

Dimensiones básicas en el diseño del trabajo: nuevos aportes a la flexibilidad funcional

Manuel Fernández Ríos, Rafael San Martín Castellanos y Jesús María de Miguel Calvo
Universidad Autónoma de Madrid

El diseño del trabajo humano ha sido objeto de numerosas investigaciones a lo largo del siglo XX, pero los resultados obtenidos distan mucho de ser satisfactorios. En los últimos años se está produciendo un renovado interés que está dando lugar a planteamientos poco innovadores. En esta investigación hemos tratado de ir al núcleo del problema preguntándonos por cuáles son las dimensiones básicas a lo largo de las cuales varía el diseño del trabajo. En dos estudios empíricos en los que han participado 660 y 310 empresas hemos obtenido prácticamente los mismos resultados: cuatro factores o dimensiones básicas (demanda-adaptación, flexibilidad-polivalencia, mejora-autonomía y conciliación-participación) que vienen a ratificar los resultados obtenidos en investigaciones previas. Podemos añadir que las dimensiones del diseño son independientes del entorno de la organización y del tipo de tecnología utilizada, cosa que no ocurre si tomamos en cuenta el tamaño de la organización.

Basic dimensions of work design: New inputs to functional flexibility. Although a lot of research has been developed during the last century in the field of human work design, the results seem to be unsatisfactory. Nowadays, there is renewed interest in this field but it is not producing any new results. This is the main reason why, in our investigation, we have tried to determine the real variables that truly affect the human work design. We have carried out two empirical researches involving 660 and 310 companies, obtaining from both exactly the same results, four factors that confirm the conclusions reached in previous research: demand-adaptation, flexibility-polyvalence, improvement-autonomy and conciliation-participation. We can add that these factors are independent from the environment and the type of technology used by the companies, which does not occur if the size of the enterprise is taken into account.

El trabajo humano y particularmente el que realizamos en el marco de organizaciones formales conviene que sea y suele ser fruto de un proceso de diseño. Es decir, se conciben unas líneas de acción que tienen como finalidad generar o cambiar una situación determinada en orden a una mayor eficiencia. Es lo que han tratado de hacer las teorías de diseño del trabajo y, en no menor medida, las teorías de diseño organizacional. Actualmente también se realizan esfuerzos por mejorar el rendimiento organizacional. Pero hay algunas diferencias entre las que podemos destacar como más importante el que se evita hablar de diseño o de organización del trabajo (Parker y Wall, 1998), recurriendo a expresiones como 'grupos de trabajo de alto rendimiento', gestión de la calidad, 'alta productividad', 'empowerment', etc.

En la corta historia del diseño científico del trabajo se ha procedido según un número limitado de modos de actuar. Con frecuencia se ha fundamentado la investigación y la innovación en ciertos supuestos establecidos *a priori*; en otros casos el diseño no

respondía a un plan preconcebido, sino que se limitaba a dar cumplida respuesta a las demandas que planteaba el componente no humano del trabajo (máquinas, animales, procesos, materias primas, tiempos, etc.) y en unos pocos casos el diseño respondía de modo exclusivo a las demandas de los individuos sin que otros aspectos no humanos recibieran la menor atención.

Queremos saber, ante todo, independientemente de cuál sea la actividad laboral, cuáles son las dimensiones básicas a lo largo de las cuales es susceptible de variar el diseño de una actividad que denominamos trabajo.

El interés de la pregunta estriba en que, si identificamos tales dimensiones, un agente de diseño tendría una herramienta fundamental para poder diseñar de modos muy distintos, dependiendo de los intereses y perspectivas que se tengan en juego, y el resultado de su actividad podrá ser tan variado como la propia realidad individual o social o tecnológica lo demande.

A tal fin y teniendo como objetivo principal la identificación de tales dimensiones básicas y universales del diseño del trabajo humano, hemos realizado dos investigaciones empíricas (estudios A y B) que son en parte complementarias y en parte consecutivas tomando como base los resultados de investigaciones anteriores (Fernández Ríos, 1996; Fernández Ríos y Rascado, 1999; Rico y Fernández Ríos, 2002; Rico, 1999; Rico, Sánchez-Manzanares y Fernández Ríos, 2003; Fernández Ríos, Rico, San Martín y De la Corte, 2005). Tal objetivo se concreta en los siguientes objetivos

específicos cuya formulación ha guiado todo el proceso de recogida, análisis e interpretación de datos. Queremos saber si:

1. El diseño del trabajo (DT) es multidimensional.
2. Las dimensiones del diseño de trabajo son independientes de las características del entorno de la organización.
3. Las dimensiones del diseño del trabajo son independientes de las características de la tecnología de producción en la empresa.
4. Las dimensiones del diseño del trabajo son independientes del tamaño de la empresa.

Método

Muestra

Estudio A: tomando como referencia la base de datos comercializada por Edicom B2B del Grupo Teceyl, que cuenta con 35.000 registros de empresas de la Comunidad de Madrid, se seleccionó al azar una muestra de 6.000 empresas mediante el método de muestreo aleatorio por cuotas según el tamaño de la empresa. Las unidades de la muestra se distribuyeron, siguiendo los criterios establecidos por la Unión Europea (1996) para la definición de magnitudes de empresas, en cuatro grupos tal como se recoge en la tabla 1. Se recibieron en total 829 (13,82%) respuestas de las cuales se desecharon 169, resultando útiles 660, un 11,00%.

Estudio B: con la misma base de datos anterior, ampliada a todo el territorio español, se seleccionaