otros aspectos del trabajo ligados a las demandas de conocimiento y a las relaciones sociales tales como el procesamiento de información, la resolución de problemas, la complejidad de la tarea, el apoyo social, la interdependencia, etc. (Morgeson & Humphrey, 2006; Oldham & Hackman, 2010).

Así pues, para dar respuesta a estas lagunas y avanzar en la investigación sobre el diseño del trabajo, desde mediados de la década de 1980 se han propuesto perspectivas integradoras y contemporáneas del diseño del trabajo las cuales abordaremos en el siguiente apartado (Campion & Thayer, 1985; Grant & Parker, 2009; Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2006, 2008; Parker, 2014; Parker et al., 2001; Parker & Wall, 1998).

3. Perspectivas integradoras y contemporáneas del diseño del trabajo

En la literatura sobre el diseño del trabajo encontramos varias perspectivas contemporáneas que integran teorías anteriores y que se aproximan a las características de los actuales contextos organizacionales. Los inicios de estas nuevas perspectivas son atribuidos a los trabajos de Campion y Thayer (1985) y Campion (1988), quienes identificaron cuatro modelos del diseño del trabajo en la literatura (mecanicista,

motivacional, biológico y perceptivo-motor) y propusieron integrarlos y avanzar en la conceptualización y medición del diseño del trabajo (Parker et al., 2017).

El modelo mecanicista se desarrolla en la ingeniería industrial y surge de los principios de la administración científica y los estudios de tiempos-movimientos de Taylor (1911), cuyo objetivo es maximizar la eficiencia de los trabajadores. Según Champion y Thayer (1985), son 13 los principios que componen este modelo, entre ellos encontramos la división de la tarea, especialización de herramientas y procesos, simplificación de tareas y habilidades, repetición y ritmo de trabajo, tiempo de inactividad y economía del movimiento.

El modelo motivacional se desarrolla en la psicología organizacional y proviene principalmente de la literatura sobre el enriquecimiento de los puestos de trabajo (e.g., Herzberg et al., 1959), los instrumentos de medida de características del trabajo (e.g., Hackman & Oldham, 1975), teorías de motivación laboral (e.g., McGregor, 1960) y, el más influyente, el modelo de características del trabajo (Hackman & Oldham, 1976). Este modelo, como ya hemos comentado, se centra en la motivación y satisfacción de los empleados. Champion y Thayer (1985) identificaron 16 principios de este enfoque, algunos de ellos son: autonomía, feedback del trabajo, interacciones sociales, variedad de la tarea, habilidades requeridas, identidad de la tarea y significado de la tarea.

El modelo biológico se desarrolla en la fisiología del trabajo, la biomecánica, la ergonomía y la antropometría (Astrand & Rodahl, 1977; Hertzberg, 1972; Tichauer, 1978). Este enfoque se centra en la salud física y bienestar de los trabajadores en su puesto de trabajo. Según Champion y Thayer (1985), 18 principios componen este modelo entre los cuales se encuentran el ruido, clima, postura, seguridad y esfuerzo.

El cuarto modelo, el modelo perceptivo-motor, se desarrolla en la psicología experimental y se centra en las capacidades cognitivas de los empleados. El objetivo es

investigar cómo reducir los errores y accidentes humanos (Gagne, 1962; Grandjean, 1980; Kahneman, 1973). Champion y Thayer (1985) identificaron 23 principios, algunos de ellos son: procesamiento de información, aburrimiento, estrés y requisitos de memoria.

Así pues, las investigaciones de Champion y Thayer (1985) significaron un gran avance con respecto al modelo de características del trabajo ya que se integraron diferentes aproximaciones teóricas del diseño del trabajo y se desarrolló un instrumento de medida de características del trabajo (*Multimethod Job Design Questionnaire; MJDQ*) que incluía 70 características del trabajo. Este modelo no estaba exento de limitaciones. Champion et al., (2005) destacaron dos limitaciones principales. La primera limitación hace referencia a problemas de validez y fiabilidad del cuestionario MJDQ ya que mide las características del trabajo con sólo un ítem. La segunda limitación corresponde a la ausencia de un modelo que considere variables moduladoras o mediadoras que expliquen mejor los procesos relacionales.

A partir de las contribuciones de Champion y Thayer, y debido a las alteraciones de la naturaleza del trabajo provocadas por los cambios en los sistemas de producción, se han desarrollado nuevas perspectivas del diseño del trabajo. En primer lugar, la perspectiva relacional de Grant (2007) que se centra en la importancia de las relaciones sociales en el puesto de trabajo y sugiere que las relaciones sociales aumentan la motivación para realizar conductas prosociales si el empleado percibe el impacto beneficioso de estas sobre su propio trabajo. Esta investigación muestra empíricamente que el trabajo existe en un contexto social que tiene un profundo impacto sobre los empleados (Grant, 2008).

En segundo lugar, la perspectiva del diseño del trabajo centrada en el aprendizaje y el desarrollo (Parker, 2014). Esta perspectiva se basa en la idea de que los puestos de trabajo con ciertas características (e.g., puestos de trabajo con mucha autonomía,

complejos y con poca supervisión) promueven el aprendizaje y el desarrollo de los trabajadores y sugiere que el diseño del trabajo podría promover el desarrollo moral, cognitivo y de personalidad de los trabajadores (Parker et al., 2017).

Finalmente, la **perspectiva integradora y contemporánea del diseño del trabajo** de Morgeson y Humphrey (2006, 2008). Esta perspectiva tiene sus inicios en la revisión de la literatura del diseño del trabajo de (Morgeson & Campion, 2003), los cuales desarrollaron un marco teórico del diseño del trabajo compuesto por tres categorías: características motivacionales (corresponde al modelo motivacional descrito por Campion y Thayer, 1985; se basa en la idea de que los trabajos enriquecidos con ciertas características, como la autonomía, serán más motivadores y satisfactorios), características sociales (reflejan el entorno social del trabajo, por ejemplo, el apoyo social o la interdependencia) y características contextuales (reflejan el contexto en el que se desarrolla el trabajo, tanto el contexto físico como el ambiental).

A partir de este marco teórico, se desarrolló el instrumento de medida de características del trabajo *Work Design Questionnaire* (WDQ; Morgeson & Humphrey, 2006; en el apartado 4 del bloque I de esta tesis se puede encontrar una descripción de este). Posteriormente, las características del trabajo descritas en el WDQ fueron la base de un metaanálisis sobre el diseño del trabajo (Humphrey et al., 2007).

Siguiendo esta línea, Morgeson y Humphrey (2008) publicaron un modelo integrador del diseño del trabajo basado en el WDQ y en el metaanálisis de Humphrey et al. (2007). Este modelo mantiene la estructura y las características del trabajo del WDQ, identificando el entorno de la tarea, el entorno social y el entorno contextual. Tal como se ilustra en la Figura 2, el entorno de la tarea está dentro de un entorno social más amplio y éste dentro de un entorno contextual más amplio. De forma que, cada uno de estos entornos contiene características del trabajo que se influyen unas a otras. Por tanto, para

el (re)diseño de los puestos de trabajo es necesario tener en cuenta estos tres entornos (Morgeson & Humphrey, 2008).



Figura 2. Modelo integrador del diseño del trabajo. Tomado y adaptado de Morgeson y Humphrey (2008, p. 52).

En resumen, este modelo junto al WDQ proporcionan oportunidades para seguir avanzando en la teoría del diseño del trabajo y para el (re)diseño de los puestos de trabajo de las organizaciones actuales. Así pues, en la presente tesis, abordamos el diseño del trabajo desde la perspectiva de Morgeson y Humphrey (2006, 2008).

4. Instrumentos de medida de las características del trabajo

Debido a la naturaleza práctica del diseño del trabajo, desde las primeras investigaciones en este campo de estudio, ha habido una incesante demanda de una medida válida y completa que evalúe las características del trabajo. Las características del trabajo se han medido principalmente a través de cuestionarios autoinformados. El instrumento de medida de características del trabajo más utilizado ha sido el *Job Diagnostic Survey* (JDS; Hackman & Oldham, 1980). Este cuestionario ha supuesto una importante contribución al diseño de trabajo, siendo el primer instrumento de medida que permite evaluar la relación entre las características del trabajo y la motivación de los empleados.

Al igual que el modelo de características del trabajo (Hackman & Oldham, 1975, 1976), este cuestionario ha tenido importantes críticas relacionadas con el reducido número de características del trabajo incluidas, las propiedades psicométricas cuestionables, la baja consistencia interna (Taber & Taylor, 1990) y problemas con su estructura factorial (Harvey et al., 1985). A raíz de estas deficiencias encontradas, se desarrolló el instrumento de medida *Multimethod Job Design Questionnaire* (MJDQ; Champion, 1988; Champion & Thayer, 1985). El MJDQ incluye una variedad mucho más amplia de características del trabajo e integra diferentes perspectivas teóricas del diseño del trabajo. Sin embargo, el MJDQ también presenta importantes limitaciones como, por ejemplo, los problemas de estructura factorial, así como de validez y fiabilidad debido al uso de un solo ítem para medir cada característica del trabajo (Champion et al., 2005).

Como respuesta a la necesidad de tener un instrumento de medida de características del trabajo completo, que integrara las nuevas formas de trabajar y que superase las carencias de los instrumentos anteriores, Morgeson y Humphrey (2006) desarrollaron y validaron el cuestionario de medida de características del trabajo *Work*

Design Questionnaire (WDQ). Este cuestionario se construyó considerando una amplia colección de características del trabajo clasificadas en cuatro categorías generales: características de la tarea, del conocimiento, sociales y contextuales. Los análisis factoriales a los que fue sometida la escala dieron una solución de 21 factores de primer orden. Como resultado, el WDQ consiste en una escala de 21 factores compuesta por 21 características del trabajo medidas con 77 ítems. En la tabla 1 se presenta la estructura del WDQ (categorías generales y dimensiones específicas) y las definiciones de cada una de ellas.

En resumen, el WDQ es el instrumento de medida de características del trabajo más completo que ofrece la posibilidad avanzar científicamente en el campo del diseño del trabajo y la aplicación práctica para el (re)diseño del trabajo en las organizaciones (Parker et al., 2001).

En esta tesis doctoral tomamos como referencia el WDQ como instrumento para medir las características del trabajo. Sin embargo, dado que las muestras utilizadas en esta tesis doctoral se han obtenido en el marco de dos proyectos de investigación (para más información ir al Bloque II de esta tesis) interesados en evaluar las características del trabajo junto a otras variables (prácticas de recursos humanos, job crafting, justicia organizacional, etc.), hemos detectado que la extensión del WDQ dificulta su aplicación en los contextos organizacionales actuales y, en consecuencia, en la mayoría de proyectos de investigación interesados en medir múltiples variables. Por ello, para superar la desventaja de la longitud del WDQ, en la presente tesis doctoral tenemos como objetivo desarrollar una medida más corta y parsimoniosa del mismo.

Además, como ya hemos mencionado, el marco teórico detrás del WDQ es una representación multidimensional y jerárquica del diseño del trabajo que propone cuatro categorías generales de características del trabajo (tareas, conocimientos, sociales y

contextuales) manifestadas por 21 dimensiones específicas. La investigación previa sobre la estructura factorial del WDQ ha examinado su estructura basándose únicamente en diferentes configuraciones de las 21 dimensiones de características del trabajo, dejando las cuatro categorías generales inexploradas. La compatibilidad empírica con la estructura jerárquica inherente al WDQ proporcionaría una imagen más clara sobre la dimensionalidad del WDQ y ofrecería una representación más sistemática de la teoría y medición del diseño del trabajo. Además, también permitiría estudiar las categorías generales de características del trabajo y sus correlatos, respetando al mismo tiempo la independencia estadística de los factores de primer orden. Por tanto, el siguiente objetivo de esta tesis es probar empíricamente la estructura jerárquica inherente al WDQ examinando la distinción entre factores generales (de segundo orden) y específicos (de primer orden) y ofreciendo dos niveles de análisis con fines de investigación y aplicabilidad.

Tabla 1

Estructura del WDQ. Definición de las dimensiones tomadas de Morgeson y Humphrey (2006).

Categorías	Dimensiones	Definiciones
Características de la tarea (la naturaleza de las tareas asociadas a un puesto de trabajo específico que indican cómo se realiza el trabajo en sí mismo)	Autonomía -Organización del trabajo -Toma de decisiones -Métodos de trabajo	El grado en que un trabajo permite autonomía, independencia y discreción para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos utilizados para realizar las tareas.
	Variedad de la tarea	El grado en que un trabajo requiere que los empleados realicen una amplia gama de tareas en su puesto de trabajo.
	Significado de la tarea	El grado en que un trabajo influye en la vida o el trabajo de otros, ya sea dentro o fuera de la organización.
	Identidad de la tarea	El grado en el que un puesto de trabajo implica un trabajo completo, cuyos resultados pueden identificarse fácilmente.
	Feedback del puesto	El grado en que el puesto de trabajo proporciona información directa y clara sobre la eficacia del desempeño de la tarea.
Características del conocimiento (las demandas de conocimiento, destrezas y habilidades que requiere una persona para realizar su trabajo)	Complejidad del trabajo	El grado en que las tareas de un puesto de trabajo son complejas y difíciles de realizar.
	Procesamiento de información	El grado en que un puesto de trabajo requiere la atención y el procesamiento de datos u otra información.
	Resolución de problemas	El grado en que un puesto de trabajo requiere ideas o soluciones únicas y refleja los requisitos de procesamiento cognitivo más activos de un puesto de trabajo.
	Variedad de habilidades	El grado en que un puesto de trabajo requiere que un individuo use una variedad de habilidades diferentes para completar el trabajo.
	Especialización	El grado en que un puesto de trabajo requiere que un individuo use una variedad de habilidades diferentes para completar el trabajo.
Características sociales (el grado en que el puesto de trabajo facilita las interacciones personales en términos de asesoramiento, apoyo y dependencia)	Apoyo social	El grado en que un trabajo brinda oportunidades para recibir asesoramiento y asistencia de otros.
	Interdependencia: -Interdependencia iniciada -Interdependencia recibida	El grado en que el puesto de trabajo depende de otros y otros dependen de él para completarlo.
	Interacción fuera de la organización	El grado en que el puesto de trabajo requiere que los empleados interactúen y se comuniquen con personas externas a la organización.
	Feedback de otros	El grado en que otros miembros de la organización brindan información sobre el desempeño.
Características contextuales (las condiciones físicas del puesto de trabajo y el equipamiento disponible para realizarlo)	Ergonomía	El grado en que un puesto de trabajo permite una postura física y unos movimientos correctos y apropiados.
	Demandas físicas	El nivel de actividad física o esfuerzo requerido en el puesto de trabajo.
	Condiciones del trabajo	El entorno del puesto de trabajo. Incluye la presencia de peligros para la salud y ruidos, temperatura y limpieza del ambiente de trabajo.
	Uso de equipamiento	La variedad y complejidad de la tecnología y los equipos utilizados en un puesto de trabajo.

5. Consecuencias del diseño del trabajo

Como ya hemos señalado a lo largo de la introducción, los modelos de características del trabajo tratan de explicar desde diferentes perspectivas la relación entre determinadas características del trabajo y resultados como la satisfacción laboral y el desempeño. Específicamente, los autores argumentan que tanto la naturaleza de las propias tareas y conocimientos del puesto, como el entorno social y físico del mismo, influyen en resultados actitudinales, comportamentales y de bienestar de los empleados. De hecho, existe una gran evidencia de las consecuencias del diseño del trabajo sobre estos resultados. Concretamente, el metaanálisis de Humphrey et al., (2007) analizó 14 de las 21 características del trabajo descritas en el WDQ de 259 estudios y 219.625 empleados y encontró que las 14 características del trabajo explicaban de media el 43% de la varianza de 19 actitudes y comportamientos de los empleados. Por ejemplo, los resultados mostraron que las características de la tarea y del conocimiento explicaban 34% de la varianza de la satisfacción laboral y el 25% del desempeño subjetivo. Además, las características sociales incrementaron la varianza explicada un 17% en la satisfacción laboral y un 9% en el desempeño subjetivo. Finalmente, las características contextuales incrementaron la varianza explicada por las características anteriores, un 4% en la satisfacción laboral.

Además de los modelos de características del trabajo, otros enfoques teóricos resultan complementarios para analizar y comprender las consecuencias de las características del trabajo. Entre ellos, cabe destacar **la teoría de la autodeterminación** (TAD; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005) que es una macro-teoría de la motivación cuyos fundamentos pueden aplicarse al diseño del trabajo (Deci et al., 2017; Parker & Ohly, 2008). Desde la perspectiva de la TAD, las personas que comprenden el significado y el valor de su trabajo y que además reciben un feedback y un apoyo claro

por parte de otras personas, es más probable que estén intrínsecamente motivadas (motivación autónoma) y, consecuentemente, más satisfechas, tengan un mejor desempeño, aprendan mejor y se adapten más fácilmente al entorno. La motivación autónoma implica actuar intencionadamente y con la sensación de libertad de decisión. Por el contrario, las personas que perciben un bajo control sobre su trabajo y que sus resultados no dependen de ellas, es más probable que estén extrínsecamente motivadas (motivación controlada) a través de recompensas contingentes o poniendo el foco en lograr recompensas extrínsecas y, consecuentemente, se esfuercen menos, estén más centradas en resultados específicos a corto plazo y que tenga efectos negativos en la satisfacción con la tarea, el desempeño a largo plazo y en el compromiso con la organización.

Adicionalmente, la TAD propone que las personas pueden estar extrínsecamente motivadas a través de un proceso de internalización, en el que las personas adoptan valores y actitudes que regulan internamente su comportamiento. Esta teoría también propone que la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas – necesidad de autonomía, competencia y relación – son los “nutrientes” necesarios para la motivación intrínseca y las formas más autónomas de motivación extrínseca. De acuerdo con Parker y Ohly (2008), “el diseño del trabajo puede afectar el cumplimiento de estas necesidades, especialmente la necesidad de autonomía, lo que significa que el enriquecimiento laboral promoverá no solo la motivación intrínseca sino también las formas más autónomas de motivación extrínseca” (pág., 12). Además, consideramos que otras características del trabajo como, por ejemplo, el procesamiento de información y el apoyo social, pueden también afectar al cumplimiento de las necesidades de competencia y relación respectivamente.

La incorporación de ideas de la TAD sugiere formas de mejorar la eficacia del diseño del trabajo. Por ejemplo, en los casos en que la naturaleza de las tareas asociadas a un puesto no pueda diseñarse de forma más agradable, se puede cambiar el significado de las tareas inherentes al puesto y potenciar sus características sociales. En la presente tesis doctoral se considera la TAD como teoría complementaria para comprender y explicar las consecuencias de las características del trabajo sobre la satisfacción laboral y el desempeño.

5.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como una actitud o un grupo de actitudes desarrolladas por una persona hacia su trabajo en general o alguno de sus aspectos específicos (Bravo et al., 1996). Otra definición actual define la satisfacción laboral como “un juicio general y evaluativo de un empleado hacia su trabajo” (Judge et al., 2017, p. 357). Al tratarse de una actitud, siguiendo la concepción tridimensional, la satisfacción laboral incluye aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales (Rosenberg & Hovland, 1960; Schleicher et al., 2011). La importancia de la satisfacción laboral se ha demostrado en los estudios empíricos, dada su relación con importantes comportamientos individuales y organizacionales. Por ejemplo, el desempeño de tarea, los comportamientos de ciudadanía organizacional, el abandono, el absentismo o la productividad, entre otros (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

En lo que respecta a las perspectivas teóricas de la satisfacción laboral, los primeros estudios identifican las emociones como un factor importante asociado a la insatisfacción laboral (Fisher & Hanna, 1931). Posteriormente, surgen tres enfoques diferentes sobre la satisfacción laboral: el enfoque humanista (interesado en el impacto de la naturaleza del trabajo sobre la satisfacción de las necesidades humanas; McGregor,

1960), el cognitivo (enfocado en el estudio del proceso de formación de actitudes; Locke, 1969; Smith et al., 1969) y el disposicional (centrado en los aspectos disposicionales que pueden influir a la satisfacción laboral como, por ejemplo, los rasgos de personalidad; Adler & Weiss, 1988; Judge et al., 1998).

A partir de los años 90, después del gran volumen de investigación de la satisfacción laboral desde la perspectiva cognitiva dejando de lado el componente afectivo, Weiss y Cropanzano (1996) proponen la teoría de los acontecimientos afectivos, la cual explica cómo determinados eventos organizacionales, influidos por el entorno, pueden provocar respuestas afectivas que, a su vez, determinan comportamientos y actitudes en el entorno laboral.

A continuación, vamos a exponer cómo se operacionaliza la satisfacción laboral, cómo podemos medirla y cuáles son sus principales antecedentes y consecuentes.

En cuanto a su dimensionalidad, la satisfacción laboral se puede operacionalizar de dos formas: satisfacción laboral general y satisfacción laboral por facetas. La satisfacción laboral general hace referencia a la evaluación global de los empleados acerca de su satisfacción con el trabajo en su conjunto. En cuanto a la satisfacción laboral por facetas, hace referencia a la evaluación de los empleados acerca de su satisfacción con facetas específicas del trabajo (e.g., salario, supervisor/a, compañeros/as de trabajo, horario laboral, etc.). Estas facetas pueden clasificarse según sean aspectos intrínsecos o extrínsecos. La satisfacción laboral intrínseca hace referencia a la satisfacción con las características propias del puesto de trabajo (p.ej., reconocimiento, responsabilidades, variedad de tareas, autonomía, etc.), mientras que la satisfacción extrínseca hace referencia a la satisfacción con aspectos del trabajo en sí (salario, políticas de la organización, horario, condiciones físicas, etc.).

En lo que se refiere a cómo medir la satisfacción laboral, la respuesta es compleja. Existen múltiples instrumentos de medida de satisfacción laboral los cuales difieren en aspectos tales como el objeto a medir (e.g., reconocimiento, salario, supervisión), valencia (e.g., afectiva o cognitiva) o especificidad (e.g., el trabajo en general o aspectos específicos del trabajo). Las medidas de satisfacción laboral se clasifican en: medidas globales y medidas por facetas. Ejemplos de medidas globales incluyen escalas de un solo ítem (e.g., Fisher et al., 2016; o la escala de "caras" de Kunin, 1955) y escalas de múltiples ítems (e.g., Ilies & Judge, 2004). Las investigaciones muestran que las medidas globales de satisfacción de un solo ítem funcionan de la misma forma que las medidas globales de múltiples ítems y que, además, son instrumentos cuya fiabilidad y validez han sido demostradas (Fisher et al., 2016). En cuanto a las medidas por facetas, todas son escalas de múltiples ítems, por ejemplo, el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ; Weiss et al., 1967). En la presente tesis doctoral se emplea la escala de Warr, Cook y Wall (1979) compuesta por un ítem global y 9 ítems por facetas tanto intrínsecas como extrínsecas.

En relación con los antecedentes de la satisfacción laboral, en la literatura encontramos que la satisfacción laboral está influida por una gran cantidad de variables. Judge, Zhang y Glerum (2020) agrupan los antecedentes de la satisfacción laboral en tres categorías: antecedentes disposicionales (e.g., rasgos de personalidad basados en los Cinco Grandes, Judge et al., 2002; rasgos de afecto positivo o negativo, Thoresen et al., 2003), antecedentes basados en los acontecimientos (experiencias afectivas episódicas, Weiss et al., 1999; estados de ánimo momentáneos, Watson & Clark, 1997) y antecedentes contextuales (e.g., el diseño del trabajo, Humphrey et al., 2007; la justicia organizacional, Colquitt et al., 2001; los estilos de liderazgo, Judge & Piccolo, 2004).

En cuanto a los principales consecuentes de la satisfacción laboral, la investigación previa ha demostrado que la satisfacción laboral tiene consecuencias sobre el desempeño de tarea (Riketta, 2008), la productividad (Harter et al., 2002), las conductas de ciudadanía organizacional (Ilies et al., 2009), las conductas contraproducentes (Bolin & Heatherly, 2001), el absentismo (Harrison et al., 2006) y el abandono (Tett & Meyer, 1993).

5.1.1. La justicia organizacional como antecedente contextual de la satisfacción laboral y su rol modulador

La justicia organizacional estudia los mecanismos por los cuales los trabajadores perciben un sentimiento de trato justo o injusto por parte de su organización, así como las consecuencias de estas percepciones sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados (García-Buades, 2002). En lo que respecta a la dimensionalidad del constructo, la justicia organizacional se considera un fenómeno multidimensional con tres dimensiones principales: justicia distributiva, justicia de procedimiento y justicia de interacción (Cropanzano et al., 2007; Silva et al., 2012).

La justicia distributiva hace referencia a la distribución de los recursos en la organización, y cómo los empleados evalúan la justicia en la relación entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que reciben de la misma. Esta distribución es juzgada por los empleados en términos de equidad, igualdad y necesidades personales (Cropanzano et al., 2007). La justicia de procedimiento hace referencia al proceso a través del cual los recursos son repartidos y cómo los empleados perciben el razonamiento detrás de la distribución de las recompensas. Los procedimientos se perciben como justos en la medida en la que los empleados participan en los procesos de reparto. La justicia de interacción hace referencia a la calidad del trato personal que recibe

el empleado, generalmente por parte del supervisor. En esta dimensión, el foco de atención está en cómo los jefes tratan a los empleados.

En cuanto a las teorías que estudian la justicia organizacional, la **teoría del intercambio social** (Blau, 1964) ha sido la teoría dominante utilizada para entender cómo surge la percepción de (in)justicia y por qué la justicia es importante para los empleados. Según esta teoría, las relaciones interpersonales consisten en un intercambio de recursos basado en la regla de reciprocidad que puede derivar en relaciones sociales de alta o baja calidad. Según la norma social de reciprocidad, las personas valoramos los esfuerzos que realizamos en el intercambio social y los comparamos con los esfuerzos de los otros por correspondernos. Si valoramos positivamente los esfuerzos de los demás, sentimos la necesidad de responder de forma recíproca, facilitando una relación social positiva caracterizada por percepciones positivas de justicia.

Basándose en esta teoría, investigaciones previas han demostrado que la justicia organizacional afecta a la satisfacción laboral argumentando que en el marco de una relación social positiva y justa, los empleados se sentirán más satisfechos con su trabajo. De hecho, un metaanálisis concluyó que la satisfacción con el salario tiene una relación importante con la justicia distributiva y con la justicia de procedimiento (Williams et al., 2006). Por su parte, Colquitt et al., (2001) también demostró que la satisfacción laboral global mantiene una relación significativa con los tres tipos de justicia organizacional.

Otra teoría relevante es la **teoría de la justicia como heurístico** (Lind, 2001). Esta teoría está enfocada en explicar el proceso de formación de la percepción de justicia y por qué el trato justo o injusto tiene consecuencias sobre la relación entre las personas y las organizaciones. Esta teoría propone que los empleados elaboran un juicio global de justicia sobre su relación con la organización y que, una vez elaborado, se utiliza como heurístico para evaluar la relación. Este heurístico se elabora a partir de los elementos de

justicia distributivos, procedimentales e interaccionales y sirve como atajo cognitivo para tomar decisiones acerca de si aportar o no los recursos personales a la organización. El trato (in)justo se basa en si podemos o no confiar en la organización. De esta forma, las personas podemos decidir responder de forma individual buscando únicamente satisfacer nuestro interés personal o responder de forma colaborativa buscando satisfacer también el interés de la organización. Si nuestro juicio global de justicia hacia la organización es negativo, activaremos un “modo individual” de evaluación y comportamiento, y solo aceptaremos de la organización aquello que nos favorezca directa e inmediatamente y rechazaremos lo que no nos favorezca. En cambio, si este juicio global de justicia es positivo, activaremos el “modo colaborativo” y aceptaremos las peticiones de la organización cooperando en lo que se nos demande. Por tanto, este juicio general de justicia se puede entender como una evaluación de la relación individuo-organización en su globalidad.

Teniendo en cuenta la teoría y evidencia de que un puesto de trabajo enriquecido hace que los empleados se sientan más satisfechos (Humphrey et al., 2007), junto a esta concepción de la justicia organizacional como heurístico, proponemos que la justicia puede actuar como modulador en la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral, de forma que fortalezca o debilite dicha relación. La justicia, como evaluación de la relación global del empleado con el contexto organizacional, una vez formada como heurístico, influirá en la percepción e interpretación de las características del trabajo como algo positivo o negativo. Así, ante las mismas características del trabajo, la satisfacción será mayor o menor según sea el juicio global de justicia de un empleado hacia su organización (positivo o negativo) de forma que:

- 1) Si el juicio global del empleado es **positivo**, activará el “modo colaborativo” y evaluará de forma más positiva el contexto general de la organización (las

características del trabajo, los recursos, las demandas, las condiciones, las relaciones sociales, etc.). Por tanto, la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral estará potenciada por un contexto global de trato justo por parte de la organización.

- 2) Si el juicio global del empleado es **negativo**, activará el “modo individual” y evaluará de forma más negativa el contexto general de la organización. Por tanto, la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral estará debilitada por un contexto global de desconfianza o trato injusto por parte de la organización.

De hecho, existen varios estudios que utilizan la justicia como variable moduladora. Por ejemplo, Hur, Park y Moon (2014) estudiaron el efecto modulador de la justicia en la relación entre el agotamiento emocional y la lealtad del empleado hacia la organización en empleados de líneas aéreas de Corea del Sur y mostraron que un trato justo por parte de la organización debilitaba el efecto negativo del agotamiento emocional hacia la lealtad organizacional. Por su parte, Harris, Andrews y Kacmar (2007) analizaron el rol modulador de la justicia en la relación entre las políticas organizacionales y las intenciones de abandono y la satisfacción laboral de empleados encargados de la gestión del agua de un distrito al sureste de Estados Unidos. Sus resultados indicaron que, en un contexto global más justo, cuando la justicia organizacional era alta y las políticas organizacionales eran bajas, se producían niveles más bajos de intenciones de abandono y niveles más altos de satisfacción laboral.

Estas evidencias empíricas ayudan a clarificar las complejas relaciones que ocurren en las organizaciones y que definen los resultados individuales y organizacionales. Basándonos en los argumentos de la teoría del intercambio social y la teoría de justicia como heurístico, y dada la ausencia de investigación previa sobre el

papel modulador de la justicia organizacional en la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral, en esta tesis nos planteamos explorar el papel de la justicia organizacional en dicha relación.

5.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral es uno de los constructos de mayor relevancia para los investigadores y profesionales del campo de la Psicología del Trabajo, de los Recursos Humanos y de las Organizaciones (Harari et al., 2016). El concepto de desempeño laboral ha ido evolucionando a lo largo de la historia. Tradicionalmente, el foco estaba en evaluar a los empleados en función del cumplimiento de las tareas encomendadas. Este enfoque tenía sentido cuando las características de los puestos de trabajo eran estables y los empleados debían realizar siempre las mismas tareas, repetitivas, estandarizadas y guiadas por sus superiores.

Actualmente, nos encontramos ante un cambio de paradigma con respecto al desempeño laboral. Las organizaciones se enfrentan a un ambiente dinámico y competitivo y los empleados a altas demandas de conocimiento y habilidades. Estas características hacen que se requiera de los empleados una gran capacidad de adaptación a los cambios, menor supervisión, trabajo en equipo, capacidad comunicativa, creatividad y capacitación tecnológica. En este contexto, el desempeño laboral no sólo se entiende como el cumplimiento de las tareas encomendadas a los empleados (Hernaus & Mikulić, 2014; Walton, 2016). En la literatura existe un consenso general en definir el desempeño laboral como todas aquellas conductas que las personas realizan en su puesto de trabajo, que aportan valor a la organización y contribuyen a los objetivos organizacionales (Campbell & Wiernik, 2015). Así, el desempeño laboral abarca una dimensión más global

contemplando todas aquellas conductas que van más allá de las tareas prescritas y aportan valor a la organización.

A pesar de que existe un consenso general en la definición del desempeño laboral, no ocurre lo mismo en lo que se refiere a sus dimensiones. En la literatura, encontramos una gran variedad de dimensiones del desempeño laboral y no hay una clara inclinación hacia una o un conjunto en específico. Por ejemplo, hay autores que consideran dos dimensiones de desempeño laboral: desempeño de tarea y desempeño contextual (Borman & Motowidlo, 1993). Otros científicos consideran ocho dimensiones del desempeño laboral como, por ejemplo, interactuar-presentar y analizar-reportar, etc., (Bartram, 2005) o comunicación, iniciativa-persistencia-esfuerzo, etc., (Campbell, 2012). También hay investigadores que se centran en tres dimensiones: desempeño de tarea, desempeño contextual y conductas laborales contraproducentes (Koopmans et al., 2013). Fluegge-Woolf (2014) utiliza una clasificación alternativa también de tres dimensiones o indicadores de desempeño laboral: desempeño de tarea, conductas de ciudadanía organizacional y desempeño creativo.

En la presente tesis doctoral, operacionalizamos el desempeño laboral según la clasificación en tres dimensiones de Fluegge-Woolf (2014): desempeño de tarea, conductas de ciudadanía organizacional y desempeño creativo. En primer lugar, porque el desempeño de tarea es una dimensión compartida por la mayoría de los autores y se toma como un indicador de la eficacia en el cumplimiento de las tareas propias de un puesto de trabajo. En segundo lugar, porque las conductas de ciudadanía organizacional y el desempeño creativo son indicadores que nos ofrecen información acerca de las acciones de los empleados que van más allá del desempeño de tarea y porque ambas dimensiones proporcionan un beneficio superior en el actual contexto laboral (Aggarwal & Singh, 2016; Mishra & Shukla, 2012; Podsakoff et al., 2000). Además, en un

metaanálisis se concluye que el desempeño creativo es una dimensión muy relevante del desempeño laboral diferente del desempeño de tarea, conductas de ciudadanía organizacional y conductas laborales contraproducentes (Harari et al., 2016). A continuación, vamos a definir las tres dimensiones de desempeño laboral que estudiamos en esta tesis, así como un resumen de sus principales características y aportaciones.

El desempeño de tarea se define como el grado de eficacia de los empleados en la realización de las actividades propias de su puesto de trabajo que contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales ya sea directamente implementando una parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proporcionando los materiales o servicios necesarios (Borman & Motowidlo, 1993).

Las conductas de ciudadanía organizacional son comportamientos discrecionales, a menudo espontáneos y no enfocados directamente en la tarea, que mejoran el entorno organizacional (Ilies et al., 2009). Estos comportamientos pueden estar orientados a la afiliación con la organización, caracterizados por ser interpersonales y cooperativos (e.g., altruismo, cortesía, ayudar, cooperar) u orientados al desafío, enfocados en el cambio y en criticar el statu quo (e.g., voz) (Mackenzie et al., 2011). Según Organ (1997), estos comportamientos contribuyen a la mejora y al mantenimiento del contexto social de las organizaciones que incrementa la eficacia del desempeño de tarea. Estos comportamientos son beneficiosos tanto para los empleados como para las organizaciones porque mejoran el funcionamiento organizacional y la experiencia laboral de los empleados (Pohl et al., 2012; Truxillo et al., 2012). Las conductas de ciudadanía organizacional se diferencian de otros conceptos relacionados como, por ejemplo, el desempeño contextual o extra-rol en que las conductas de ciudadanía organizacional incluyen únicamente aquellos comportamientos que no son recompensados por la organización (Bambale et al., 2012).

El desempeño creativo se define como el grado en que los empleados generan ideas, productos o procedimientos nuevos que son potencialmente relevantes y útiles para una organización (Oldham & Cummings, 1996). Es importante diferenciar el desempeño creativo del comportamiento de innovación. Ambos conceptos están relacionados, pero son diferentes. Por un lado, el desempeño creativo hace referencia a los procesos cognitivos y comportamentales al generar ideas novedosas; mientras que el comportamiento de innovación hace referencia a los procesos de implementación de nuevas ideas (Hughes et al., 2018). El desempeño creativo es importante ya que ayuda a la resolución de problemas y a la generación, por ejemplo, de nuevas configuraciones del puesto de trabajo, procedimientos más eficientes y nuevas formas de relacionarse (Florida, 2002).

5.2.1. El papel mediador de la satisfacción laboral

Varios planteamientos teóricos han intentado explicar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño. Desde la Escuela de las Relaciones Humanas se planteó la hipótesis del trabajador feliz y productivo, según la cual los empleados más felices y satisfechos serían más productivos, mientras que los empleados infelices serían menos productivos. La mayoría de las personas creen que trabajar feliz aumenta la productividad (Fisher, 2003). Sin embargo, la evidencia empírica muestra una relación moderada entre satisfacción laboral y rendimiento individual en diferentes metaanálisis basados en estudios transaccionales (Judge et al., 2001) y longitudinales (Harrison et al., 2006; Riketta, 2008). Esta teoría se basa en la relación actitud-comportamiento por la cual una actitud positiva hacia el trabajo (e.g., la satisfacción laboral) activaría comportamientos laborales positivos (e.g., comportamientos centrados en lograr la tarea, conductas de ciudadanía organizacional, creatividad). Algunos autores proponen la

relación causal inversa, de modo que un buen rendimiento es la causa de satisfacción por los beneficios que implica (e.g., orgullo por el trabajo bien hecho, mayor retribución, promoción). La evidencia empírica sobre el orden de la relación causal entre satisfacción y rendimiento es aún escasa y algo contradictoria, si bien parece que a nivel individual la relación satisfacción-rendimiento es más fuerte que la relación rendimiento-satisfacción (Ricketta, 2008).

En el mismo sentido, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) postula que cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo sienten la necesidad responder de forma recíproca y, una de las formas de hacerlo, es mediante conductas de ciudadanía organizacional (Bateman & Organ, 1983). Relevantes estudios empíricos evidencian la relación positiva entre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional (e.g., Bateman & Organ, 1983; Foote & Li-Ping, 2008; Ilies et al., 2009; Organ & Ryan, 1995).

Adicionalmente, estudios individuales y de equipo proponen que la satisfacción laboral activa tres tipos de comportamientos relacionados con la productividad (asistencia y permanencia; comportamientos de tarea; y comportamientos de ciudadanía) (Ostroff, 1992). Para esta autora, la satisfacción laboral activa un mecanismo central que mejora la productividad: el esfuerzo colaborativo y la aceptación de las metas organizacionales. Así, la satisfacción aumenta las relaciones positivas entre los miembros de la organización (p.ej. comportamientos de ayuda, colaboración y coordinación), por lo que las conductas de ciudadanía organizacional podrían ser el elemento mediador entre la satisfacción laboral y la productividad organizacional (García-Buades et al., 2020).

De esta forma, si combinamos la relación entre la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional con la evidencia de las características del trabajo como importantes antecedentes de estos dos constructos, algunos investigadores plantean

la posibilidad de un modelo en el que la satisfacción laboral tenga un papel mediador en la relación entre las características del trabajo y las conductas de ciudadanía organizacional. De hecho, estudios recientes han puesto a prueba esta relación. Por ejemplo, Chiu y Chen (2005) encontraron que la satisfacción laboral mediaba totalmente la relación entre dos características de la tarea (variedad de tarea y significado de tarea) y las conductas de ciudadanía organizacional.

Esta línea de investigación es un avance científico importante que nos permite saber más sobre la relación entre estos constructos. Sin embargo, observamos varias carencias de contenido y metodológicas a la hora de abordar el papel mediador de la satisfacción laboral en esta relación.

Por un lado, los estudios previos sólo examinan las características de la tarea y no incluyen aspectos relevantes del contexto laboral actual (p.ej., aspectos centrados en las demandas de conocimiento de puestos de trabajo o en el contexto social del mismo).

Por otro lado, las evidencias encontradas se han estudiado utilizando diseños transversales de forma que no se pueden extraer resultados predictivos.

Así pues, en la presente tesis doctoral proponemos analizar el papel mediador de la satisfacción laboral considerando, además de las características de tarea, las características del conocimiento y sociales del trabajo utilizando un diseño longitudinal con tres tiempos de recogida de datos.

6. Objetivos de la tesis

El objetivo general de la presente tesis doctoral es estudiar el diseño del trabajo y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño, así como también analizar variables moduladoras y mediadoras de la relación entre ambas. Para alcanzar el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 1. Desarrollar y validar una versión reducida de instrumento de medida de características del trabajo *Work Design Questionnaire* (Estudio 1).

Esta contribución permitiría superar algunas de las limitaciones del instrumento de medida WDQ, en especial, la referente a su longitud y dificultad de aplicación en contextos organizacionales, así como en el marco de proyectos de investigación que incluyan otras variables. Este trabajo pretende responder a la necesidad de ofrecer una herramienta más ágil y práctica que ayude a (re)diseñar los puestos para aumentar la satisfacción laboral y el desempeño.

Objetivo Específico 2. Estudiar la relación causal entre las características del trabajo y la satisfacción laboral, así como analizar los efectos moduladores de la justicia organizacional en esta relación (Estudio 2).

En este estudio, queremos analizar qué características del trabajo predicen la satisfacción laboral y, basándonos en la teoría de la justicia como heurístico, explorar el rol de la (in)justicia organizacional como un factor adicional que influye en la satisfacción laboral y que potencia o debilita la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral.

Objetivo Específico 3. Investigar la relación causal entre las características del trabajo y las conductas de ciudadanía organizacional, así como analizar el rol mediador de la satisfacción laboral en esta relación (Estudio 3).

Potenciar las conductas de ciudadanía organizacional representa un importante valor añadido en las organizaciones dado el actual contexto de competitividad. Basándonos en las teorías motivacionales del puesto de trabajo, la tesis del trabajador feliz y productivo, y la teoría del intercambio social se pone a prueba el rol mediador de la satisfacción laboral en la relación entre el diseño del trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

En conclusión, con esta tesis doctoral nos planteamos realizar contribuciones al campo de estudio del diseño del trabajo estudiando sus consecuencias sobre la satisfacción laboral y el desempeño (particularmente, los comportamientos de ciudadanía organizacional). Adicionalmente, exploramos el rol modulador de la justicia organizacional en la relación diseño del trabajo-satisfacción laboral, y el rol mediador de la satisfacción en la relación diseño del trabajo-conductas de ciudadanía organizacional. En la Figura 3 puede verse una representación gráfica del modelo general de la presente tesis doctoral.

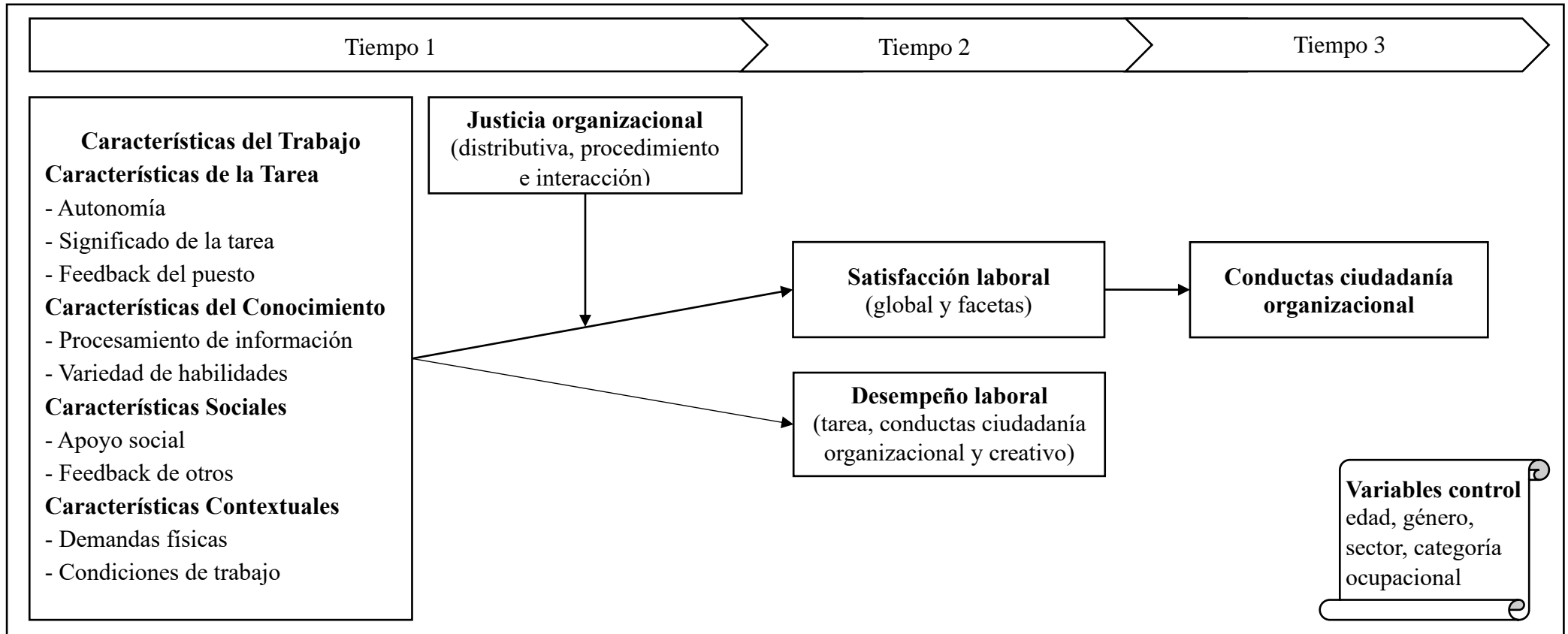


Figura 3. Modelo general de la tesis doctoral.

BLOQUE II. METODOLOGÍA

1. Procedimiento de recogida de datos

Los estudios presentados en esta tesis doctoral forman parte de dos proyectos de investigación: (1) Las características del trabajo y las prácticas de recursos humanos como antecedentes de un bienestar laboral sostenible en las distintas etapas de la carrera (BELASOS) (PSI2012-36557); (2) Nuevos desafíos en el estudio del bienestar laboral en el escenario de salida de la crisis. Estudio internacional de la calidad del empleo, factores personales, generacionales (EMPQUAL) (PSI2015-64862-R).

La recogida de datos tuvo lugar en tres momentos temporales. El tiempo 1 primer proyecto, se recogieron muestras en dos momentos temporales (tiempo 1 y tiempo 2) separados por un lapso de un año. Posteriormente, pasado un año desde la recogida de muestra de tiempo 2, en el segundo proyecto se recogió la muestra de tiempo 3.

La recogida de datos tuvo lugar en tres momentos temporales. El lapso transcurrido entre la primera recogida de datos (tiempo 1) y la segunda recogida (tiempo 2) fue entre 9 meses y un año. La recogida de datos en tiempo 3 tuvo lugar entre 9 meses y un año después del tiempo 2.

En el primer momento temporal (tiempo 1), el equipo de investigación contactó con diferentes organizaciones para invitarles a participar en el proyecto de investigación. A pesar de tratarse de muestras por conveniencia, el equipo de investigación se aseguró de obtener muestras heterogéneas consiguiendo la participación de organizaciones de todos los sectores y de diferentes ciudades españolas. El primer contacto fue con los gerentes de las organizaciones. En una primera reunión, el equipo de investigación explicó los objetivos del proyecto, el tiempo requerido, y el procedimiento a seguir. Más adelante, con el visto bueno de los gerentes, se invitó a todos los empleados de las organizaciones a participar voluntariamente en el proyecto de investigación. El equipo de investigación aseguró el tratamiento confidencial de los datos obtenidos.

Para la recogida de datos se administraron cuestionarios en los tres momentos temporales. Los cuestionarios recogían información sobre la percepción de los empleados en varios aspectos relacionados con las características del trabajo, la satisfacción laboral, el desempeño e información sociodemográfica. Los cuestionarios se administraron a través de tres vías diferentes: papel, tablet y online. Los empleados respondieron durante su jornada laboral.

Tras un año, se volvió a contactar con las mismas organizaciones y se pidió a los mismos empleados que volvieran a responder los cuestionarios (tiempo 2). Este mismo proceso se llevó a cabo un año después para completar el tiempo 3 del proyecto. Para enlazar las respuestas de los empleados a los tres momentos temporales, se asignaron códigos a cada empleado para mantener el anonimato. A continuación, se describen las muestras utilizadas en los estudios de la presente tesis.

2. Muestras

En este apartado, realizamos una breve descripción de las muestras utilizadas en los estudios que forman esta tesis doctoral. Una descripción más detallada se encontrará en cada uno de los estudios en el apartado correspondiente.

En los estudios 1 y 2, se ha utilizado la muestra obtenida en tiempo 1 y 2. Esta muestra está compuesta por 653 empleados que respondieron en los dos momentos temporales descritos anteriormente. Los empleados provenían de 27 organizaciones españolas. La mayoría de los trabajadores eran del sector terciario o de servicios (69,3%) y el resto (30,7%) del secundario, sobre todo de la industria manufacturera. Algo más de la mitad eran mujeres (55,1%). La mayoría estaban entre 35 y 50 años (61%), seguidos de los trabajadores menores de 35 años (28%), y aquellos mayores de 50 años (11%). Los trabajadores llevaban más de 5 años trabajando en la misma organización (77,3%), entre

uno y 5 años (16,9%), y menos de un año (5,7 %). Finalmente, la mayoría de los trabajadores que participaron en ambos tiempos tenía un trabajo a tiempo completo (85%), y el resto (15%) trabajos de media jornada.

En el estudio 3, se ha utilizado la muestra obtenida en tiempo 1, 2 y 3. La muestra está compuesta por 209 empleados que respondieron en los tres momentos temporales descritos anteriormente. Los empleados provenían de 9 organizaciones que habían participado desde el primer tiempo de recogida de datos. La mayoría de los trabajadores eran del sector terciario o de servicios (80.4%) y el resto (19.6%) del secundario, sobre todo de la industria manufacturera. Algo más de la mitad eran mujeres (60.8%). La media de edad fue de 40,33 años (desviación estándar 7,87). Los trabajadores llevaban más de 5 años trabajando en la misma organización (56.9%), entre uno y 5 años (25,4%), y menos de un año (8,1 %). Finalmente, la mayoría de los empleados que participaron en los tres tiempos tenía un trabajo a tiempo completo (83,3%), y el resto (16,7%) trabajos de media jornada.

3. Variables e instrumentos de medida

En la presente tesis, nuestro foco de interés son los empleados y sus percepciones y juicios sobre las características de su trabajo, sus percepciones de justicia y su propia evaluación sobre su satisfacción laboral y desempeño. Así pues, todas las variables se han medido utilizando cuestionarios de autoevaluación. A continuación, se describen las principales variables e instrumentos de medida. En aras de claridad, en este apartado se informa del alfa de Cronbach de las medidas en tiempo 1; las propiedades psicométricas de los instrumentos se describen con más detalle en cada estudio individual de la tesis.

La variable central de todos los estudios que componen esta tesis son las características del trabajo. Esta variable se ha medido utilizando 4 categorías de segundo

orden (características de la tarea, del conocimiento, sociales y contextuales), 9 dimensiones (autonomía, significado de la tarea, feedback del puesto, procesamiento de información, variedad de habilidades, apoyo social, feedback de otros, demandas físicas y condiciones de trabajo) y 27 ítems. Para ello, se ha utilizado una adaptación del instrumento de medida Work Design Questionnaire (WDQ; Morgeson & Humphrey, 2006) en su versión española (Bayona et al., 2015).

Además de las características del trabajo, también se han estudiado las siguientes variables medidas con los siguientes instrumentos:

- Satisfacción laboral: Se utilizan 10 ítems de la adaptación al español del instrumento de medida *Overall Job Satisfaction scale* (Pérez & Fidalgo, 1995; Warr et al., 1979). Un ejemplo de ítem es “¿cuál es mi grado de satisfacción con mi trabajo en su conjunto?”. La escala de respuesta utilizada va de 1 (extremadamente insatisfecho) a 7 (extremadamente satisfecho) (alfa de Cronbach = .83).
- Desempeño laboral: Se utilizan 3 ítems para medir desempeño de tarea (e.g., “cumpló con las tareas que se esperan de mí”) (Williams & Anderson, 1991), 3 ítems para medir conductas de ciudadanía organizacional (e.g., “cuestiono las opiniones de los demás si creo que perjudican a la empresa”) (Mackenzie et al., 2011) y 3 ítems para medir desempeño creativo (e.g., “soy creativo/a en mi trabajo y desarrollo ideas originales para mi organización”) (Oldham & Cummings, 1996). La escala de respuesta utilizada va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) (alfa de Cronbach de la escala total =.79).
- Justicia organizacional: Se utilizan 9 ítems del instrumento de medida de justicia organizacional de Moliner et al., (2008), que mide tres dimensiones de justicia: la justicia distributiva (e.g., “en qué grado las recompensas que obtiene a cambio de

su trabajo reflejan el esfuerzo que ha invertido en su trabajo”), la justicia de procedimiento (e.g., “las normas que se aplican en su empresa, ¿en qué medida le permiten argumentar cuando no está de acuerdo con ellas?”), y la justicia relacional (e.g., “respecto a su jefe/a inmediato/a, ¿en qué grado le trata con respeto?”). La escala de respuesta va e 1 (nada) a 5 (mucho). Las alfas de Cronbach son .95, .74, y .87 respectivamente.

4. Diseño y análisis estadísticos

Los estudios de esta tesis doctoral tienen un diseño longitudinal con dos y tres tiempos de recogida de muestra separados entre sí por un año. De esta forma, podemos analizar qué relaciones se desarrollan a lo largo del tiempo. Específicamente, mediante el diseño longitudinal es posible investigar el impacto a largo plazo de las características del trabajo sobre la satisfacción laboral y el desempeño. Una de las dificultades de los diseños longitudinales es elegir el lapso apropiado entre las recogidas de muestra porque no hay un marco teórico definido que especifique qué lapso es el adecuado para estudiar las relaciones entre las variables estudio del proyecto de investigación. No obstante, hemos seleccionado un lapso de un año por dos razones. En primer lugar, porque investigaciones previas con diseños longitudinales han mostrado que un lapso de un año es suficiente para estudiar los efectos causales en variables actitudinales y comportamentales (Koys, 2001; Messersmith et al., 2011). En segundo lugar, por cuestiones prácticas ya que un lapso de un año facilita ajustarse a las restricciones organizacionales (e.g., dedicación de tiempo por parte de los empleados a la investigación que no están dedicando a su trabajo) y a las necesidades de investigación.

En lo que se refiere a los análisis estadísticos, la información detallada sobre los mismos está disponible en cada uno de los estudios presentados en el bloque III de esta

tesis. Para la validación del instrumento de medida de características del trabajo basado en el Work Design Questionnaire (Estudio 1) se ha realizado el análisis factorial confirmatorio, así como los análisis de validez convergente, discriminante y la consistencia interna utilizando el software AMOS versión 23 (Arbuckle, 2006). El resto de los análisis (e.g., análisis descriptivos, regresiones, pruebas t-tests) se han realizado con el software estadístico IBM SPSS versión 23. Finalmente, para probar y estimar las relaciones causales planteadas en los estudios 2 y 3, se ha utilizado la técnica estadística multivariante centrada en los Modelos de Ecuaciones Estructurales. Para ello, se ha utilizado el software AMOS versión 23 (Arbuckle, 2006).

BLOQUE III. ESTUDIOS Y PUBLICACIONES

1. Validation of a Short Version of the Work Design Questionnaire (WDQ-S) in Spanish

1.1. Abstract

The aim of this study was to develop a short version of the Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006), the most comprehensive and integrative measure of work design to date (Parker et al., 2017). Based on the theoretical development of the WDQ and previous empirical results, we designed a short version of the WDQ (WDQ-S; 27 items). We collected data from a sample of employees (N = 653) working for 27 Spanish companies in a two-wave time-lagged design.

We tested and found support for the hierarchical and integrated structure inherent in the WDQ model. This structure is composed of four second-order factors and nine first-order factors: *task characteristics* (autonomy, task significance, and feedback from job), *knowledge characteristics* (information processing and skill variety), *social characteristics* (social support and feedback from others), and *contextual characteristics* (physical demands and work conditions).

Similar to the full WDQ version, the WDQ-S is able to differentiate among occupational groups. Results show acceptable levels of convergent and discriminant validity, and good predictive and incremental validity on relevant outcomes. *Task*, *knowledge*, and *social characteristics* predicted job satisfaction and job performance. *Knowledge*, *social*, and *contextual characteristics* incrementally predict job satisfaction and performance beyond *task characteristics*. In conclusion, the WDQ-S is a valid and reliable short version of the WDQ in Spanish. Future research should validate this version in other languages.

Keywords: Work Design Questionnaire, work characteristics, short version, job satisfaction, job performance.

1.2. Introduction

Research and theory on Work Design has been a fundamental contribution to research in industrial/organizational psychology and applied human resources for more than one hundred years (Parker et al., 2017). Work design refers to “the content and organization of one’s work tasks, activities, relationships, and responsibilities” (Parker, 2014, p. 662). Work design is a crucial antecedent of important organizational outcomes (e.g., productivity, well-being, job satisfaction, etc.), a mediator (e.g., between leadership, production, and outcomes), and an outcome of individual processes (e.g., job crafting; Parker et al., 2017).

Due to its nature, work design is important for individuals, teams, and organizations (Morgeson & Campion, 2003; Parker, 2014), and is tightly linked to practical application and implementation. Since the early studies on work design, there has been a demand for a valid measure to assess work characteristics. The Work Design Questionnaire (WDQ), developed by Morgeson and Humphrey (2006), integrates more than 40 years of research. The WDQ evaluates 21 work characteristics measured through 77 items. Evaluating 21 work characteristics has the advantage of allowing for a detailed analysis of work design, but also a disadvantage associated to the scale’s size; the WDQ is a large questionnaire that makes it difficult to use by practitioners and researchers (Fernández Ríos et al., 2017).

A short version of the WDQ (WDQ-S) would facilitate its application because it would require less time from respondents. It would make it easier for practitioners to measure work characteristics in time-constrained organizations and for researchers to evaluate work characteristics in multivariate studies without using excessively long questionnaires (Sora et al., 2018). Given the need of a shorter, yet still comprehensive, measure of work design, the first aim of the present study is to develop a valid and reliable WDQ-S.

Further, the integrated work design framework behind the WDQ (Morgeson & Campion, 2003) proposes four general categories of work characteristics (i.e., task, knowledge,

social, and contextual characteristics) manifested by 21 specific dimensions. Research on the WDQ to date has examined its multidimensional structure relying on different configurations of these 21 specific dimensions only. However, the hierarchical representation of work design in four general categories has remained unexplored. Empirical support to the hierarchical structure inherent in the WDQ model would provide a more clear picture on the dimensionality of WDQ and offer two levels of analysis for research and applied purposes. Thus, the second aim of our study is to empirically test the hierarchical structure inherent in the model by examining the distinction between general categories (second-order factors) and specific dimensions (first-order factors) of work characteristics.

The Work Design Questionnaire

The WDQ evaluates work characteristics present in the classic and dominant job characteristics theory (Hackman & Oldham, 1975) and new specific work characteristics that are present in current organizations (i.e., knowledge characteristics that reflect the knowledge demands of work, and social characteristics that reflect the social environment present at work). The WDQ is organized around four general categories of work characteristics: task, knowledge, social, and context characteristics.

The first category, *Task characteristics*, refers to how the work itself is done and the range and nature of the tasks associated with a specific job. This category includes five work characteristics: autonomy¹, task variety, task significance, task identity, and feedback from the job. The second category, *Knowledge characteristics*, refers to the different kinds of mental demands (knowledge, skill, and ability) that are required to do a job. This category includes five work characteristics: job complexity, information processing, problem solving, skill

¹ In the original version of the WDQ, autonomy is divided into three components: work scheduling, decision-making, and work methods.

variety, and specialization. The third category, *Social characteristics*, reflects the degree to which a job involves other people in terms of advice, support, dependence, and interactions. This category includes four work characteristics: social support, interdependence², interaction outside the organization, and feedback from others. The fourth category, *Contextual characteristics*, refers to the physical and material conditions that are available to perform a job. This category includes four work characteristics: ergonomics, physical demands, work conditions, and equipment use.

The WDQ was first validated in 2006 (Morgeson & Humphrey, 2006). Since its publication, the WDQ has been successfully adapted and validated in Dutch (Gorgievski et al., 2016), Polish (Hauk, 2014), German (Stegmann et al., 2010), and Spanish (Bayona, Caballer, & Peiró, 2015; Fernández Ríos et al., 2017). Thus, the long version of WDQ has a well-established empirical evidence that support its validity and reliability.

Structural Dimensionality of the WDQ

Morgeson and Humphrey (2006) tested the factor structure of WDQ through five Confirmatory Factor Analyses (CFAs). The five models were all first-order factor models composed of 4, 18, 19, 20, and 21 factors respectively. After testing the alternative models, the authors found the best support for a 21 factor structure model. The four factor model examined the four general categories of work characteristics, and was dismissed because CFA results showed poor fit.

Despite the relevant insight provided by these alternative models, the potential hierarchical structure of the WDQ seems to have been overlooked. In a hierarchical structure, the four categories represent second-order factors or latent factors, instead of first-order factors

² In the original version of the WDQ, interdependence is divided into two components: initiated and received interdependence.

as tested by Morgeson and Humphrey (2006). The advantages of a hierarchical model are that it respects the structure proposed by theory of work design (task, knowledge, social, and contextual characteristics as general categories), and it maintains the independence of specific dimensions of work characteristics (i.e. specific dimensions are not statistically averaged). Thus, we propose a hierarchical factor structure model organised with four general or second-order factors (see Figure 1). Consequently, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1: The WDQ-S presents a hierarchical factor structure.

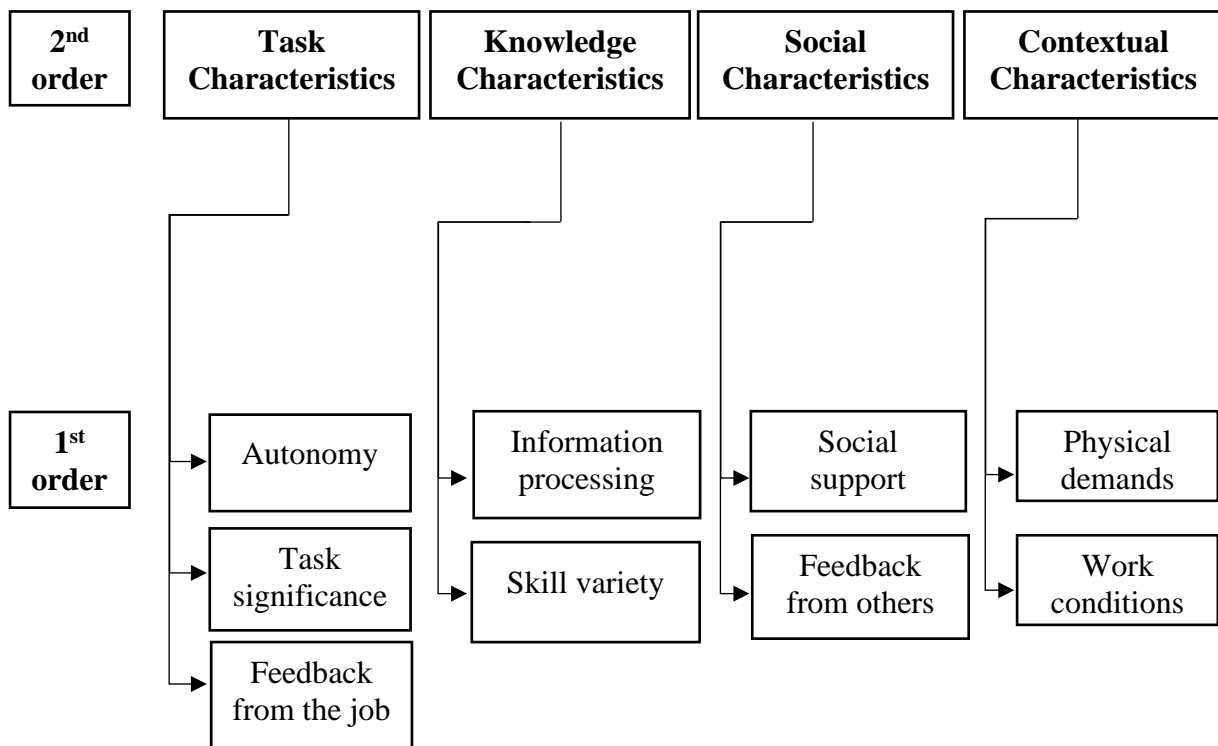


Figure 1. Hierarchical Structure of the WDQ-S.

Differences among Occupations

The original WDQ has the ability to differentiate work characteristics among occupations. More specifically, Morgeson and Humphrey (2006) used different work characteristics to compare four occupational groups (i.e., professional, nonprofessional,

human-life, and sales occupations). Following their reasoning, greater levels of autonomy may be expected from professional occupations generally than non-professional occupations because of the flexibility and adaptation they require to do complex and nonroutine work. Nonprofessional occupations generally have less optimal conditions and greater levels of physical demands because of the physical effort required at work. Task significance is expected to be more important for human-life occupations because their results directly affect society. Sales occupations generally must contact other organizations to sell their products and thus are expected to show more interaction with others external to the organization.

It is important that the WDQ-S behaves in a similar way to the original scale as reported by Morgeson and Humphrey (2006) and Bayona et al. (2015) in its Spanish version. Following this rationale, we analysed the ability of the WDQ-S to differentiate work characteristics among occupations as a measure of convergent validity. We examined differences among four groups of occupations (i.e., professional, nonprofessional, healthcare, and manufacturing). We did not examine jobs in sales occupations because we lacked data from this group. Accordingly, we formulate the following hypotheses:

Hypothesis 2a: Professional occupations will have significantly higher means in autonomy, information processing, and skill variety than nonprofessional occupations.

Hypothesis 2b: Nonprofessional occupations will have significantly higher means in physical demands and lower means in positive work conditions than professional occupations.

Hypothesis 2c: Healthcare occupations will have significantly higher means in task significance than manufacturing occupations.

Relationships to Outcomes

Previous empirical evidence shows work characteristics as key antecedents of attitudinal and behavioural outcomes (Humphrey et al., 2007). In the validation of the WDQ, Morgeson and Humphrey (2006) reported positive correlations between task and knowledge characteristics and job satisfaction. In the Spanish version of the WDQ, Bayona et al. (2015) reported positive correlations between task, knowledge, and social characteristics and both job satisfaction and perceived performance. Obtaining similar results would support the predictive validity of the WDQ-S. Thus, we formulate the following hypothesis:

Hypothesis 3: Task, knowledge, and social characteristics will be positively related to job satisfaction and performance.

Previous work has suggested that knowledge, social, and contextual characteristics explain unique variance in work outcomes, beyond task characteristics. This is because each category of work characteristics presents a different focus. For example, task characteristics and knowledge characteristics focus on individuals, social characteristics focus on the interactions between individuals, and contextual characteristics focus on the work context. Therefore, the effects of these characteristics are expected to be non-redundant on work outcomes (Humphrey et al., 2007). In fact, in the original WDQ (Morgeson & Humphrey, 2006), social support strongly predicted satisfaction beyond task and knowledge characteristics. Further, meta-analytical results found that social characteristics explained unique variance in the attitudinal and behavioural outcomes, beyond task and knowledge characteristics (Humphrey et al., 2007). The Spanish version of the WDQ (Bayona et al., 2015) showed similar results. Accordingly, we hypothesize:

Hypothesis 4: Knowledge, social, and contextual characteristics will show incremental validity above task characteristics for job satisfaction and performance.

1.3. Method

Construction of the WDQ-S

Our aim was to develop a manageable but still comprehensive measure of work design, which allowed to assess work characteristics in organizational settings both for research and applied purposes. In creating a short version of existing measures, it is important to ensure that the shortened version faithfully represents the underlying constructs measured by the original measure. Because most subscales in WDQ are composed of 3 or 4 items, and three is the minimum number of items to adequately assess any domain of interest (Raubenheimer, 2004), the strategy to obtain a short WDQ had to necessarily imply selecting a reduced number of work characteristics. The decision-making process for selecting subscales and items was based on both theoretical arguments and statistical criteria.

First, we reviewed in-depth the key studies published in this research field. Namely, (a) the original study (Morgeson & Humphrey, 2006), (b) published translated versions of the WDQ (Bayona et al., 2015; Fernández Ríos et al., 2017; Gorgievski et al., 2016; Hauk, 2014; Stegmann et al., 2010), and (c) the most recent meta-analysis on work design (Humphrey et al., 2007).

Second, in the process of selecting dimensions for the WDQ-S, we aimed to respect the theoretical structure and meaning of the original scale and respect the four general categories of work characteristics. Therefore, a minimum of two specific characteristics should be selected in each category. Because most practitioners and researchers are interested in linking work design aspects with outcomes related to wellbeing and performance, it was important to consider statistical relevance of work design characteristics in predicting such outcomes as shown in previous empirical research. More specifically, meta-analytical correlations of work design characteristics with satisfaction and performance were prioritized. Next, we justify the choice of dimensions.

Task characteristics have been the most researched work design characteristics since Hackman and Oldham's model (1976) was put forward. We selected autonomy, task significance, and feedback from the job because of their role in providing experienced responsibility for the outcomes, experienced meaningfulness, and knowledge of the results (the three psychological critical states; see Hackman & Oldham, 1976), as well as their strong meta-analytical relationship to both attitudinal and behavioral outcomes (Humphrey et al., 2007). Self-determination theory also helps explain how autonomy and feedback from the job are crucial for creating self-determination meaning, and positive work outcomes (Deci & Ryan, 2000).

Knowledge characteristics are becoming more important work characteristics in work design due to the large number of knowledge workers in current jobs (Hernaus & Mikulić, 2014). We selected information processing and skill variety because of existing meta-analytical evidence about their relationship with wellbeing and performance outcomes (Humphrey et al., 2007). Information processing refers to the high cognitive demands associated with the complexity of enriched work. Skill variety refers to the use of numerous skills, which is usually perceived as a challenge and engaging to perform. We excluded job complexity and selected instead skill variety because complexity is captured to a certain extent by information processing.

Social characteristics are important determinants of well-being because of the considerable social interactions present on workers' activities and growing relevance of teamworks in organizations (Grant & Parker, 2009; Oldham & Hackman, 2010). We selected two specific dimensions. Social support because it is essential for wellbeing, especially for stressful jobs or jobs poor in motivational work characteristics (Morgeson & Humphrey, 2006). Feedback from others because it helps define, clarify, and negotiate roles, and it is also a source of feedback on performance (Humphrey et al., 2007). We excluded interdependence and

interaction outside organization because they often have not very strong relationships with outcomes.

Contextual characteristics have been largely neglected in work design research, but other fields have demonstrated the importance of context in work outcomes. We selected physical demands and work conditions because both incrementally impact some outcomes (i.e., stress, burnout, and job satisfaction) beyond task, knowledge, and social characteristics (Humphrey et al., 2007). Furthermore, physically uncomfortable jobs may lead to absenteeism and turnover intentions (Humphrey et al., 2007). We excluded ergonomics due to its low internal consistency (Bayona et al., 2015; Morgeson & Humphrey, 2006), and equipment use because it shows non-significant relationships with outcomes and other work characteristics.

In the item selection phase, we aimed to select at least three items per dimension of the WDQ as recommended by Raubenheimer (2004). We reviewed the items' content and psychometric properties in previous validation studies. As a result, the proposed WDQ-S consists of 27 items to measure nine dimensions of work characteristics. We took the items from the previous Spanish full version of the WDQ (Bayona et al., 2015). We did minor adaptations of the items from Colombian Spanish to Spanish as used in Spain. The response scale ranged from 1 to 5 (*strongly disagree -strongly agree*).

Procedure and Sample

Research team members contacted different organizations and invited them to collaborate in the study. All employees were invited to participate by completing a questionnaire during work hours. Confidentiality and anonymity were guaranteed. Data were gathered in Spain at two points in time, with a gap between nine months and one year. The questionnaire at time 1 included measurements of work characteristics, job satisfaction, and

performance. The questionnaire at time 2 included measurements of job satisfaction and performance.

The sample consisted of 653 employees working for 27 organizations (69% service sector). Most participants were approximately 40 years old ($M = 39.95$, $SD = 8.29$), worked full-time (85%), and were women (55%). Tenure was over 5 years for most participants (77%). Descriptive statistics by occupational category are presented in Table 1. Like in the Spanish validation of the full WDQ (Bayona et al., 2015), occupational categories were taken from the ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities; United Nations, Statistical Division, 2008).

Table 1

Descriptive Statistics of the sample by Occupation.

ISIC ^a Occupation category	n	Age (years)		Job tenure ^b (%)			Sex (% women)
		M	SD	<1	1-5	>5	
Manufacturing	171	41,24	7,79	11,9	31,4	56,6	33,5
Wholesale and retail trade	13	37,50	6,17	8,3	25	66,7	61,5
Transportation and storage	7	29,80	5,54	14,3	71,4	14,3	50
Financial and insurance activities	183	37,74	7,13	12,3	30,2	57,5	60,1
Administrative and support service activities	26	33,92	7,97	19,2	53,8	26,9	38,5
Public administration and defence	49	44,71	5,90	2	14,3	83,7	55,1
Education	99	43,14	7,60	25,8	19,1	55,1	64,6
Human health and social work activities	105	38,93	10,33	16,1	35,5	48,4	76,5
Total	653	39,95	8,29	14,2	29,8	56	55,1

Notes. N = 653. ^aInternational Standard Industrial Classification of All Economic Activities.

^bJob tenure three groups: <1 year; between 1-5 years; >5 years.

Occupations

We created four occupational groups. Professional vs. nonprofessional occupations was reported by employees (i.e., high-qualified professional, management vs. nonqualified manual

profession). To classify participants in the healthcare or manufacturing occupations, we assigned the economic activity of their organizations to the categories offered by the ISIC's classification.

Outcome Measures

Job satisfaction. We used the Spanish adaptation of the Overall Job Satisfaction scale (Warr, Cook, & Wall, 1979; Pérez & Fidalgo, 1995), which consisted of 10 items (e.g., "How satisfied or dissatisfied are you with the recognition you get for good work?"). The response scale ranged from 1 to 7 (*extremely dissatisfied - extremely satisfied*) (Cronbach's alpha was .84).

Job performance. We operationalized job performance as task performance, organizational citizenship behaviour (OCB), and creative performance. We used three items to measure task performance (Williams & Anderson, 1991) (e.g., "I adequately complete assigned duties"); three items to measure OCB (Mackenzie et al., 2011) (e.g., "I do not hesitate to challenge the opinions of others that I feel are directing the store/company in the wrong direction"); and three to measure creative performance (Oldham & Cummings, 1996) (e.g., "How original and practical am I in my work?").

The items were translated from English to Spanish using the translation and back-translation procedure recommended by Brislin (1980). The response scale ranged from 1 to 7 (*strongly disagree - strongly agree*). We obtained a global performance score by calculating the overall average score for the three performance scales (Cronbach's alpha was .79).

Data Analysis

First, we evaluated the factor structure of the WDQ-S by conducting confirmatory factor analyses (CFA) with AMOS 23 software (Arbuckle, 2006). We applied a maximum

likelihood estimation method. Maximum skewness was -2.01 and maximum kurtosis was 5.55. We retested the proposed model using a bootstrap method. Consistent with the original validation of the WDQ and its Spanish adaptation (Bayona et al., 2015; Morgeson & Humphrey, 2006), we present four fit indicators: χ^2 / df ratio (good fit: value of 2.0), comparative fit index (CFI; good fit: values $>.90$), the standardized root-mean-square residual (SRMR; good fit: values $<.08$), and the root-mean-square error of approximation (RMSEA; good fit: values $\leq.05$). We compared two first-order factor models:

- Four factor model examining the four broad categories of work characteristics, as conducted by Morgeson and Humphrey (2006).
- Nine factor model examining the nine work characteristics of the proposed WDQ-S.

Additionally, we compared two alternative models to test the proposed hierarchical structure:

- A hierarchical structure model in which the nine first-order factors load onto four second-order factors (see Figure 1).
- A hierarchical structure model in which the nine first-order factors load onto one single second-order factor of Work Characteristics.

Following Marsh and Hocevar (1985), even if the second-order model can adequately explain the factor covariations in a more parsimonious way, the corresponding first-order model will always show a better fit than the second-order model. When the fit indexes of the higher-order model to the data are like those of the corresponding first-order model, results support the higher-order model (Koufteros et al., 2009). Additionally, we computed target coefficients to examine to which extent each second-order model explained covariance among first-order factors (Marsh & Hocevar, 1985). This coefficient is calculated as a chi-squares ratio, it may range from 0 to 1, and values closer to 1 indicate better models.

Second, the internal consistency of WDQ-S was examined through Cronbach's alpha, interrater reliability (ICC[2]) (Bliese, 2000), and interrater agreement (r_{wg}) (James et al., 1984). Values of ICC[2] and r_{wg} equal or greater .70 are considered adequate (Woehr et al., 2015). Additionally, we calculated correlation coefficients between all the work characteristics dimensions to estimate the test-retest reliability of the Time 1 and Time 2 scores. Correlations greater than .40 show the stability of the measure over time (Robinson et al., 1991).

Third, we calculated the Average Variance Extracted (AVE) and Maximum shared Squared Variance (MSV) as a test for convergent and discriminant validity of the WDQ-S. For a good convergent validity, values of AVE equal or greater .50 are considered adequate. For a good discriminant validity, MSV values should be lower than AVE values of each factor.

Fourth, we examined the ability of WDQ-S to detect differences among occupations for additional construct validity. More specifically, we used t-tests analyses to compare means of pairs of occupational categories (hypotheses 2a, 2b, and 2c): professional vs nonprofessional, and healthcare vs manufacturing.

Fifth, predictive and incremental validity was also examined. To analyse hypothesis 3, we calculated bivariate Pearson correlations. To analyse hypotheses 4, we performed hierarchical regression analyses.

1.4. Results

Confirmatory Factor Analyses

CFA results are presented in Table 2. Following Morgeson and Humphrey's (2006) attempt to fit the data to the four categories of work characteristics, we tested a four-factor structure model. Like their results, this model showed a poor goodness of fit with all fit indices being unacceptable. The nine-factor structure model obtained a better fit overall, with a lower χ^2 / df ratio, SRMR, RMSEA, and a higher CFI.

We also tested two hierarchical factor models (with the first-order factors loading onto either four second-order factors or one second-order factor). The models fitted the data reasonably well for a second-order structure. The results of target coefficients supported the superiority of the hierarchical four second-order factor model (see Table 2), which explains 85,5% of the covariance between the first-order factors compared to 68,4% of the model with one second-order factor.

Table 2

Results of Confirmatory Factor Analyses.

Model	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI	Target
First-order four factors	1902.87	309	6.15	0.09	0.08	0.73	-
First-order nine factors	892.16	286	3.11	0.05	0.05	0.90	-
Second-order one factor	1303.34	315	4.13	0.08	0.06	0.83	0.68
Second-order four factors	1042.91	307	3.39	0.07	0.06	0.88	0.85

Notes. SRMR = standardized root-mean-square residual; RMSEA = root-mean-square error of approximation; CFI = comparative fit index.

The validity of the second-order factors was supported by the significant standardized factor loadings of the first-order factors onto the second-order factors (see Figure 2). The correlation coefficients of the four second-order factors ranged from .32 to .82. The highest correlation (.82) was found between task and knowledge characteristics but was deemed adequate (recommended threshold < .85). Considering the global fit indices, the target coefficients, and the significant first-order factors loadings onto the second-order factors, we conclude that the hierarchical solution can be considered appropriate. Thus, hypothesis 1 was supported.

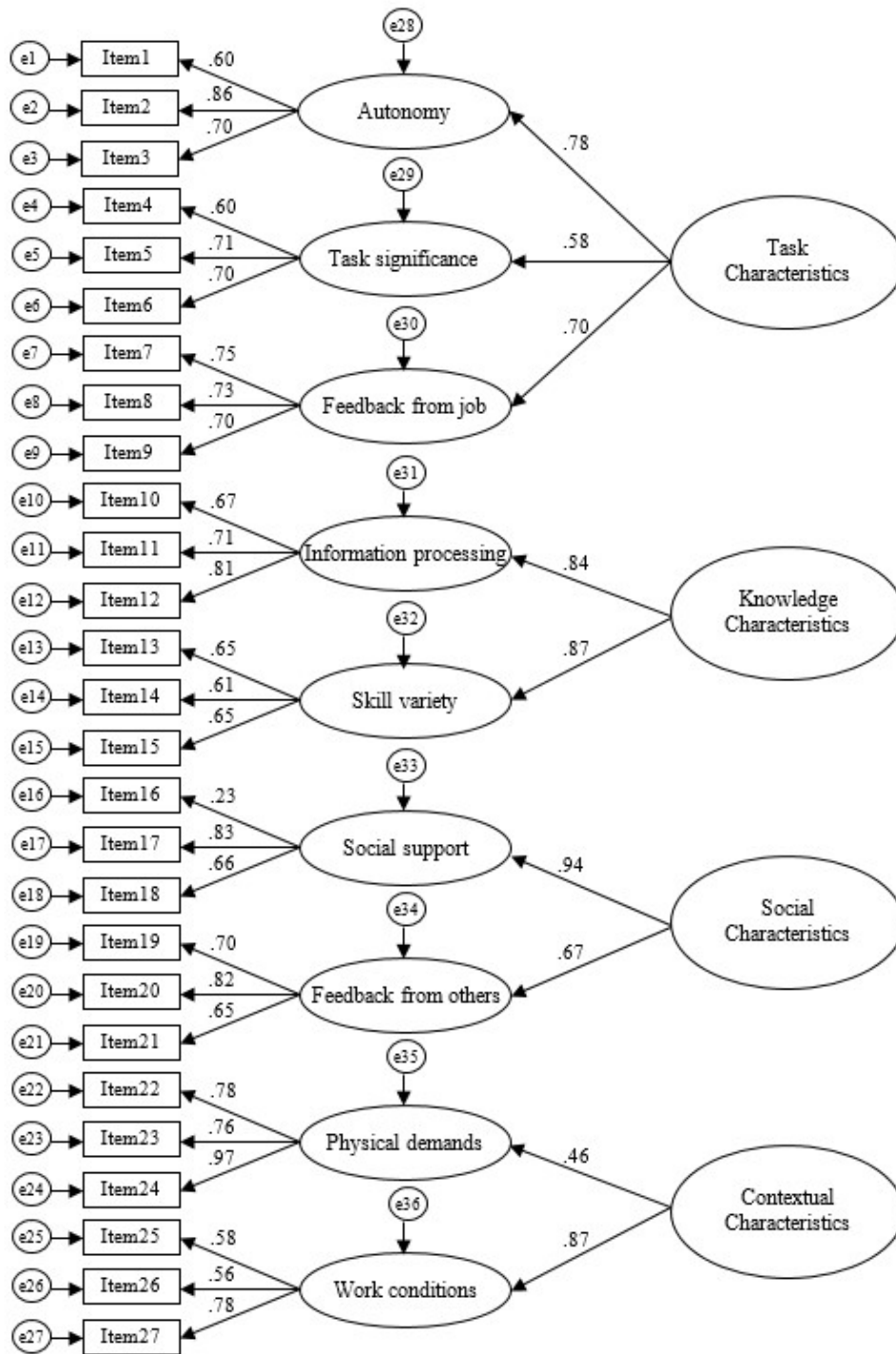


Figure 2. Standardized Factor Loadings of the Hierarchical Model.

Reliability of the Scale

Table 3 presents the descriptive statistics and psychometric properties of the WDQ-S scale. We examined the internal consistency of the WDQ-S by exploring Cronbach’s alpha of

each factor. Cronbach's alphas were acceptable for all factors, except for social support ($\alpha = .47$). We run the same analysis without a problematic item in this dimension (item "I have the chance in my job to get to know other people"), which improved Cronbach's alpha ($\alpha = .69$). However, the measurement models did not show significant differences whether the item was included or excluded. Thus, we kept all items for subsequent analyses. Overall, the results showed an appropriate internal consistency of the scale. The values of ICC[2] and r_{wg} (James et al., 1984) suggested that there were high levels of agreement about work characteristics in a job's category and it was appropriate to aggregate them to the job level.

Table 3

Means, Standard Deviations and Reliability.

Variable	<i>M</i>	SD	Internal consistency ^a	Interrater reliability ^b	Hierarchical Interrater reliability ^b	Interrater agreement ^c	Convergent-discriminant validity	
							AVE	MSV
Autonomy	4.14	0.85	.76	.87	.94	.66	.52	.35
Task significance	3.37	0.98	.65	.95	.92	.60	.43	.25
Feedback from job	3.86	0.82	.76	.66	0	.66	.52	.35
Information processing	4.09	0.86	.76	.84	.96	.64	.57	.55
Skill variety	4.33	0.66	.67	.76	.86	.78	.41	.55
Social support	3.91	0.80	.47	.91	.64	.70	.38	.40
Feedback from others	3.17	1.04	.76	.82	.82	.48	.52	.40
Physical demands	1.97	1.15	.86	.89	.97	.38	.70	.13
Work conditions	3.82	0.98	.67	.90	.94	.55	.42	.18

Notes. $N = 653$ (except for hierarchical Interrater reliability $N = 616$); * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ^a Cronbach's alpha; ^b ICC[2]; ^c $r_{wg(j)}$; AVE = average variance extracted; MSV = maximum shared squared variance.

Additionally, we calculated the intercorrelations between the work characteristics dimensions in both times to estimate the test-retest reliability (see Table 4). Eight of nine correlations exceeded the extensive criterion of a correlation greater than .40 (Robinson et al., 1991), showing adequate test-retest reliability. Social support showed a test-retest correlation ($r = .35$).

Table 4

Test-retest reliability: Intercorrelation between work characteristics dimensions (T1 and T2).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Autonomy T1	–																
2. Task significance T1	.32**	–															
3. Feedback from job T1	.47**	.29**	–														
4. Information processing T1	.43**	.39**	.34**	–													
5. Skill variety T1	.41**	.30**	.38**	.56**	–												
6. Social support T1	.24**	.34**	.31**	.25**	.25**	–											
7. Feedback from others T1	.19**	.12**	.37**	.13**	.18**	.44**	–										
8. Physical demands T1	-.12**	.07	.05	-.19**	.02	-.03	.14**	–									
9. Work conditions T1	.26**	.20**	.21**	.23**	.16**	.29**	.16**	-.29**	–								
10. Autonomy T2	.43**	.21**	.24**	.24**	.22**	.16**	.06	-.13**	.22**	–							
11. Task significance T2	.17**	.54**	.18**	.21**	.13**	.20**	.07	-.02	.19**	.29**	–						
12. Feedback from job T2	.20**	.22**	.42**	.15**	.14**	.16**	.20**	.07	.14**	.48**	.40**	–					
13. Information processing T2	.29**	.28**	.18**	.56**	.29**	.18**	.11**	-.24**	.22**	.44**	.44**	.31**	–				
14. Skill variety T2	.25**	.28**	.17**	.35**	.40**	.08*	.03	-.07	.14**	.48**	.41**	.36**	.62**	–			
15. Social support T2	.09*	.11**	.15**	.02	.03	.35**	.20**	.02	.20**	.32**	.33**	.37**	.25**	.22**	–		
16. Feedback from others T2	.04	.03	.21**	-.01	.07	.27**	.44**	.09*	.11**	.20**	.23**	.43**	.18**	.12**	.53**	–	
17. Physical demands T2	-.17**	.01	.02	-.28**	-.06	-.04	.11**	.70**	-.21**	-.09*	.02	.07	-.25**	-.02	.06	.15**	–
18. Work conditions T2	.15**	.14**	.14**	.18**	.10*	.16**	.06	-.27**	.51**	.33**	.28**	.28**	.31**	.21**	.28**	.18**	-.32**

Notes: n=653; *p<0.05; **p<0.01. Test-retest correlations are in bold

Convergent and Discriminant Validity

We examined convergent validity of the WDQ-S by calculating the AVE (see Table 3). Four out of nine factors obtained values below .50: task significance (.43), skill variety (.41), social support (.38), and work conditions (.42). We examined discriminant validity by comparing AVE and MSV values. The MSV values of two out of nine factors were greater than the AVE values: skill variety (AVE .41 < MSV .55) and social support (AVE .38 < MSV .40). The other seven factors showed acceptable levels of discriminant validity (see Table 3).

Differences among Occupations

Additional analyses were computed to examine construct validity through the WDQ-S's ability to differentiate among four occupational groups (see Table 5). Professional occupations obtained significantly higher means in autonomy (4.19 > 3.42, $p < .001$), information processing (4.14 > 3.09, $p < .001$), and skill variety (4.40 > 3.95, $p < .001$) than nonprofessional occupations. Nonprofessional occupations obtained significantly higher means in physical demands (3.56 > 1.89, $p < .001$) and lower in positive work conditions (3.30 < 3.77, $p < .001$) than professional occupations. Healthcare occupations obtained significantly higher means in task significance (3.66 > 2.82, $p < .001$) than manufacturing occupations. These results confirmed hypothesis 2a, 2b, and 2c. Overall, these results provide empirical support to the construct validity of WDQ-S.

Table 5

Means of Jobs among Occupational Categories.

Work characteristic	Occupational category	
	Professional	Nonprofessional
Autonomy	4.19	3.42
Information processing	4.14	3.09
Skill variety	4.40	3.95
Physical demands	1.89	3.56
Work conditions	3.77	3.30
	Healthcare	Manufacturing
Task significance	3.66	2.82

Notes. All means across occupational categories are significantly different. N professional = 492; N nonprofessional= 161; N healthcare = 176; N manufacturing = 171.

Predictive and Incremental Validity

We examined predictive and incremental validity of the scale by correlations and regressions. As predicted by Hypothesis 3, all seven work characteristics classified under task, knowledge, and social characteristics were significantly related to job satisfaction and performance in both Time 1 and Time 2 (see Table 6). Correlations between job satisfaction and task characteristics ranged in magnitude from .14 to .45 (T1), and .10 to .30 (T2). Correlations between job satisfaction and knowledge characteristics showed a correlation of .24 (T1), and a range from .18 to .20 (T2). Finally, correlations between job satisfaction and social characteristics ranged in magnitude from .29 to .32 (T1), and .19 to .25 (T2).

Regarding performance, correlations with task characteristics ranged in magnitude from .19 to .31 (T1) and .19 to .26 (T2). Correlations with knowledge characteristics were .29 (T1) and ranged from .23 to .24 (T2). Finally, correlations with social characteristics ranged in magnitude from .15 to .16 (T1), and .13 to .15 (T2). These results confirmed hypothesis 3. Overall, the results supported WDQ-S's predictive validity.

Table 6

Intercorrelation among Study Variables.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Autonomy	–																	
2. Task significance	.32**	–																
3. Feedback from job	.46**	.29**	–															
4. Information processing	.42**	.39**	.34**	–														
5. Skill variety	.40**	.30**	.37**	.55**	–													
6. Social support	.24**	.34**	.30**	.25**	.25**	–												
7. Feedback from others	.19**	.11**	.36**	.13**	.17**	.43**	–											
8. Physical demands	-.12**	.07	.05	-.19**	.02	-.02	.13**	–										
9. Work conditions	.25**	.20**	.21**	.23**	.15**	.29**	.15**	-.29**	–									
10. Job satisfaction T1	.45**	.14**	.42**	.24**	.24**	.32**	.29**	-.22**	.41**	–								
11. Global Performance T1	.28**	.19**	.31**	.29**	.29**	.15**	.16**	-.00	.09*	.34**	–							
12. Task T1	.10**	.05	.14**	.06	.07	.03	.14**	.04	.03	.16**	.62**	–						
13. OCB T1	.18**	.15**	.23**	.26**	.23**	.20**	.15**	-.02	.09*	.25**	.80**	.30**	–					
14. Creativity T1	.32**	.20**	.29**	.29**	.30**	.09*	.08*	-.02	.08*	.33**	.81**	.31**	.44**	–				
15. Job satisfaction T2	.30**	.10**	.28**	.20**	.18**	.25**	.19**	-.17**	.28**	.64**	.26**	.13**	.23**	.22**	–			
16. Global performance T2	.25**	.19**	.26**	.24**	.23**	.15**	.13**	-.08*	.15**	.29**	.63**	.37**	.55**	.48**	.37**	–		
17. Task T2	.12**	.08*	.11**	.07*	.05	.05	.06	-.02	.06	.12**	.38**	.52**	.24**	.18**	.19**	.67**	–	
18. OCB T2	.19**	.16**	.24**	.24**	.24**	.21**	.17**	-.08*	.18**	.27**	.53**	.17**	.62**	.35**	.32**	.84**	.40**	–
19. Creativity T2	.24**	.20**	.23**	.21**	.21**	.07	.06	-.08*	.08*	.25**	.50**	.20**	.35**	.53**	.33**	.75**	.22**	.46**

Notes: n=653. *p<0.05; **p<0.01.

Hypothesis 4 predicted that knowledge, social, and contextual characteristics would yield incremental validity above task characteristics for job satisfaction and performance was also supported (see Table 7). For job satisfaction, introducing knowledge, social, and contextual characteristics in the regression equation demonstrated incremental validity $\Delta R^2 = .11$, $p < .001$ (T1), and $\Delta R^2 = .07$, $p < .001$ (T2). Beta weights showed that knowledge characteristics explained no variance for job satisfaction. For performance, introducing knowledge, social, and contextual characteristics in the equation demonstrated incremental validity $\Delta R^2 = .03$, $p < .001$ (T1) and $\Delta R^2 = .01$, $p < .05$ (T2). Beta weights showed that social and contextual characteristics explained no amount of variance for performance. These results partially confirmed hypothesis 4. Overall, these results supported the incremental validity of the scale.

Table 7

Incremental validity of Work Characteristics on Job Satisfaction and Performance.

Predictor	Job Satisfaction		Performance	
	T1	T2	T1	T2
Step 1 R^2				
Age, tenure, Education	.02**	.01*	.00	.01
Step 2 ΔR^2				
Task Characteristics	.25***	.10***	.13***	.08***
Step 3 ΔR^2				
Knowledge Characteristics	.00	.00	.03***	.01*
Step 4 ΔR^2				
Social Characteristics	.04***	.04***	.00	.00
Step 5 ΔR^2				
Contextual Characteristics	.07***	.03***	.00	.00
Total R^2	.38***	.19***	.18***	.12**

Notes. $n=653$. * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

1.5. Discussion

The WDQ is the most powerful measurement instrument of work design to date, integrating more than 40 years of research into a single measure. The instrument is consistent with the integrative and contemporary perspectives of work design (Parker et al., 2017). The WDQ can assess job properties and it is helpful in differentiating among occupations. Its extension, however, makes it difficult to use in organizational settings. To overcome the disadvantage of the WDQ's length, our aim was to develop a shorter and more parsimonious measure of work design: WDQ-S.

A challenge in providing a shortened version of the WDQ was to faithfully represent the underlying four general categories of work characteristics with a reduced number of dimensions. The selection of the specific characteristics was based on theoretical arguments of the relevance of WDQ characteristics and meta-analytical evidence of their relationship with satisfaction and performance outcomes. The availability of a short version of the WDQ is especially useful for researchers to include work characteristics in multivariable studies, and for practitioners to assess work characteristics and design or redesign work.

Overall, this study found empirical support for the WDQ-S as a valid and reliable measure of work design, obtained with a strong and diverse sample, and measuring outcomes at two points in time. An important contribution of this study to the work design literature is the empirical testing and support found for the hierarchical nature of the WDQ model. This type of structure offers a theoretically-based representation of work characteristics at different levels (i.e., general and specific factors of work design). The structure consists of four general categories, and nine specific work characteristics. The CFA showed that the nine first-order factor structure had a good fit. Additionally, our results supported the hierarchical factor model, thus confirming hypothesis 1.

This hierarchical structure offers a more systematic representation of work design theory and measurement than previous models based only on first-order factors. Further, it also allows studying the main categories of work characteristics (task, knowledge, social, and contextual) and their correlates, while respecting statistical independence of first-order factors. Validating the hierarchical structure is very important because it offers two levels of analysis for research and applied purposes. Such a structure also facilitates research on work characteristics and work design tasks by practitioners.

Psychometric analyses revealed adequate internal consistency reliabilities for all work characteristics, except for social support and work conditions. Further, some limitations were found regarding convergent validity of task significance, social support, and work conditions. This is in line with the results of the full Spanish version of the WDQ (Bayona et al., 2015, p.193), where similar values were reported. Overall, these results suggest the need for additional research to clarify and improve these factors both for the full and short versions of the WDQ. In particular, this is important for the measurement of social support where internal reliability was low. We suggest using the full social support scale (6 items) and future research of the refinement and improvement of this scale. Given the importance of social support for organizational outcomes (Grant, 2009), another avenue for improvement would be to use alternative social support scales considering its instrumental, emotional, and informative facets.

Our results support the validity of the WDQ-S. First, the WDQ-S was able to differentiate work characteristics among occupations like the original WDQ validation (Morgeson & Humphrey, 2006). Our results confirmed hypotheses 2a, 2b, and 2c. Therefore, the WDQ-S is a versatile tool, which can be used in any occupational context.

Second, the WDQ-S showed predictive validity with significant and positive correlations between work characteristics and outcomes such as job satisfaction and job

performance, both in cross-sectional and time-lagged data. We found positive and significant relationships between task, knowledge, and social characteristics and job satisfaction and performance in both Time 1 and Time 2 (confirming hypothesis 3). Task characteristics showed the highest correlation with job satisfaction, followed by social characteristics, and knowledge characteristics. Task characteristics showed the highest correlation with performance, followed by knowledge characteristics, and social characteristics. In summary, our results are congruent with previous empirical evidence in magnitude and relative importance (i.e., Bayona et al., 2015; Fernández Ríos et al., 2017; Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2006), thus providing additional support to the validity of the WDQ-S.

Third, we found support for incremental validity of the WDQ-S. Results showed that knowledge, social, and contextual characteristics incrementally predict job satisfaction and performance beyond task characteristics. Job satisfaction is explained by task characteristics but also by social and contextual characteristics, with no significant variance explained by knowledge characteristics. Alternatively, performance is explained by task characteristics and knowledge characteristics, with social and contextual characteristics explaining no additional variance. These results partially confirmed hypothesis 4.

Overall, the developed WDQ-S is a valid and reliable instrument that behaves similarly to the original scale with regards to psychometric properties, convergent and discriminant validity, differentiating ability among occupations, and predictive and incremental validity.

Limitations

This study has, at least, three limitations. First, the short-version was not tested against the original full-version because the data was obtained in a questionnaire used in the frame of a wider research project. Second, we only examined direct relationships between work characteristics and two work outcomes (i.e., job satisfaction and performance). While these outcomes are important, future research should shed light on the effects of work characteristics on relevant outcomes such as stress, objective performance, customer satisfaction and loyalty. Third, our study is a time-lagged study collecting data in two different points in time. Longitudinal data would allow studying the dynamics between work design, work redesign, satisfaction, and performance.

Implications for Practice and Future Research

Our study has four important practical implications. First, it provides a short version of the WDQ responding to the needs expressed by other researchers (e.g., Fernández Ríos et al., 2017). Second, this study provides an easier to use measure for practitioners in charge of designing or redesigning jobs. Third, it provides a measure that allows researchers to study work characteristics along with other variables of interest by facilitating the administration of a shorter but valid and reliable questionnaire to measure WDQ. Fourth, given that Spanish is the second language with most native speakers in the world (480 million of native speakers; Eberhard, Simons, & Fennig, 2020), providing an easier to use measure in Spanish will facilitate work design implementation and research in Spanish speaking countries.

Regarding future research, the confirmation of the hierarchical structure of the WDQ-S raises the possibility that it is also a valid structure for the original version of the WDQ, and it should be investigated in the future. Future research could also use this

WDQ-S to examine direct and indirect relationships with other outcomes (e.g., absenteeism, turnover intentions, role ambiguity, anxiety, and experience of meaning), and could validate it in other cultures.

Conclusion

The present study provides a valid and reliable WDQ-S (Morgeson & Humphrey, 2006). This study provides empirical evidence supporting a hierarchical structure of the WDQ that contributes to the work design literature. The WDQ-S consists of four second-order factors, nine work characteristics, and 27 items. This WDQ-S is readily available for researchers and practitioners in Spanish-speaking countries. Future research should validate this WDQ-S in other languages and countries.

2. Work Design and Job Satisfaction: the moderating role of organizational justice

Montañez-Juan, M. I., García-Buades, M. E., Sora-Miana, B., Ortiz-Bonnín, S., & Caballer-Hernández, A. (2019). Work Design and Job Satisfaction: the moderating role of organizational justice. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 853-858. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17510

2.1. Abstract

Economic crisis has implied a general increase in job demands and reduction in compensations, modifying the fairness of the employment relationship. In this longitudinal study, we analyse the effects of the moderating role of organizational justice on the job characteristics - job satisfaction relationship. A total of 593 employees working for 27 Spanish companies answered the questionnaires in two temporary moments. Results showed that task and social characteristics and distributive justice in time 1 predict job satisfaction in time 2. Additionally, interactional justice moderated the relationship between task characteristics and job satisfaction. In conclusion, work design may increase job satisfaction, but also fair interactions at work.

Keywords: work design, organizational justice, job satisfaction.

2.2. Introduction

Economic crisis has increased the emphasis of companies on productivity at the expense of employees' social rights. For employees having more demands and less compensations have created a sense of injustice. A study by Eurostat (Quality of life in Europe – Facts and views) in 2013 shows that approximately 75% of European workers do not reach an optimal level of job satisfaction.

Once the crisis has been overcome, one of the challenges of the 21st century is to achieve economic sustainability, which means maintaining high productivity but guaranteeing fair treatment to employees, since only satisfied workers can guarantee service quality and long-term business results. Influential businesspeople and scientists have accepted this challenge. For example, the executive chairman of Santander Group, Ana Botín, claimed “In order for companies to accomplish their social purpose, they have to generate benefits. These benefits must be obtained with fairness, especially regarding our employees” (Botín, 2018). In the academic field, the construct of sustainable work well-being refers to the necessary relationship between employees' wellbeing and sustainable companies (Peiró et al., 2014).

The work design has been a fundamental business instrument to influence productivity and satisfaction of employees. The present study reviews the classical relationship between work design and job satisfaction, from the perspective of organizational justice. Our aim is to explore the role of justice as an additional factor influencing job satisfaction and as a potential enhancer of the job characteristics – job satisfaction relationship.

The following is a brief theoretical introduction of the variables with which we are going to work in the present study.

Job Satisfaction

A large amount of research has paid attention on studying job satisfaction. Job satisfaction is an “attitude or a group of attitudes developed by a person towards his/her job in general or any of its specific aspects” (Bravo et al., 1996).

It has demonstrated that job satisfaction has both direct and indirect effects on organizations. High levels of job satisfaction are related with lower absenteeism, higher productivity or performance, higher staff retention, higher engagement and commitment, higher life satisfaction and motivation (Iliescu et al., 2015; Nyberg & Ployhart, 2013; O’Keefe, 2014; Stavrova et al., 2014).

Determinants of satisfaction have been associated to job characteristics. In 1986, Griffin and Bateman conducted a meta-analysis and identified six categories of satisfaction determinants: characteristics and job design, goal setting, reward and salary systems, organizational characteristics, leadership, decision making participation and demographic variables.

Research has demonstrated that a measure of overall job satisfaction works better than measures formed from a composite of job satisfaction facets (Dolbier et al., 2005). Based on this information, we will use an overall job satisfaction measure.

Work Design: Job Characteristics

From the early research on job characteristics to the recent work design models, there have been many attempts to define what job characteristics are, identifying key work characteristics, and their role on work outcomes and on employees.

However, jobs and job design have changed considerably in contemporary workplaces. Teamwork, the context, the challenges, and the job itself have changed. Morgeson and Humphrey (2006) integrated new motivational aspects of work and developed a new measure of job characteristics; the “Work Design Questionnaire”. They

distinguished four main dimensions of work characteristics: task characteristics, knowledge characteristics, social characteristics, and contextual characteristics.

- Task characteristics refer to how the work itself is done and the range and nature of the tasks associated with a job (i.e., autonomy, task significance).
- Knowledge characteristics refer to the demands regarding knowledge and skills required for the job (i.e., information processing, skill variety).
- Social characteristics are the degree to which employees feel supported by their colleagues and the extent to which employees receive information about their performance by their colleagues (i.e., social support, feedback from others).
- Contextual characteristics refer to the job context, in the sense of ergonomics, noise, temperatures and equipment conditions (i.e., physical demands, work conditions).

Some studies have found a relationship between job characteristics and satisfaction. For instance, Morgeson and Humphrey (2006) found that “task, knowledge and social job characteristics predicted job satisfaction” in a sample of 540 workers in 243 different jobs. Meyerding (2015) found a relationship between job characteristics and job satisfaction in a sample of 280 German employees. Hsu and Liao (2016) found a positive effect of job characteristics and job satisfaction in a sample of 440 Thailand foreign workers. In particular, job autonomy was a better predictor of job satisfaction than other job characteristics.

Based on previous studies, job characteristics seem to affect positively job satisfaction. The more these job characteristics are present, the higher the job satisfaction. Following these empirical studies, we proposed our first hypothesis:

Hypothesis 1 (H1): *Job characteristics in T1 will have a direct and positive effect on job satisfaction in T2.*

Organizational Justice

Organizational justice attempts to explain why an employee feels fairly or unfairly treated in his/her workplace and the consequences that these perceptions have on the attitudes of employees and work-related outcomes (e.g., García-Buades, 2002). It is a multidimensional construct with three core dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactional justice (Cropanzano et al., 2007; Silva et al., 2012).

Distributive justice refers to the distribution of resources in the organization, and how employees assess the fairness of the relationship between their contribution and rewards. This distribution is judged by the employees in terms of equity, equality and personal requirements (Cropanzano et al., 2007).

Procedural justice is concerned with the process whereby resources are allocated and how the employee perceives the reasoning behind the reward distribution. Fair procedures are those in which people had voice in the procedures which affected them (Folger & Konovsky, 1989) or in which other rules of justice are present such as consistency, biases suppression, accuracy, correction, representation, and ethics (Leventhal, 1980).

Interactional justice reflects the perceived quality of the employee-employer relationship related to personal treatment and information management. In this dimension, the focus of attention is how the manager of the organization treats the employee (Cropanzano et al., 2007).

Some studies have found that organizational justice perceptions may predict job satisfaction (e.g., Folger & Konovsky, 1989; Masterson et al., 2000; Tremblay & Roussel, 2001). Kumar, Bakhshi, and Rani (2009) found distributive justice to be a good predictor of job satisfaction whereas procedural justice was not significant in a sample of 128 employees of a medical college. McFarlin and Sweeney (1992) also showed distributive

justice to be a more important predictor of job satisfaction, than procedural justice in a sample of 675 employees of a Midwestern bank. Following the empirical evidence, we propose our second hypothesis:

Hypothesis 2 (H2): *Organizational justice in T1 will have a direct and positive effect on job satisfaction in T2.*

Organizational Justice as a Moderator of the Job Characteristics – Job Satisfaction Relationship

Only limited studies have examined organizational justice as a moderator variable. We agree with Boundrias et al., (2010) that organizational justice may be viewed as a measure of the work context because it also concerns the manner with which employees perceive being treated by the organization and the management.

However, there is no previous evidence on the moderating role of organizational justice on the job characteristics – job satisfaction relationship. We expect that a fair/unfair context will strengthen the relationship between job characteristics and job satisfaction:

Hypothesis 3 (H3): *The relationship between job characteristics and job satisfaction is moderated by organizational justice.*

2.3. Method

Sample and Procedure

Twenty-seven Spanish companies collaborated in this study (69.3% belonged to the service sector, 30.7% were manufacturing companies). Data were gathered at two points in time, with a gap between nine months and one year. A total of 593 employees voluntarily participated in the study. The main characteristics of the sample were the

following: 54% were female; 63% were between 35 and 50 years old; 66% had a university degree; 62% had more than 5 years tenure.

Research team members contacted company managers and invited them to collaborate. Once collaboration was agreed upon, research assistants visited the companies and administered the questionnaires to employees during work hours. They also guaranteed confidentiality and anonymity of responses.

Measures

Job satisfaction. We measured job satisfaction using a global single-item with the Faces Scale (Kunin, 1955). Respondents were asked to tick one of seven faces that best represented how satisfied they are with their job (i.e., ‘taking everything into consideration, how do you feel about your job as a whole?’). Using the faces scale adds emotionality to the measurement of job satisfaction. With responses based on emotions, respondents do not have to translate feelings into words.

Organizational justice. We used the organizational justice scale by Moliner et al., (2008). This scale is composed of nine items, three for distributive justice (e.g., ‘the rewards I receive here are fair’), three for procedural justice (e.g., ‘the procedures for setting my work schedule and tasks are fair’), and three for interactional justice (e.g., ‘my supervisor treats me with respect and dignity’). Response options were in a five-point Likert scale from 1 (nothing) to 5 (much). Reliabilities are all acceptable: distributive justice (Cronbach’s alpha = .95); procedural justice (alpha = .74); and interactional justice (alpha = .87).

Work characteristics. Following Morgeson and Humphrey’s model, there are four general dimensions of work characteristics: task, knowledge, social, and work context characteristics. To measure work characteristics, we selected 9 dimensions and

27 items from the Spanish version (Bayona et al., 2015) of the Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006). Response options consisted of a five-point Likert scale from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree).

To measure task characteristics (9 items; $\alpha = .79$) we included: autonomy (3 items; e.g., “the job allows me to make my own decisions about how to schedule my work”; $\alpha = .77$); task significance (3 items; e.g., “the results of my work are likely to significantly affect the lives of other people; $\alpha = .69$) and feedback from job (3 items; e.g., “The work activities themselves provide direct and clear information about the effectiveness of my job performance”; $\alpha = .77$).

Knowledge characteristics (6 items; $\alpha = .82$) included information processing (3 items, e.g., “The job requires me to monitor a great deal of information”; $\alpha = .78$), and skill variety (3 items, e.g., “The job requires a variety of skills”; $\alpha = .77$).

Social characteristics (5 items; $\alpha = .77$) included social support (3 items, e.g., “People I work with take a personal interest in me”), and feedback from others (3 items, e.g., “I receive a great deal of information from my manager and coworkers about my job performance”; $\alpha = .77$). Social support originally consisted of three items, one of them (i.e., “I have the chance in my job to get to know other people”) was deleted after reliability testing (initial $\alpha = .47$; α after deletion = $.69$).

Work context characteristics (6 items; $\alpha = .73$) included physical demands (3 items, e.g., “The job requires a lot of physical effort”; $\alpha = .88$) and work conditions (3 items, e.g., “The climate at the workplace is comfortable in terms of temperature and humidity”; $\alpha = .67$).

Analysis

We used structural equation modelling (SEM) to test the hypothesized relationships in the model. The statistical technique used was the maximum likelihood estimation method. All the proposed hypotheses were tested on the same model; thus, model fit was assessed only once for that set of hypotheses. We reported multiple fit indices to assess global model fit: Chi-squared index (χ^2), degrees of freedom (*df*), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Comparative Fit Index (CFI), and Incremental Fit Index (IFI). We adopted the cut-offs values from Hu and Bentler (1999): For RMSEA, a value of .05 indicate good fit. For SRMR, a value lower than .09 indicate good fit. For CFI and IFI, a value higher than .90 indicate good fit.

In order to analyse the moderating effect (Hypothesis 3), we used SEM methodology. The analytical strategy used to assess the moderator effects was the strategy proposed by Kenny and Judd (1984) and revisited by Li et al., (1998). This strategy consists of forming products of multiple indicator variables. First, we standardized the work characteristics and organizational justice scores. Second, we multiplied them obtaining a total of twelve interaction terms (e.g., TaskWC*DistJust, TaskWC*ProJust, TaskWC*InterJust). Finally, we included the twelve interaction variables in the model. We used the statistical software AMOS 23 version (Arbuckle, 2006) for all the analyses.

2.4. Results

Table 1 displays the descriptive statistics and correlations among the study variables. The correlations indicate significant positive relationships between all study variables.

Table 1

Descriptive statistics and correlations between study variables

Variable	Mean	SD	Scale response	1	2	3	4	5	6	7
1. Task characteristics	3.81	.67	1-5	-						
2. Knowledge characteristics	4.21	.68	1-5	.58**	-					
3. Social characteristics	3.56	.79	1-5	.39**	.26**	-				
4. Context characteristics	3.89	.87	1-5	.19**	.22**	.10*	-			
5. Distributive justice	2.92	.98	1-5	.13**	.09*	.22**	.22**	-		
6. Procedural justice	3.29	.80	1-5	.36**	.26**	.25**	.32**	.33**	-	
7. Interactional justice	4.26	.78	1-5	.31**	.15**	.32**	.27**	.27**	.37**	-
8. Job satisfaction T2	5.47	1.05	1-7	.27**	.12**	.25**	.15**	.29**	.27**	.28**

Notes. N = 593; *p < .05, **p < .01 (2-tailed).

Hypotheses Testing

We proceeded with testing the full model through structural equation modelling.

The structural model fits the data, and all the fit indices are adequate (Table 2).

Table 2

Model fit.

X^2	<i>df</i>	RMSEA	SRMR	CFI	IFI
2053.45	894	.04	.06	.90	.91

All the proposed hypotheses were tested on the same model. Thus, all study variables were put in AMOS at the same time. Hypothesis 1 proposed that job characteristics (T1) have a direct positive influence on job satisfaction (T2). This hypothesis was partially confirmed with significant paths between task and social characteristics and job satisfaction. Hypothesis 2 proposed that organizational justice (T1) has a positive direct influence on job satisfaction (T2). This was partially confirmed with a significant positive path between distributive justice and job satisfaction (Figure 1).

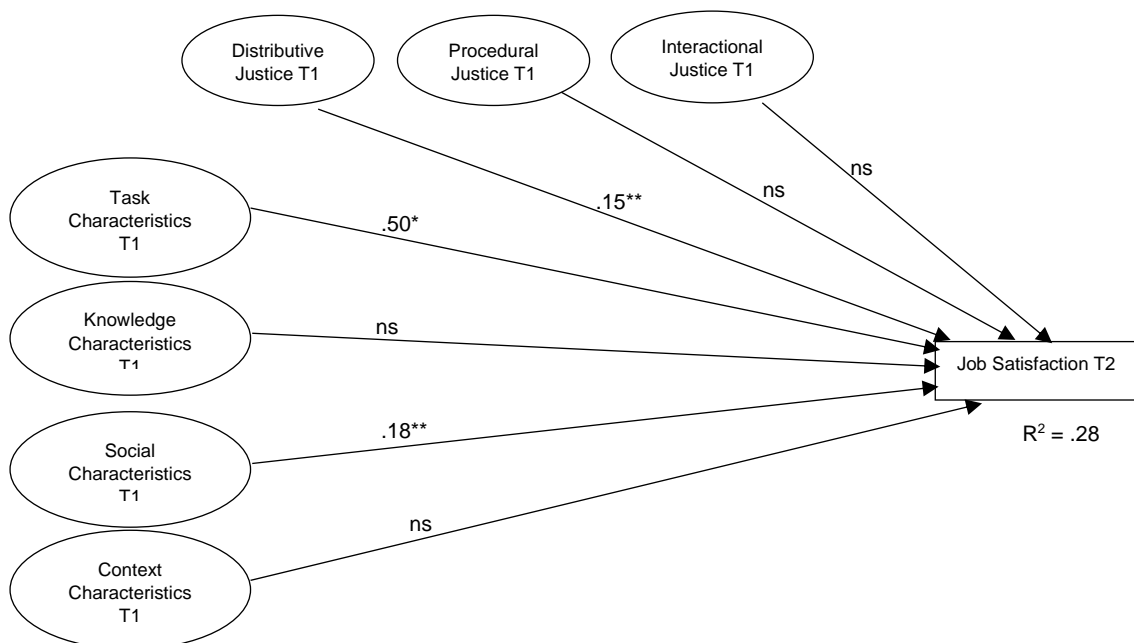


Figure 1. Standardized regression weights and R square for the hypothesized model.

p< .01; *p< .001.

Our third hypothesis suggested a moderating effect (interaction) of organizational justice (T1) on the work characteristics (T1) - job satisfaction (T2) relationship. Results indicate that one of the twelve interaction effects is significant at the level of 0.05 (see

Table 3). Thus, interactional justice moderates the relationship between task work characteristics and job satisfaction.

Table 3

Results of interaction effect

Model	β (SE)
TaskWC*DistJust \rightarrow Job satisfaction T2	.05 (.05)
KnowWC*DistJust \rightarrow Job satisfaction T2	-.06 (.06)
SocialWC*DistJust \rightarrow Job satisfaction T2	-.01 (.04)
ContextWC*DistJust \rightarrow Job satisfaction T2	.04 (.04)
TaskWC*ProJust \rightarrow Job satisfaction T2	.04 (.06)
KnowWC*ProJust \rightarrow Job satisfaction T2	-.01 (.06)
SocialWC*ProJust \rightarrow Job satisfaction T2	.01 (.05)
ContextWC*ProJust \rightarrow Job satisfaction T2	.01 (.05)
TaskWC*InterJust \rightarrow Job satisfaction T2	.07 (.05)*
KnowWC*InterJust \rightarrow Job satisfaction T2	-.02 (.05)
SocialWC*InterJust \rightarrow Job satisfaction T2	.00 (.04)
ContextWC*InterJust \rightarrow Job satisfaction T2	-.03 (.04)

Notes. * $p < .05$

Results of interactional justice as a moderator on the relationship between task work characteristics and job satisfaction is plotted in Figure 2. Simple slope analyses indicated that there is not a significant difference at low levels of task characteristics between low and high interactional justice ($t = .23$, $p = ns$) and there is not a significant difference at high levels of task characteristics between low and high interactional justice ($t = .19$, $p = ns$).

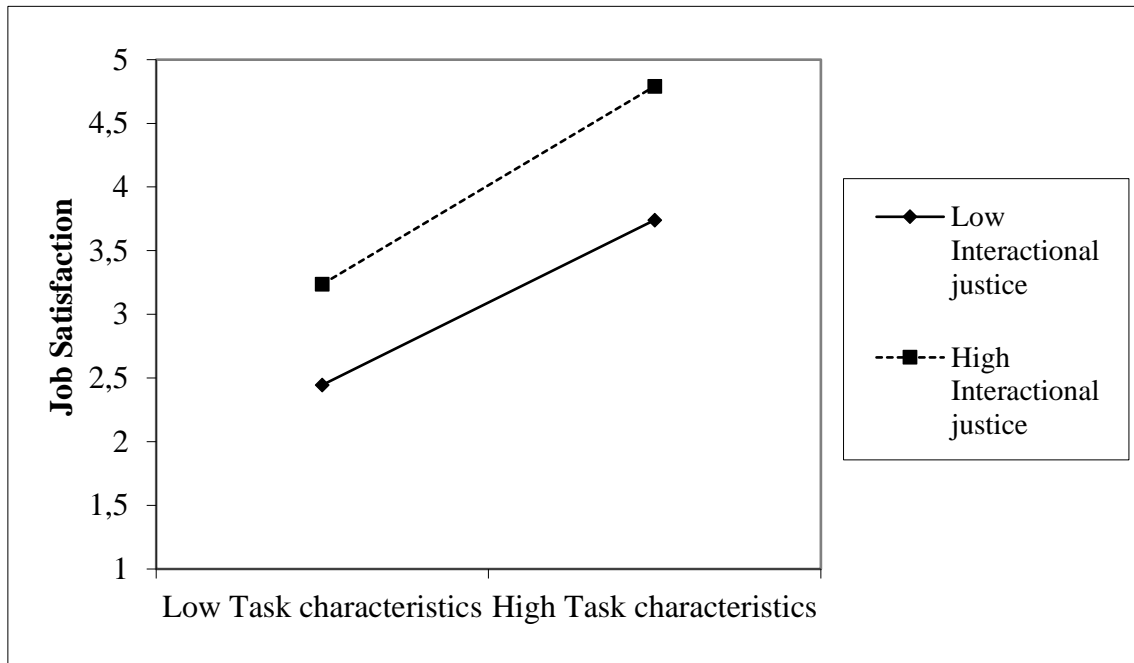


Figure 2. Interactional justice as a moderator on the relationship between task work characteristics (T1) and job satisfaction (T2).

2.5. Discussion

The purposes of this study were three. First, to deeper understand the relationships between work characteristics, organizational justice, and job satisfaction. Second, to provide longitudinal results in this area. Third, to provide empirical evidence on the moderating role of organizational justice.

The first hypothesis of the present study suggested that Job characteristics in T1 have a direct and positive effect on job satisfaction in T2. This hypothesis was confirmed. The results showed that task characteristics and social characteristics predict job satisfaction. In general, employees are satisfied when they can enjoy autonomy in how or when to perform their tasks. It is also important to facilitate their perception of task significance, receiving feedback from the job. Thus, job design is really important because employees in jobs characterized by autonomy, significance, feedback, and interest are more satisfied employees.

Our second hypothesis proposed that organizational justice in T1 has a direct and positive effect on job satisfaction in T2 and it was also partially confirmed by our results. Distributive justice predicts job satisfaction just as other authors predicted (Folger & Konovsky, 1989; Kumar et al., 2009; Masterson et al., 2000; McFarlin & Sweeney, 1992; Tremblay & Roussel, 2001).

The third hypothesis of the present study suggested that organizational justice moderates the relationship between job characteristics and job satisfaction. Interactional justice moderates the task characteristics – job satisfaction relationship.

Practical implications suggest that both job design and efforts to treat employees fairly have positive and complementary effects on job satisfaction. Organizations need to invest efforts to improve job designs concentrating on job characteristics, especially task characteristics and social characteristics. To the extent that sometimes the options for job design or re-design are limited, managers could also improve the selection process enhancing the job – employee fit as a strategy to facilitate higher levels of job satisfaction. Achieving job satisfaction among employees is not only important for wellbeing but it also affects employees' performance, absenteeism, turnover, and other relevant behaviours.

However, adequate job design and characteristics are not enough. A fair relationship between an employee and the organization contributes to job satisfaction beyond the effects of job characteristics. In particular, distributive justice is important in predicting job satisfaction. Additionally, interactional justice influences job satisfaction by modifying the task characteristics - job satisfaction relationship strengthening it.

We also found some non-significant paths. Although correlations among variables were positive and significant in the full model some of these variables lack significance, and others gain relevance.

Practical implications are that most efforts to achieve a satisfied workforce should be devoted to improving task characteristics, offering distributive justice, and creating the conditions for good social characteristics in the job design. Further, promoting interactional justice will enhance the influence of these characteristics on job satisfaction.

This study is relevant for the area of organizational psychology, especially because of the methodological design used and due to the moderating role of organizational justice since the empirical evidence is scarce regarding this matter. Future research should focus on studying the impact of different job design interventions on job satisfaction, as well as the consequences of promoting initiatives to establish a fairer relationship between employees and organizations.

3. Work Design, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: a longitudinal study

3.1. Abstract

Organizational citizenship behavior (OCB) refers to discretionary employee behaviors, which, although formally unrewarded, have proved beneficial for wellbeing and productivity. The purpose of this study is to investigate antecedents of OCB, in particular, the causal relationship between work characteristics (i.e., autonomy, information processing, and social support) and OCB, together with the potential mediating role of job satisfaction. Through a longitudinal design, we collected data at three points. The sample consisted of 209 employees from nine Spanish companies. Structural equation models showed that autonomy, information processing, and social support had a positive effect on job satisfaction, which subsequently increased OCB, thus supporting the mediating role of job satisfaction. Further, information processing directly predicted OCB. The results provide useful insights to scholars and human resources professionals, showing the importance of a contemporary model of work design, in which knowledge and social characteristics of work are considered besides the traditional task characteristics. In conclusion, organizations can increase employees' job satisfaction and OCB by designing flexible, challenging, and supportive jobs; thus, improving work design, employees work experience and, consequently, performance.

Keywords: Work Design, Autonomy, Information Processing, Social Support, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior.

3.2. Introduction

OCB are discretionary behaviors, often spontaneous, not formally rewarded, and not directly task-focused, which contribute to organizational effectiveness (Ilies et al., 2009; Organ, 1997; Rose, 2016). Examples of OCBs may include affiliation-oriented behaviors which are interpersonal and cooperative (e.g., altruism, courtesy, helping and cooperating) and challenge-oriented citizenship behaviors which are change-oriented and criticize the status quo (e.g., voice) (Mackenzie et al., 2011). Overall, these behaviors are beneficial and supportive for both organizations and employees because they improve organizational functioning and employees' work experience (Pohl et al., 2012; Truxillo et al., 2012).

Therefore, it is important to investigate which antecedents motivate employees to contribute above and beyond their formal job roles by undertaking OCBs. Research on work design showed that jobs enriched with specific work characteristics enhance positive employees' attitudes (e.g., job satisfaction) and behaviors (e.g., OCB) (Humphrey et al., 2007; Parker et al., 2017). Further, previous research has identified job satisfaction as a main predictor of OCB (Bateman & Organ, 1983; Foote & Li-Ping, 2008; Spitzmuller et al., 2008). Empirical research supports these links between work design, job satisfaction, and OCB (Ababneh & Hackett, 2019; Chiu & Chen, 2005; Podsakoff et al., 1996).

We consider that it is important to advance in this line of research because it helps to clarify the antecedents of OCB. However, after analyzing the literature, we have identified three research gaps in these relationships. First, prior research has focused on a narrow set of work characteristics (i.e., task characteristics), excluding knowledge and social work characteristics such as information processing or social support. Second, most empirical evidence has relied on cross-sectional data, thus preventing causal conclusions.

Third, the potential role of job satisfaction as a mediator in the relationship between work characteristics and OCB has remained relatively unexplored.

To fill these gaps, the purpose of this study is to investigate the causal relationship between work characteristics and OCB, together with the potential mediating role of job satisfaction. This study would contribute to the field in three ways: (1) by simultaneously investigating the effects of task, knowledge, and social characteristics on OCB; (2) by clarifying the mediating role of job satisfaction in the relationship between work characteristics and OCB; (3) by allowing causal conclusions based on longitudinal data collected at three points in time.

Work Characteristics and Organizational Citizenship Behavior

The contemporary model of work design (Morgeson & Humphrey, 2006) provides a complete and comprehensive set of work characteristics, whereby task characteristics (related to how the work itself is done and the nature of tasks linked to a specific job), are complemented with modern work characteristics such as knowledge characteristics (related to the demands of knowledge and skills that people require to do their job), social characteristics (related to workers' social interactions in organizations), and contextual characteristics (related to the physical and material conditions of the workplace).

Our study focuses on three work characteristics representing task, knowledge, and social characteristics respectively: (a) Autonomy, “the freedom and individual has in carrying out work” (Humphrey et al., 2007, p.1333); (b) Information processing, “the extent to which a job necessitates an incumbent to focus on and manage information” (Humphrey et al., 2007, p.1335); (c) Social support, “the extent to which there are opportunities for assistance and advice from supervisors and coworkers” (Morgeson &

Humphrey, 2008, p.58). We focus on these work characteristics grounded on the following theoretical and empirical reasons.

Self-determination theory (SDT) identifies three basic psychological needs (autonomy, competence, and relatedness) which affect motivation, performance, and well-being outcomes (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000). SDT argues that employees working on jobs enriched with the aforementioned work characteristics are more likely to experience a general feeling of psychological freedom (i.e., autonomy), effectiveness (i.e., competence), and interpersonal support (i.e., relatedness), which in turn promote job satisfaction and high performance (Broeck et al., 2008; Humphrey et al., 2007). According to SDT it is expected that: (a) autonomy supports the autonomy need; (b) information processing supports the competence need; (c) social support supports the relatedness need (Deci et al., 2017).

Meta-analytical evidence on work design (Humphrey et al., 2007) found that autonomy and social support were the two best predictors of job satisfaction. Second, although studies of the relationship between knowledge characteristics and OCB are scarce, there is evidence of the importance of information processing as the knowledge characteristic most related to contextual performance (a construct akin to OCB; the difference is that OCB includes only those behaviors that are not rewarded by the organizations) compared to job complexity, skill variety, specialization, and problem solving (Hernaus & Mikulić, 2014).

Building on the previous theoretical models, jobs rich in *autonomy* increase employees' opportunity for decision-making and their responsibility with their own work. Several authors have suggested a positive role of autonomy in leading employees to be more proactive and increasing citizenship behaviors (Humphrey et al., 2007), or in providing employees with greater flexibility, reducing role conflict, and increasing OCB

(Podsakoff et al., 1996). Empirical studies showed a significant and positive relationship between autonomy and OCB (Cappelli & Rogovsky, 1998; Rubin et al., 2013; Zhang & Chen, 2013). Jobs rich in *information processing* provide employees with challenging tasks, the chance to process complex information, and to apply broader skills. This challenges employees to add extra work-efforts and to share their knowledge with their colleagues to help each other (Humphrey et al., 2007). To date, there is limited empirical evidence about the relationship between information processing and OCB. For instance, the study of (Hernaus & Mikulić, 2014) found that information processing provided a significant influence on contextual performance in a sample of 512 employees. Finally, jobs rich in *social support* provide employees with greater chances to obtain advice and help from coworkers and supervisors. Consequently, employees feel the need to reciprocate with OCB (i.e., social exchange theory; Blau, 1964). Empirical studies support the relationship between social support and OCB (e.g., Chiu & Chen, 2005; Chu et al., 2006). According to the previous arguments, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1: Autonomy, information processing, and social support (T1) will increase employees' OCB (T3) over time.

Work Characteristics and Job Satisfaction

Job satisfaction is “an overall, evaluative judgement of one’s job ranging from positive to negative” (Judge et al., 2020, p. 210). Theoretical and empirical studies of work design showed that work characteristics are the main predictor of job satisfaction (Hackman & Oldham, 1975, 1976; Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2008; Parker et al., 2017). Specifically, *autonomy* gives employees the freedom to choose their work methods and scheduling, thereby enhancing job satisfaction and self-determination (Deci & Ryan, 2000; Humphrey et al., 2007). *Information processing* provides

employees with challenging tasks that lead employees to greater job learning and development, which it expected to increase employees' satisfaction (Hernaus & Mikulić, 2014; Humphrey et al., 2007). According to SDT, *social support* is crucial for job satisfaction, especially for non-motivating jobs, because social support makes work a more interesting experience, increasing job satisfaction (Humphrey et al., 2007; Ryan & Deci, 2001).

The results of the meta-analysis by Humphrey et al. (2007) revealed that social support and job autonomy were the two work characteristics most highly correlated with employee job satisfaction ($r = .41$, and $r = .37$, respectively). Regarding knowledge characteristics, information processing was the most highly correlated with job satisfaction ($r = .31$). In sum, there is strong evidence that work characteristics are related to job satisfaction. Considering the above, this study proposes the following hypothesis:

Hypothesis 2: Autonomy, information processing, and social support (T1) will increase employees' job satisfaction (T2) over time.

The mediating role of job satisfaction

The aforementioned theoretical arguments and research support that work characteristics are related to both job satisfaction and OCB. Further, previous research has proposed a link between job satisfaction and OCB. Social exchange theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) explains the importance of reciprocity in human relationships, also at work relationships, whereby relationships are maintained when the exchange of effort and rewards are balanced, fair and reciprocal. Based on this theory, reciprocity is also relevant in the work context; when employees are satisfied with their job and organization, they feel the need to reciprocate with OCB (Bateman & Organ, 1983). Empirical research has provided evidence on the positive relationship between job

satisfaction and OCB (e.g., Bateman & Organ, 1983; Foote & Li-Ping, 2008; Organ & Ryan, 1995). In a meta-analysis, Organ and Ryan (1995) analyzed 55 studies and concluded that job satisfaction was related to OCB ($r = .44$). Therefore, theoretical and empirical evidence shows that job satisfaction is a robust predictor of OCB.

Given that work characteristics predicts both job satisfaction and OCB, and that job satisfaction is a relevant predictor of OCBs, it may be expected that job satisfaction mediates the relationship between work characteristics OCB. Enriched jobs may increase OCB in a direct way because autonomy, information processing and social support increase the opportunity and need to collaborate with colleagues and produce OCB (direct relationship). However, the influence of enriched jobs on OCB may additionally take place through job satisfaction as a mediator. Building on the attitude – behavior link or the happy-productive worker thesis, the characteristics of an enriched job would increase employee's satisfaction (positive attitude). Subsequently, job satisfaction (i.e., a positive attitude towards work) may activate positive job behaviors (i.e., attachment, performance, and citizenship behaviors) (Kopelman et al., 1990). According to Ostroff (1992), satisfied employees will be more likely to engage in cooperative and collaborative efforts (a form of citizenship behaviors), which are necessary for achievement of organizational goals.

There is some evidence about the mediating role of job satisfaction in the relationship between some work characteristics and OCB. For example, Chiu and Chen (2005) found that job satisfaction fully mediated the relationship between job variety and job significance (both task characteristics), and OCB. Todd and Kent (2006) found that job satisfaction fully mediated the relationship between autonomy and OCB in a sample of 337 employees of a manufacturer and supplier of recreational equipment. These studies, however, only examined task characteristics and did not include other important work characteristics (i.e., knowledge and social characteristics).

In order to expand our knowledge on the relationship between work characteristics and OCB, and the mediating role of job satisfaction in this relationship, we propose that job satisfaction will partially mediate the relationship between work characteristics (autonomy, information processing, and social support) and OCB. We propose partial mediation because both theory and empirical evidence suggests that an enriched job may affect OCB directly, as well as indirectly through an increased job satisfaction. These arguments lead to the following hypothesis:

Hypothesis 3: Job satisfaction (T2) will partially mediate the relationship between work characteristics (i.e., autonomy, information processing, and social support; T1) and OCB (T3).

3.3. Method

Sample and Procedure

The sample consisted of 209 workers from nine Spanish organizations. Most participants worked in the service sector (80.4%) and the rest in the industry sector (19.6%). The mean age of participants was 40.33 years (SD= 7.87), 127 workers were women (60.8%) and 82 were men (39.2%). Concerning job tenure, 55% of participants had worked in the same organization for more than five years, 31.5% between one and five years, and 13.5% less than one year. Finally, most employees worked full-time (81.1%), and the rest part-time (18.9%).

Research team members contacted HR managers of organizations and invited them to participate in the study. They explained the project and requested general information about the organization and permission to contact their workers. All workers were invited to voluntarily participate by completing a questionnaire during work hours. Confidentiality and anonymity were guaranteed. Data were gathered at three points in

time, with a gap between nine months and one year. The three samples were joined using internal codes to link the subject responses from each time. The questionnaire at time 1 included the measurement of work characteristics, at time 2 the measurement of job satisfaction, and at time 3 the measurement of organizational citizenship behavior.

Measures

Work characteristics. Work characteristics were measured using the Spanish version of the Work Design Questionnaire (WDQ; Morgeson & Humphrey, 2006; Bayona, Caballer, & Peiró, 2015). We measured three work characteristics dimensions: autonomy, information processing, and social support. Autonomy was measured using three items (e.g., “The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work”; Cronbach’s alpha was .73). Information processing was measured using three items (e.g., “The job requires me to monitor a great deal of information”; Cronbach’s alpha was .72). Social support was measured using two items (e.g., “People I work with take a personal interest in me”; Cronbach’s alpha was .68). The response scale ranged from 1 to 5 (*strongly disagree - strongly agree*).

Job satisfaction. Job satisfaction was measured using 10 items of the Spanish adaptation of the Overall Job Satisfaction Scale (Warr, Cook, & Wall, 1979; Pérez & Fidalgo, 1995). An example item was “How satisfied or dissatisfied are you with the recognition you get for good work?”. The response scale ranged from 1 to 7 (*extremely dissatisfied - extremely satisfied*). Cronbach’s alpha was .84.

Organizational citizenship behavior. OCB was measured using three items developed by Mackenzie, Podsakoff, and Podsakoff (2011). An example item was “I do not hesitate to challenge the opinions of others that I feel are directing the store/company in the wrong direction”. The items were translated from English to Spanish using the

translation and back-translation procedure recommended by Brislin (1980). The response scale ranged from 1 to 7 (*strongly disagree - strongly agree*). Cronbach's alpha was .77.

Data analysis

We first calculated descriptive statistics and correlations among the study variables with SPSS Statistics version 23. Second, we examined the measurement model by using confirmatory factor analysis. The model fit was assessed by using four fit indicators: chi-square statistic, the comparative fit index (CFI; good fit: values .90 or higher), the standardized root-mean-square residual (SRMR; good fit: values .80 or lower), and the root-mean-square error of approximation (RMSEA; good fit: values .08 or lower) (Hair et al., 1995). Third, to test the hypotheses, we applied maximum likelihood structural equation modelling (SEM). Bootstrapping was performed using 2000 samples. We included control variables (i.e., age, gender, and sector) as covariates in all analyses. Both the measurement model and hypotheses testing were conducted with AMOS software version 23 (Arbuckle, 2006).

3.4. Results

Table 1 presents the means, standard deviations, and correlations among study variables. Autonomy, information processing, and social support were significantly and positively correlated with job satisfaction and OCB. Information processing showed the highest correlation with job satisfaction and OCB. Job satisfaction and OCB also had a significant and positive correlation.

Table 1

Descriptive Statistics and Correlations among Study Variables.

	M	SD	1	2	3	4
1. Autonomy T1	4.16	.79	-			
2. Information processing T1	4.18	.79	.32	-		
3. Social support T1	3.99	.75	.24	.19	-	
4. Job satisfaction T2	5.31	.84	.21	.28	.26	-
5. OCB T3	5.88	.84	.19	.36	.22	.28

Notes. N= 209. All correlations are significant at the 0.01 level.

Second, results of the confirmatory factor analysis showed that the measurement model fit the data reasonably well ($\chi^2(127) = 226.38$; CFI = .92; SRMR = .06; RMSEA = .06). Third, we tested the hypotheses through structural equation modelling. Figure 2 shows the model with the standardized regression weights and significance.

Hypothesis 1 proposed a causal relationship between work characteristics (autonomy, information processing, and social support) and OCB. Results showed a significant direct path between information processing and OCB, and non-significant paths between both autonomy and social support, and OCB. Thus, hypothesis 1 was partially supported.

Hypothesis 2 proposed a causal relationship between work characteristics (autonomy, information processing, and social support) and job satisfaction. Results showed that the three work characteristics directly predicted job satisfaction over time. Thus, hypothesis 2 was supported.

Finally, hypothesis 3 proposed that job satisfaction partially mediated the relationship between work characteristics (autonomy, information processing, and social

support) and OCB. Results showed that job satisfaction fully mediated the autonomy-OCB relationship and the social support-OCB relationship. Results also showed that job satisfaction partially mediated the relationship between information processing and OCB (see Table 2). Thus, hypothesis 3 was partially supported.

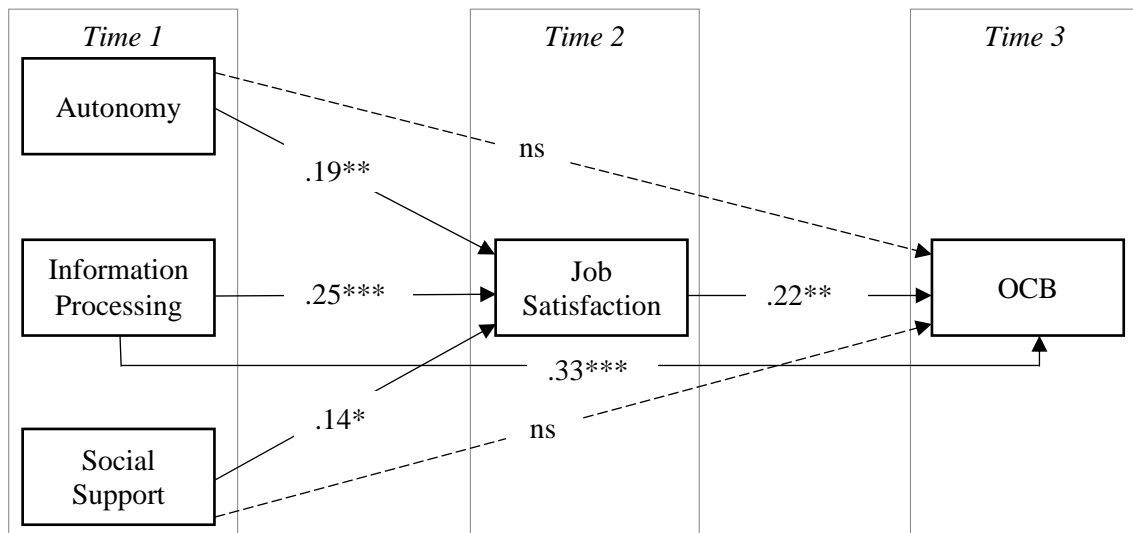


Figure 2. Standardized Regression Weights of the Structural Equation Model. For parsimony, control variables (age, gender, and sector) are not included in this figure. They were not significantly related to OCB.

Table 2

Results of the Mediation Role of Job Satisfaction

Hypothesis of mediation	Direct effect	Indirect effect	Mediation Result
Autonomy → job satisfaction → OCB	.050 (ns)	.043*	Full
Information processing → job satisfaction → OCB	.338**	.056*	Partial
Social support → job satisfaction → OCB	-.040 (ns)	.031*	Full

Notes. *= $p < .05$; **= $p < .01$; ns= “not significant”; Standardized (in) direct effects; Bootstrapping performed with 2000 samples.

3.5. Discussion

OCBs refer to employee acts that support the broader social and psychological environment in which tasks are carried out in organizations (Bolino et al., 2013). Behaviours such as mutual support, collaboration, and sharing of knowledge create cohesion in the workplace and improve productivity (Koys, 2001). OCB is ever more important and needed in a work context shifting to a service and knowledge economy, with increasing interdependence among workers (Grant & Parker, 2009; Rose, 2016). In this context, the aim of our study was to explore how different aspects of work design - related to task, knowledge, and social characteristics - lead to increased OCB directly or indirectly through increased employee's satisfaction.

Our study contributes to previous research on antecedents of OCB in several ways. First, our study sheds light on the causal relationship between autonomy, information processing, social support, and OCB. Contrary to expected, the direct effects of autonomy and social support on OCB were non-significant. Previous evidence supporting positive direct links between autonomy and (leader) support with OCB relied on cross-sectional data (Chu et al., 2006; Rubin et al., 2013), therefore, the lack of a direct effect may be due to the generally weaker effects found on longitudinal data. Regarding autonomy, our results are like those found in more recent research (Ababneh & Hackett, 2019; Chiu & Chen, 2005; Hernaus & Mikulić, 2014), which reported no direct effects of autonomy on OCB. A possible explanation is that employees with greater autonomy may require others' help to a lesser extent and therefore reduce their own expression of OCB (Chiu & Chen, 2005). Additionally, Hernaus and Mikulić (2014) suggested that workers with high autonomy feel more responsible for their work results, thereby concentrating in their individual efforts rather than on informal contributions to the organization such as OCB. Regarding the link between social support and OCB, our results are like Ababneh and

Hackett's (2019), who found no direct link between social characteristics (i.e., role conflict) and OCB (i.e., civic virtue and altruism) but found support for a mediated relationship through commitment.

Regarding information processing, we found a significant positive direct link to OCB. Jobs high in information processing are likely more typical of complex interdependent settings, which increase both the need and reciprocal benefits of citizenship behaviors such as mutual collaboration and knowledge sharing. In this line, previous research has argued that the nature of work determines whether OCB is needed, exhibited, or helpful. Environments or jobs with non-routinized tasks, which require a great deal of interdependence, or reward collective behavior may result in higher levels of OCB, regardless of the degree of job satisfaction experienced (Bachrach et al., 2006; Bergeron et al., 2014; Hunt, 2002).

Furthermore, we examined and found empirical support for the mediating role of job satisfaction in the relationship between work characteristics and OCB (Ababneh & Hackett, 2019; Chiu & Chen, 2005). Our results showed that jobs enriched with autonomy, information processing, and social support, increase employees' satisfaction with their job and, consequently, they will reciprocate the organization with OCB. This is consistent with social exchange theory (Blau, 1964), whereby employees show positive behaviors when they evaluate their relationship with the organization as positive and satisfactory. It is also consistent with the happy-productive worker thesis or attitude-behavior link (Judge et al., 2001), whereby employee satisfaction activates positive work behaviors such as collaborative effort and citizenship behaviors (Ostroff, 1992).

More interestingly, the fact that job satisfaction fully mediated the relationship between autonomy and social support, and OCB, provides arguments that an enriched job conduces to OCB only when autonomy and social support are satisfactory for employees.

Instead, it may happen that autonomy and social support are unwanted or unnecessary. Autonomy may be unwanted for complex and uncertain tasks in need of supervision, or social support may be seen as unnecessary when confronted with routine tasks or under time-pressure.

Alternatively, job satisfaction partially mediated the relationship between information processing and OCB. Partial mediation means that the influence of information processing on OCB is partially dependent on the extent to which this work characteristic is satisfactory for the employee. In this case, jobs enriched with information processing lead to employees' satisfaction, and they reciprocate by showing positive behaviors such as OCBs. Additionally, according to our results, information processing has also a direct influence on OCB. This direct link is likely related to characteristics of a work context which need and benefit from OCB to a greater extent, given a complex, interdependent, and collective nature of work (Rose, 2016).

Finally, additional contributions of this study deserve mention. Although a causal relationship has been suggested, the empirical evidence this far has relied mainly on cross-sectional studies. Our results contribute with empirical evidence on the causal relationship between the study variables. Moreover, we expand prior findings that focused on task characteristics only (Ababneh & Hackett, 2019; Chiu & Chen, 2005). This is important because knowledge and social characteristics are becoming fundamental in current work design (Parker, 2014). By enhancing these characteristics, companies are able to improve employees' satisfaction and are likely helping employees satisfy self-determination needs.

Theoretical and Practical implications

This study has important theoretical and practical implications. It provides useful knowledge to scholars and human resources professionals about work design and its effects on job satisfaction and OCB. First, our results enhance the importance of a contemporary approach of work design. Work design should consider knowledge and social characteristics coupled with task characteristics, given its relevance to influence employee's satisfaction and OCB. Second, given the prominent role of information processing in our results, organizations should promote a work environment in which employees share their knowledge and help each other. Third, our results show that designing work appropriately is relevant both for employees' attitudes and for positive behaviors, which ultimately benefit organizational effectiveness. Overall, this study suggests that by designing flexible, challenging, and supportive jobs, organizations can significantly increase employees' job satisfaction over time, which, subsequently, increases OCB. In an organizational context in which knowledge work, relational competences, and interdependence among professionals are at rise, OCB is increasingly important and beneficial.

Limitations and future research

This study is not without limitations. Despite having measured important work characteristics, other important characteristics were not included. Future research should examine this model including other work characteristics which have shown to affect job satisfaction or OCB like task significance, interdependence, skill variety, or work conditions. Second, the sample used in this study was composed of employees from different sectors and occupations, and with different levels in the organization. This diverse sample offers a broad insight about the influence of work design on job

satisfaction and OCB; however, it prevents from an in-depth analysis of these relationships in specific contexts (i.e., education, health, manufacturing, knowledge, or service workers), context which also affect the necessity and value of OCB. Third, this study has used self-reported measures of OCB. We recommend future research uses OCB measures from third parties such as co-workers, supervisors, and customers.

Conclusion

OCB represents an added value to organizations in an increasingly competitive context. This study expands research on the role of work design in the long-term promotion of job satisfaction and OCB. Our results enhance the value of a contemporary approach of work design, in which knowledge and social characteristics of work are considered in addition to task characteristics. Further, this study provides evidence that work design is beneficial for job satisfaction over time, and subsequently to increase employees' positive behaviors (i.e., OCB). Finally, it highlights the importance of information processing as a work characteristic with a direct positive impact on job satisfaction and OCB.

BLOQUE IV. DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES

1. Discusión general

El cambio global de los sistemas de producción hacia las economías del conocimiento y de los servicios ha alterado significativamente la naturaleza y el diseño del trabajo en las organizaciones (Grant & Parker, 2009). La teoría y la investigación del diseño del trabajo están experimentando una transformación para responder a estos importantes cambios. El modelo contemporáneo de características del trabajo ejemplifica esta transformación y nos acerca a la realidad de las organizaciones actuales (Morgeson & Humphrey, 2006).

Desde la comunidad científica, se demanda reavivar la investigación del diseño del trabajo con un enfoque en el modelo contemporáneo de características del trabajo (Humphrey et al., 2007; Parker et al., 2017). Así pues, esta tesis doctoral ha tenido como objetivo principal clarificar las consecuencias de las características del trabajo definidas en el modelo de Morgeson y Humphrey (2006) sobre resultados laborales actitudinales y comportamentales. Tras revisar la vasta literatura del diseño del trabajo y las recientes investigaciones, se han planteado tres objetivos específicos que se han abordado en los tres estudios que componen la presente tesis.

El **primer objetivo específico** ha sido desarrollar y validar una versión reducida del instrumento de medida *Work Design Questionnaire* en español.

La investigación en el diseño del trabajo se caracteriza por la aplicabilidad de sus resultados a las organizaciones, siendo de gran relevancia el desarrollo de instrumentos de medida de características del trabajo válidos y fiables. El WDQ es el instrumento de medida de características del trabajo más completo (Bayona et al., 2015). No obstante, su extensión dificulta su aplicación en las organizaciones y su medición en investigaciones de carácter multivariante. En este sentido, el primer estudio de esta tesis tenía como

objetivo validar una versión reducida de este instrumento en español (WDQ-S) para superar las desventajas asociadas a la longitud de la versión original.

Uno de los grandes desafíos al desarrollar el WDQ-S fue representar fielmente las cuatro categorías generales de características del trabajo reduciendo las dimensiones específicas. La selección de las dimensiones específicas se basó en argumentos teóricos y en la evidencia meta-analítica de su relación con la satisfacción y el desempeño. Una versión reducida del WDQ es especialmente útil para que los investigadores incluyan la medición de las características del trabajo en estudios multivariantes y para que los profesionales evalúen las características del trabajo y (re)diseñen los puestos de trabajo.

En general, este estudio encontró apoyo empírico para el WDQ-S como una medida válida y fiable del diseño del trabajo, obtenida con una muestra sólida y diversa, recogida en dos momentos temporales (T1 y T2). Los análisis psicométricos revelaron valores adecuados de fiabilidad y consistencia interna para la mayoría de las características del trabajo, excepto el apoyo social y las condiciones de trabajo. Respecto a la validez convergente, se encontraron algunas limitaciones con las características significado de la tarea, apoyo social y condiciones de trabajo.

Estos resultados son similares a los obtenidos en la versión completa del WDQ en español (Bayona et al., 2015, p. 193) y sugieren la necesidad de investigación adicional para aclarar y mejorar estos factores tanto para la versión completa como para la versión reducida del WDQ. En particular, sería importante analizar la medida de apoyo social cuya fiabilidad interna era baja. Una posible solución podría ser utilizar la escala de apoyo social completa (6 ítems). Otra vía de mejora sería utilizar escalas de apoyo social alternativas considerando sus facetas instrumentales, emocionales e informativas. En cualquier caso, consideramos que debe mejorarse ya que el apoyo social es importante para los resultados organizacionales (Grant & Parker, 2009).

Una contribución importante de este estudio a la literatura del diseño del trabajo es el apoyo empírico encontrado para la naturaleza jerárquica del WDQ. La estructura jerárquica ofrece una representación teórica de las características del trabajo en diferentes niveles (factores generales y específicos del diseño del trabajo). La estructura consta de cuatro categorías generales y nueve dimensiones específicas. Además de apoyar la estructura jerárquica, los análisis factoriales confirmatorios también mostraron que la estructura de nueve factores tenía un buen ajuste. Validar la estructura jerárquica es muy importante porque ofrece dos niveles de análisis (general y específico) facilitando la investigación de las características del trabajo y las tareas de (re)diseño del trabajo por parte de los profesionales.

Otras contribuciones del estudio 1 de esta tesis merecen mención. Por un lado, el instrumento de medida validado mostró su capacidad para diferenciar las características del trabajo entre categorías ocupacionales. Por otro lado, los resultados también indicaron la validez predictiva de la medida con correlaciones positivas entre las características del trabajo (tiempo 1) y la satisfacción laboral, el desempeño de tarea, conductas de ciudadanía organizacional y desempeño creativo (tiempo 2).

En conclusión, este estudio ofrece una versión reducida válida y fiable del WDQ y proporciona evidencia empírica que respalda la estructura jerárquica del mismo. El WDQ-S es una medida de 9 características del trabajo y 27 ítems disponible para investigadores y organizaciones.

El **segundo objetivo específico** ha sido estudiar la relación causal entre las características del trabajo y la satisfacción laboral, así como analizar los efectos moduladores de la justicia organizacional en esta relación.

Las características del trabajo se han asociado a una gran cantidad de resultados individuales y organizacionales, siendo la satisfacción laboral y el desempeño los dos resultados más relevantes. No obstante, la mayor parte de estudios se han realizado considerando exclusivamente las características de la tarea y utilizando diseños transversales (Humphrey et al., 2007). Por este motivo, surge la necesidad de investigar las consecuencias de las características del trabajo desde un enfoque más amplio (además de las características de la tarea, incluir las del conocimiento, sociales y contextuales) y de hacerlo mediante diseños longitudinales.

Por otro lado, algunos autores consideran que el contexto de (in)justicia tiene un papel importante sobre la satisfacción laboral (Colquitt et al., 2001; Williams et al., 2006) y han analizado el rol modulador de la justicia para comprender el alcance de las relaciones existentes entre el contexto organizacional y los resultados individuales (Harris et al., 2007). Sin embargo, no hay estudios que investiguen el rol modulador de la justicia en la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral. De esta manera, basándonos en la teoría del intercambio social y la teoría de la justicia como heurístico, el segundo estudio de esta tesis tenía como objetivo estudiar la relación causal entre las cuatro categorías generales de características del trabajo y la satisfacción laboral, así como abordar el papel modulador de la justicia en esta relación de forma exploratoria dada la ausencia de investigación previa al respecto.

Coincidiendo con los modelos de características del trabajo (Morgeson & Humphrey, 2006, 2008) y la teoría de la autodeterminación (Gagné & Deci, 2005), el estudio 2 encontró que las características de la tarea y las características sociales predecían la satisfacción laboral. Estos resultados sugieren que los empleados están satisfechos con su trabajo cuando sus puestos les permiten autonomía para decidir cómo y cuándo realizar sus tareas, requieren realizar una amplia variedad de tareas, ofrecen

información acerca de la influencia que tienen en la vida de los demás y cuando proporcionan información directa sobre la eficacia de esta. Además, los empleados estarán más satisfechos si reciben apoyo de sus compañeros y supervisores, si les brindan la oportunidad de interactuar con personas externas a la organización y si los miembros de la organización les facilitan información acerca de su desempeño en el puesto que ocupan.

En cuanto a la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, la teoría del intercambio social aplicada al contexto organizacional (Blau, 1964) señala que siguiendo la norma social de reciprocidad los empleados valoran su relación con la organización en función de los esfuerzos en el intercambio social por ambas partes. Si la valoración es positiva y justa, los empleados responden de forma recíproca y se sienten más satisfechos con su trabajo. Resultados meta-analíticos respaldan estos argumentos encontrando relaciones positivas entre las tres dimensiones de justicia (distributiva, procedimental y de interacción) y la satisfacción laboral. Concretamente, la justicia distributiva es la que presenta una mayor relación con la satisfacción laboral (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Así pues, en el estudio 2 de esta tesis se esperaba obtener resultados similares. Los resultados mostraron relaciones positivas entre la justicia distributiva y la satisfacción laboral, pero sorprendentemente no se encontraron relaciones directas entre las otras dos dimensiones de justicia y la satisfacción. Estos resultados sugieren la necesidad de seguir investigando estas relaciones. Concretamente, sugerimos explorar en profundidad y con diseños longitudinales el efecto conjunto de las características del trabajo y la justicia organizacional en la satisfacción laboral.

Otra contribución de este estudio ha sido explorar el rol modulador de la justicia organizacional. Basándonos en la teoría de justicia como heurístico (Lind, 2001), la

justicia es un heurístico formado por la evaluación de la relación global del empleado con el contexto organizacional que influye en la percepción e interpretación de las características del trabajo como algo positivo o negativo. Así, ante las mismas características del trabajo, la satisfacción será mayor o menor según sea positivo o negativo el juicio global de justicia de un empleado hacia su organización. De esta manera, en este estudio esperábamos que, si el juicio global del empleado era positivo, la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral estaría potenciada por un contexto global de trato justo por parte de la organización. Mientras que, si el juicio era negativo, la relación estaría debilitada por un contexto global de desconfianza o trato injusto por parte de la organización.

Los resultados obtenidos apoyaron débilmente el rol modulador de la justicia en esta relación, siendo únicamente la justicia de interacción la que potenciaba la relación entre las características de la tarea y la satisfacción laboral (es decir, la relación era más intensa cuando la justicia de interacción era más alta en comparación a valores más bajos de justicia). Estos resultados sugieren que la calidad del trato personal que recibe el empleado influye en la percepción del empleado acerca de la naturaleza de las propias tareas del puesto de trabajo potenciando o debilitando su relación con la satisfacción laboral.

En conclusión, en este estudio destacamos la aportación de evidencia causal y el papel complementario de las características del trabajo y la justicia organizacional sobre la satisfacción laboral. Un diseño del trabajo adecuado es una fuente de satisfacción laboral que puede complementarse con una relación justa entre el empleado y la organización. Así, la justicia organizacional contribuye a la satisfacción laboral más allá de los efectos de las características del trabajo, particularmente la justicia distributiva. El

papel modulador de la justicia en esta relación es débil. No obstante, es necesario explorar más estas relaciones para obtener resultados concluyentes.

El **tercer objetivo específico** ha sido investigar la relación causal entre las características del trabajo y las conductas de ciudadanía organizacional, así como analizar el rol mediador de la satisfacción laboral en esta relación.

Basándonos en la teoría del intercambio social y la tesis del trabajador feliz y productivo, una actitud positiva hacia el trabajo (e.g., la satisfacción laboral) activaría comportamientos laborales positivos (e.g., conductas de ciudadanía organizacional). Son escasos los estudios que han analizado conjuntamente la relación entre las características del trabajo, la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional planteando el rol mediador de la satisfacción laboral en esta relación. A este hecho, se suma la ausencia de investigación longitudinal y la falta de estudios que utilicen un enfoque más amplio de características del trabajo (e.g., características del conocimiento y sociales). De esta manera, el tercer estudio de esta tesis tenía como objetivo examinar las consecuencias de las características del trabajo (autonomía, procesamiento de información y apoyo social) sobre las conductas de ciudadanía organizacional, y analizar el rol mediador de la satisfacción laboral en esta relación.

Los resultados obtenidos en el estudio 3 mostraron que la relación entre las características del trabajo (autonomía y apoyo social) y OCB estaba mediada por la satisfacción laboral. Este hecho apunta a que un trabajo enriquecido conduce a conductas de ciudadanía sólo en la medida en que la autonomía y el apoyo social son satisfactorios para los empleados.

Con respecto al procesamiento de información, los resultados mostraron un vínculo directo con las conductas de ciudadanía organizacional. Nuestro resultado es

coherente con un estudio realizado por Hernaus y Mikulić (2014) en el que encontraron que el procesamiento de información estaba altamente relacionado con el desempeño contextual (un constructo similar a OCB). Los trabajos altos en procesamiento de información son probablemente más típicos de entornos interdependientes y complejos, que aumentan tanto la necesidad como los beneficios recíprocos de las conductas de ciudadanía, así como la colaboración y el intercambio de conocimientos.

En esta línea, investigaciones anteriores han argumentado que la naturaleza del trabajo determina si las conductas de ciudadanía organizacional son necesarias. Específicamente, indican que los entornos o trabajos con tareas no rutinarias, que requieren una gran cantidad de interdependencia, o recompensan el comportamiento colectivo pueden resultar en niveles más altos de conductas de ciudadanía, independientemente del grado de satisfacción laboral experimentado (Bachrach et al., 2006; Bergeron et al., 2014; Hunt, 2002).

Asimismo, nuestros resultados también mostraron que la satisfacción del trabajo mediaba parcialmente la relación entre el procesamiento de información y las conductas de ciudadanía. La mediación parcial significa que la influencia del procesamiento de información sobre las conductas de ciudadanía depende parcialmente de la medida en que esta característica de trabajo sea satisfactoria para el empleado. En este caso, los trabajos enriquecidos con procesamiento de información conducían a la satisfacción de los empleados, y estos correspondían mostrando comportamientos recíprocos positivos como las conductas de ciudadanía organizacional. Este papel mediador de la satisfacción laboral es consistente con la teoría del intercambio social, mediante la cual, según la norma de reciprocidad, los empleados muestran comportamientos positivos cuando evalúan su relación con la organización como positiva y satisfactoria, y con la tesis de trabajador feliz-productivo o el vínculo actitud-comportamiento, según la cual la satisfacción laboral

o bienestar subjetivo activa comportamientos laborales positivos y mecanismos de colaboración como los comportamientos de ciudadanía organizacional (Blau, 1964; Judge et al., 2001).

El estudio 3 supone una contribución al estudio de la relación causal entre características del trabajo, satisfacción, y ciudadanía organizacional. Por un lado, hemos ampliado hallazgos anteriores que se centraban únicamente en las características de las tareas (Ababneh & Hackett, 2019; Chiu & Chen, 2005), incorporando el estudio de características del trabajo relacionadas con el conocimiento y características sociales, que son fundamentales en el actual contexto laboral para el (re)diseño de trabajo (Parker, 2014). En segundo lugar, la evidencia empírica que aportamos es de carácter longitudinal, de forma que ampliamos las relaciones causales entre los constructos hasta ahora analizadas principalmente en estudios transversales.

2. Limitaciones

En el transcurso de la presente tesis doctoral hemos considerado las limitaciones específicas de cada estudio. En este apartado señalamos brevemente las principales limitaciones de estas tesis compartidas por los tres estudios:

- Una limitación la encontramos en el proceso de validación de la escala reducida del WDQ que idealmente debería resultar de la reducción de datos basados en la versión completa. Sin embargo, y dado que los datos se han obtenido en un cuestionario utilizado en el marco de un proyecto de investigación mucho más amplio, se optó por reducir el cuestionario a priori basándonos en argumentos teóricos y empíricos.
- Otra limitación se refiere al instrumento utilizado para medir la justicia organizacional, que distingue entre tres dimensiones de justicia (distributiva, de procedimiento y de interacción). Si bien la investigación previa ha señalado el interés

de distinguir entre facetas de justicia por su impacto diferencial sobre distintos tipos de resultados (p.ej. distributiva – rendimiento, procedimiento – actitudes y rotación) (Whitman et al., 2012), el estudio del rol modulador de justicia organizacional sobre la relación características del trabajo y satisfacción laboral podría ser más parsimonioso mediante la utilización de una medida global de justicia. Algunos autores abogan por el uso de medidas globales de justicia argumentando que aumentaría el poder explicativo de la justicia como constructo (Ambrose & Schminke, 2009).

- El uso de medidas autoinformadas supone otra limitación, ya que existen sesgos asociados a estas medidas como, por ejemplo, la deseabilidad social. Es habitual el uso de medidas autoinformadas para la satisfacción laboral, pero en el caso del desempeño percibido existe el riesgo de que los empleados se autoevalúen de forma más positiva que el desempeño objetivo. No obstante, algunos autores indican que los empleados evalúan su desempeño de forma más precisa que otras personas (compañeros, supervisores o clientes) (Furnham & Stringfield, 1998; Spector & Che, 2014). Por tanto, además de obtener medidas autoinformadas del desempeño laboral, sería recomendable el uso de otros informantes.
- Algunas medidas relacionadas con dimensiones de características del trabajo utilizadas en esta tesis doctoral han mostrado niveles de fiabilidad mejorables. Específicamente, las dimensiones variedad de habilidades, apoyo social y condiciones de trabajo. Estos resultados son similares a los obtenidos en la versión española del WDQ (Bayona et al., 2015) y sugieren la necesidad de mayor investigación para clarificar y refinar estos factores. Esto es especialmente importante en la dimensión de apoyo social dado su impacto en los resultados organizacionales (Grant & Parker,

2009). Esta limitación es recurrente en escalas de medida reducidas, sin embargo, a cambio de reducir ligeramente su fiabilidad nos permiten mayor versatilidad.

3. Implicaciones prácticas

En el bloque III de la presente tesis doctoral abordamos las implicaciones prácticas específicas para cada uno de los tres estudios. En este apartado, nombramos las principales implicaciones prácticas que se derivan de los resultados obtenidos en los tres estudios que constituyen esta tesis doctoral:

- Proporcionamos un instrumento de medida reducido de características del trabajo válido y fiable. Se trata de un cuestionario breve que ofrece una doble vertiente práctica. Por un lado, gracias a su reducida longitud, se puede utilizar con objetivos de investigación en proyectos interesados en medir múltiples variables. Por otro lado, es un instrumento de medida versátil, hecho que facilita su uso en cualquier organización interesada en (re)diseñar los puestos de trabajo. Además, es interesante destacar que el cuestionario ha sido validado en español, de forma que proporcionamos una medida que facilitará el (re)diseño del trabajo y la investigación en los países de habla hispana.
- Tanto el diseño del trabajo como los esfuerzos para tratar a los empleados de manera justa tienen efectos positivos y complementarios sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. Los resultados obtenidos sugieren que las organizaciones deben esforzarse para mejorar las características del trabajo, especialmente las características de la tarea y las características sociales. También se sugiere a las organizaciones que se preocupen por tratar a los empleados de forma justa, especialmente en lo que se refiere a la justicia distributiva y a la de interacción. No obstante, esto no quiere decir que se deban dejar de lado otras

características del trabajo o dimensiones de justicia que sí podrían ser especialmente relevantes en otros contextos u organizaciones. En la medida en que las opciones para el (re)diseño del trabajo sean limitadas, los gerentes y responsables de recursos humanos podrían aplicar estrategias de selección adecuadas y reducir el impacto negativo de la falta de ciertas características en el puesto de trabajo.

- En el contexto organizacional actual en el que predomina el procesamiento de información, la necesidad de poseer competencias relacionales y la alta interdependencia entre profesionales, las conductas de ciudadanía organizacional son cada vez más importantes y beneficiosas para las organizaciones. La autonomía, el procesamiento de información y el apoyo social son características del trabajo que tienen consecuencias importantes sobre la satisfacción laboral de los empleados y que promueven las conductas de ciudadanía organizacional. Dada la importancia del procesamiento de información en nuestros resultados, se sugiere a las organizaciones promover un entorno de trabajo en el que los empleados compartan sus conocimientos y se ayuden mutuamente. Además, también se sugiere a los gerentes y responsables de recursos humanos diseñar trabajos flexibles, desafiantes y fomentar el apoyo social puesto que nuestros resultados muestran que tienen la capacidad de aumentar significativamente la satisfacción laboral de los empleados en el tiempo y, en consecuencia, de aumentar las conductas de ciudadanía organizacional.

4. Investigación futura

A continuación, detallamos las principales propuestas de investigación futura que han surgido a partir de los resultados y limitaciones de los tres estudios que componen esta tesis doctoral.

- En relación con la validación de la versión reducida del WDQ, la confirmación de la estructura jerárquica del cuestionario validado plantea la posibilidad de que también sea una estructura factorial válida para la versión original del WDQ así que recomendamos que esta misma estructura sea puesta a prueba también en la escala original en un futuro.
- En futuras investigaciones recomendamos que se revisen y mejoren los ítems de las dimensiones variedad de habilidades, apoyo social y condiciones de trabajo con el objetivo de obtener un instrumento de medida más válido y fiable.
- Sería recomendable replicar la medida reducida del WDQ en otras muestras para asegurar su consistencia. Además, se podrían examinar relaciones directas e indirectas con otras variables como, por ejemplo, rendimiento objetivo, absentismo, rotación.
- En esta línea, también sería interesante validar este instrumento de medida en otras culturas e idiomas diferentes al español.
- Respecto a la relación entre las características del trabajo, la justicia organizacional y la satisfacción laboral, recomendamos aumentar los estudios que investiguen el papel de la justicia organizacional como moduladora de la relación entre las características del trabajo y la satisfacción, y en concreto mediante medidas globales de justicia.
- Con el objetivo de reducir los sesgos derivados de las medidas autoinformadas en el desempeño laboral, se recomienda incluir otros informantes como supervisores, compañeros o clientes.
- El estudio de las relaciones entre características de trabajo, satisfacción, justicia y rendimiento en esta tesis se ha realizado desde un enfoque individual. Investigación futura debería dirigir esfuerzos al estudio de estas relaciones a nivel

grupal, dado la creciente organización del trabajo en torno a grupos y equipos de trabajo, y los procesos psicosociales que modifican y se ven afectados por la pertenencia a grupos. Éste es el caso, por ejemplo, de la justicia organizacional, puesto que distintos autores sugieren que la justicia percibida es una construcción social que se desarrolla al compartir con otros las experiencias laborales y organizacionales, así como la percepción, interpretación y evaluación de dichas experiencias (Colquitt, 2004, Deutsch, 1983, Cropanzano & Greenberg, 1997).

- Una contribución de la tesis doctoral es el estudio de las relaciones entre las variables de interés medidas en tres tiempos. Sin embargo, sería muy interesante, a pesar de la dificultad que esto conlleva, poder obtener datos a partir de diseños longitudinales más amplios que permitan monitorizar los cambios en el tiempo de las características del trabajo y sus efectos sobre la satisfacción, el desempeño y otros resultados relevantes.
- Dado el aumento sustancial de puestos de trabajo en el ámbito del conocimiento y del sector servicios, sería interesante realizar estudios tanto cualitativos como cuantitativos, de características del trabajo y sus consecuencias en muestras específicas de estos sectores que permitan identificar posibles dinámicas diferenciales entre características del trabajo, satisfacción y desempeño para cada colectivo.
- Nos gustaría destacar la relevancia de dedicar esfuerzos de investigación futura en los efectos de intervenciones reales de diseño y rediseño de puestos de trabajo, para conocer su impacto sobre la satisfacción laboral y el desempeño.
- El retraso en la edad de jubilación ha aumentado la diversidad generacional en la fuerza laboral de las organizaciones. Algunos estudios indican la existencia de diferencias en las características del trabajo necesarias y preferidas por distintos

grupos de edad (Truxillo et al., 2012), y proponen rediseñar los puestos de trabajo en función de la edad de sus ocupantes, aumentar nuestro conocimiento sobre cómo las necesidades del trabajo cambian con la edad, y permitir el job crafting para adaptar el puesto a la edad e intereses del trabajador. Combinar el estudio del diseño del trabajo con la perspectiva de la edad resulta un tema de gran interés para la futura investigación, así como su vínculo con el rendimiento, el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores de diversas edades.

- Desde la introducción a esta tesis hemos destacado que la transformación en el mundo laboral, con el aumento del sector servicios y del conocimiento, hace necesario e interesante actualizar y profundizar en el estudio del diseño del trabajo y sus consecuencias. La pandemia del COVID-19 ha supuesto una transformación aún más radical y rápida del diseño del trabajo, con un aumento sustancial de la digitalización y del teletrabajo que afecta a la experiencia laboral y a los resultados organizacionales y personales. En este contexto, creemos que la investigación sobre los cambios acontecidos en el diseño del trabajo debido al COVID-19 y sus consecuencias merecen la atención de la comunidad científica y profesional. (Parker, 2014; Peiró & Soler, 2020; Wang et al., 2021).

REFERENCIAS

- Ababneh, K. I., & Hackett, R. D. (2019). The direct and indirect impacts of job characteristics on faculty organizational citizenship behavior in the United Arab Emirates (UAE). *Higher Education*, 77(1), 19–36. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0252-3>
- Adler, S., & Weiss, H. M. (1988). Recent developments in the study of personality and organizational behavior. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 307–330). Wiley.
- Aggarwal, A., & Singh, R. (2016). Exploring the Nomological Network of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Dimensions, Antecedents and Consequences. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 16.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Arbuckle, J. L. (2006). *AMOS (Version 23.0) [Computer Program]*. SPSS.
- Astrand, P. O., & Rodahl, K. (1977). *A textbook of work physiology: Physiological bases of exercise*. McGraw Hill Book Company.
- Babbage, C. (1835). *On the economy of machinery and manufactures* (Knight, Ed.).
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Richey, R. G., & Bendoly, E. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 193–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.193>
- Bambale, A. J. A., Mohd Shamsudin, F., & Subramaniam, C. (2012). Clarifying the ambiguity surrounding organizational citizenship behavior (OCB) and related behavioral constructs. *International Journal in Social Science, Economics & Arts*, 2(1), 1–6.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(3), 187–200. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.001>
- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T., & Block, C. (2014). The Dual Effects of Organizational Citizenship Behavior: Relationships to Research Productivity and Career Outcomes in Academe. *Human Performance*, 27(2), 99–128. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.882925>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *Exchange and Power in Social Life*, 1–352. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). Jossey-Bass.
- Bolin, A., & Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: The relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of Business and Psychology, 15*(3), 405–418. <https://doi.org/10.1023/A:1007818616389>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Botín, A. (2018, May 21). *Hoy por Hoy* (P. Bueno, Interviewer). Cadena Ser. https://cadenaser.com/programa/2018/05/18/hoy_por_hoy/1526640458_654624.html
- Boundrias, J.-S., Brunet, L., Morin, A. J. S., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciato, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science, 42*(4), 201–211. <https://doi.org/10.1037/a0020465>
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). La satisfacción laboral. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (pp. 347–394). Madrid: Síntesis.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Methodology, pp. 389–444). Allyn and Bacon.
- Broeck, A. Van Den, Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22* (3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Campbell, John P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campbell, J.P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology, 73*(3), 467–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>

- Campion, M. A., Mumford, T. v., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management, 44*(4), 367–390. <https://doi.org/10.1002/hrm.20080>
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology, 70*(1), 29–43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.1.29>
- Cappelli, P., & Rogovsky, N. (1998). Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law reform and “lean production.” *Industrial and Labor Relations Review, 51*(4), 633–653.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality, 33*(6), 523–540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
- Chu, C. I., Lee, M. S., & Hsu, H. M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses’ organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing, 23*(6), 496–505. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1446.2006.00599.x>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 425–445). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–49. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " What " and " Why " of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory, 11*(4), 227–268.
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W., & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion, 19*(3), 194–198. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-19.3.194>
- Eberhard, D. M., Simons, G. F., & Fennig, C. D. (2020). *Ethnologue: Languages of the World. Twenty-third edition*. <http://www.ethnologue.com>

- Fernández Ríos, M., Ramírez Vielma, R. G., Sánchez García, J. C., Bargsted Aravena, M., Polo Vargas, J. D., & Ruiz Díaz, M. Á. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20, E28. <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.24>
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753–777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3–23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Fisher, V. E., & Hanna, J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. MacMillan. <https://doi.org/10.1037/10719-000>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books. <https://doi.org/10.25071/1705-1436.180>
- Fluegge-Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard. Fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8), 682–705. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2012-0252>
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130. <https://doi.org/10.2307/256422>
- Foote, D. A., & Li-Ping, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933–947. <https://doi.org/10.1108/00251740810882680>
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Furnham, A., & Stringfield, P. (1998). Congruence in Job-Performance Ratings: A Study of 360 Feedback Examining Self, Manager, Peers, and Consultant Ratings. *Human Relations*, 51, 517–530. <https://doi.org/10.1023/A:1016993931714>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagne, R. M. (1962). Human functions in systems. In Holt, Rinehart, & Winston (Eds.), *Psychological principles in system development* (pp. 35–73).
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the 'happy-productive worker thesis.' *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1–39. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>

- García-Buades, M.E. (2002). Justicia Organizacional y Contrato Psicológico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social.*, 1–30.
- Gorgievski, M. J., Peeters, P., Rietzschel, E., & Bipp, T. (2016). Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie. *Gedrag & Organisatie*, 29(3), 273–301.
- Grandjean, E. (1980). *Fitting the task to the man: An ergonomic approach* (3rd ed.). Taylor & Francis.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>
- Grant, A. M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 157–188). Wiley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). Multivariate Data Analysis. In *Prentice-Hall*.
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: a meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–511. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 135–144. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9054-9>

- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harvey, R. J., Billings, R. S., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory Factor Analysis of the Job Diagnostic Survey. Good News and Bad News. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 461–468. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.461>
- Hauk, M. (2014). Kwestionariusz Cech Pracy – opracowanie polskiej wersji narzędzia do badania cech pracy i środowiska zawodowego. Wstępne wyniki badań. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 18.
- Hernaus, T., & Mikulić, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 268–292. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2013-0054>
- Hertzberg, H. T. E. (1972). *Engineering Anthropology: Human Engineering Guide to Equipment Design*. McGraw-Hill Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Hsu, L. C., & Liao, P. W. (2016). From Job Characteristics to Job Satisfaction of Foreign Workers in Taiwan’s Construction Industry: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(2), 243–255. <https://doi.org/10.1002/hfm.20624>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Hunt, S. T. (2002). On the virtues of staying “inside of the box”: Does organizational citizenship behavior detract from performance in taylorist jobs? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 152–159. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00202>

- Hur, W. M., Sang, I. P., & Moon, T. W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195–206. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2012-0118>
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationship with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367–389. <https://doi.org/10.1080/13594320444000137>
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Iliescu, D., Ispas, D., Sulea, C., & Ilie, A. (2015). Vocational fit and counterproductive work behaviors: A self-regulation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 21–39. <https://doi.org/10.1037/a0036652>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–402. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Judge, T. A., Zhang, S., & Glerum, D. R. (2020). Job Satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (1st Edition, p. 35). Routledge.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Prentice-Hall.

- Kenny, D., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interaction effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, *96*, 201–210.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *62*(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–318). Jossey-Bass.
- Koufteros, X., Babbar, S., & Kaighobadi, M. (2009). A paradigm for examining second-order factor models employing structural equation modeling. *International Journal of Production Economics*, *120*(2), 633–652. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.04.010>
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, *54*(1), 101–114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, *8*(10), 24–37.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*, *8*(1), 65–77. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1955.tb01189.x>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum.
- Li, F., Harmer, P., Duncan, T. E., Duncan, S. C., Acock, A., & Boles, S. (1998). Approaches to testing interaction effects using structural equation modeling methodology. *Multivariate Behavioral Research*, *33*(1), 1–39. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3301_1
- Lind, E. A. (2001). *Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations*. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (p. 56–88). Stanford University Press.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, *4*(1), 84–99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011a). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?

- Personnel Psychology*, 64(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562–582. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- McFarlin, B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637. <https://doi.org/10.2307/256489>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Meyerding, S. G. H. (2015). Job Characteristics and Job Satisfaction: A Test of Warr's Vitamin Model in German Horticulture. *Psychologist-Manager Journal*, 18(2), 86–107. <https://doi.org/10.1037/mgr0000029>
- Mishra, R., & Shukla, A. (2012). Impact of Creativity on Role Stressors, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Journal of Organization and Human Behavior*, 1(3), 18–26.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work Design. In *Handbook of Psychology* (pp. 423–452). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1217>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *The Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39–91. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)

- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109–131. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>
- O’Keefe, P. A. (2014). Linking work really matters. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2014/09/07/opinion/sunday/go-with-the-flow.html>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time. In *Human Performance* (Vol. 10, Issue 2, pp. 85–97). https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). a Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. *Work Motivation: Past, Present, and Future, January 2008*, 233–284. <https://doi.org/10.4324/9780203809501>
- Parker, S. K., & Wall, T. (1998). *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231518>
- 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(4), 413–440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>
- Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar Sostenible en el Trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 5–14. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184002.pdf>

- Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea. *Ivie Lab*. <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (1995). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. In *Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*. Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Paine, J. B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pohl, S., Santo, L. D., & Battistelli, A. (2012). Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3–4), 39–52.
- Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximise scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4). <https://doi.org/10.4102/sajip.v30i4.168>
- Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Roberts, K. H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 193–217. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.66.2.193>
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (Eds.) (1991). *Measures of social psychological attitudes*, Vol. 1. Measures of personality and social psychological attitudes. Academic Press.
- Rose, K. (2016). Examining Organizational Citizenship Behavior in the Context of Human Resource Development: An Integrative Review of the Literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1534484316655668>
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. In M. J. Rosenberg & C. I. Hovland (Eds.), *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components* (pp. 1–14). Yale University Press.

- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Bachrach, D. G. (2013). Boundaries of Citizenship Behavior: Curvilinearity and Context in the Citizenship and Task Performance Relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 377–406. <https://doi.org/10.1111/peps.12018>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 137–189). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-004>
- Silva, M. R., Caetano, A., & Zhou, Q. (2012). (In)justice contexts and work satisfaction: The mediating role of justice perceptions. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(1), 15–28.
- Smith, A. (1776). *The division of labor*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally.
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, E. (2018). Validation of a Short Form of Job Crafting Scale in a Spanish Sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 21. <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.52>
- Spector, P. E., & Che, X. X. (2014). Re-examining citizenship: How the control of measurement artifacts affects observed relationships of organizational citizenship behavior and organizational variables. *Human Performance*, 27(2), 165–182. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.882928>
- Spitzmuller, M., van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches, May 2014*, 106–123. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n7>
- Stavrova, O., Schlösser, T., & Baumert, A. (2014). Life Satisfaction and job-seeking behavior of the unemployed: The effect of individual differences in justice sensitivity. *Applied Psychology*, 63(4), 643–670. <https://doi.org/10.1111/apps.12009>
- Stegmann, S., Dick, R. van, Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire: Vorstellung un erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie A&O*, 54(1), 1–28. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000002>

- Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467–500. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02393.x>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- Tichauer, E. R. (1978). *The biomechanical basis of ergonomics: Anatomy applied to the design of work stations*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Todd, S. Y., & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 253–268.
- Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717–737.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Cambridge, MA: Harvard University Press, Graduate School of Business Division of Research.
- United Nations. Statistical Division. (2008). *International Standard industrial classification of all economic activities (ISIC)*. United Nations.
- Walton, M. J. (2016). The shifting nature of work and its implications. *Industrial Law Journal*, 45(2), 111–130. <https://doi.org/10.1093/indlaw/dww014>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767–793). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. In *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, *18*, 1–74.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision*, *78*(1), 1–24. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2824>
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the Collective Level: A Meta-Analytic Examination of the Consequences and Boundary Conditions of Organizational Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*(4), 776–791. <https://doi.org/10.1037/a0028021>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and Consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *91*(2), 392–413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L., & Ohland, M. W. (2015). *Justifying Aggregation with Consensus-Based Constructs: A Review and Examination of Cutoff Values for Common Aggregation Indices*. <https://doi.org/10.1177/1094428115582090>
- Zhang, Y., & Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *Leadership Quarterly*, *24*(4), 534–543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.007>

ANEXOS

1. Escala de medida Work Design Questionnaire Short (WDQ-S)

Por favor, conteste las siguientes preguntas con respecto a cómo ha sido su trabajo hoy o en la última jornada en la que ha trabajado. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Características de la Tarea

Autonomía

1. El trabajo me permite tomar mis propias decisiones sobre cómo organizarlo.
2. El trabajo me da la oportunidad de usar mi iniciativa o criterio.
3. El trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta.

Significado de la Tarea

4. El trabajo tiene un efecto significativo en la vida de otras personas.
5. El trabajo tiene un gran impacto en personas externas a la organización.
6. El trabajo me permite hacer algo útil para la sociedad.

Feedback del Puesto

7. El trabajo me proporciona por sí mismo, información directa y clara sobre la eficacia de mi desempeño (por ejemplo, calidad y cantidad).
8. El trabajo me permite saber si lo estoy haciendo bien.
9. El trabajo me proporciona información sobre mi desempeño.

Características del Conocimiento

Procesamiento de la Información

10. El trabajo tiene mucho que ver con el manejo de información.
11. El trabajo requiere que piense mucho.
12. El trabajo me hace analizar una gran cantidad de información.

Variedad de Habilidades

13. El trabajo requiere que use diversas destrezas.
14. El trabajo requiere que utilice distintas habilidades para poder realizarlo.
15. El trabajo requiere que ponga en juego distintos conocimientos prácticos.

Características Sociales

Apoyo Social

16. El trabajo me da la oportunidad de conocer a otras personas.
17. Las personas con las que trabajo se interesan por mí.
18. Las personas con las que trabajo son amables.

Feedback de Otros

19. Recibo mucha información de mi supervisor/a inmediato/a sobre mi desempeño.
20. Recibo mucha información sobre mi desempeño, por parte de mis compañeros/as.
21. Otras personas de la organización me han dado información sobre mi desempeño.

Características Contextuales

Demandas Físicas

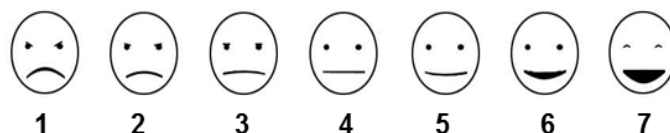
22. El trabajo pone a prueba mi estado físico.
23. El trabajo requiere mucha fuerza muscular.
24. El trabajo requiere un gran esfuerzo físico.

Condiciones de Trabajo

25. El trabajo transcurre en un ambiente limpio.
26. En el trabajo no hay ruido excesivo.
27. Las condiciones de trabajo son confortables (por ejemplo: temperatura y humedad).

2. Escala de medida de satisfacción laboral

Esta pregunta hace referencia al grado de satisfacción con su trabajo en su conjunto. Por favor, rodee con un círculo el número que describa cómo se siente. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:



¿Cuál es mi grado de satisfacción con mi trabajo en su conjunto?

A continuación, indique en qué medida se siente satisfecho/a con cada uno de los aspectos que se mencionan en las frases siguientes. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

1. La libertad para elegir mi propio método de trabajo.
2. El reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho.
3. Las responsabilidades que se me han asignado.
4. La posibilidad de utilizar mis capacidades.
5. La variedad de tareas que realizo en mi trabajo.
6. Las condiciones físicas del trabajo.
7. Mis compañeros de trabajo.
8. Mi salario.
9. Mi horario de trabajo.

3. Escala de medida de desempeño laboral

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Desempeño de tarea:

1. Cumpro con las tareas que se esperan de mí.
2. Finalizo adecuadamente las tareas que se me asignan.
3. Cumpro con las responsabilidades específicas para mi puesto de trabajo.

Conductas de ciudadanía organizacional:

4. Cuestiono las opiniones de los demás si creo que perjudican a la empresa.
5. Se me da bien resolver conflictos interpersonales entre los trabajadores.
6. Comparto mi experiencia y conocimientos para mejorar el trabajo de mis compañeros.

Desempeño creativo:

Por favor, describa cómo se definiría en su trabajo, atendiendo a las siguientes cuestiones.

Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Nada	Poco	Algo	Medio	Bastante	Mucho	Muchísimo
1	2	3	4	5	6	7

7. Soy práctico/a en mi trabajo y planteo ideas útiles para mi organización.
8. Soy flexible en mi trabajo y adapto de forma creativa los recursos disponibles en mi organización.
9. Soy creativo/a en mi trabajo y desarrollo ideas originales para mi organización.

4. Escala de medida de justicia organizacional

Responda a las siguientes cuestiones seleccionando el número que represente la respuesta más adecuada, utilizando la siguiente escala de respuesta:

Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

Justicia distributiva:

Indique en qué grado son justas las recompensas (sueldo, incentivos, etc.) que obtiene a cambio de su trabajo:

1. Reflejan el esfuerzo que he invertido en mi trabajo.
2. Se ajustan al trabajo que he realizado.
3. Reflejan mi aportación a la organización.

Justicia de procedimiento:

Las normas que se aplican en su empresa, ¿en qué medida...

4. ... le permiten argumentar cuando no está de acuerdo con ellas?
5. ... se aplican de forma consistente?
6. ... son imparciales?

Justicia de interacción:

Respecto a su jefe/a inmediato/a, ¿en qué grado...

7. ... le trata con respeto?
8. ... es sincero/a con usted en lo que le dice?
9. ... le explica las normas y/o la toma de decisiones de forma razonable?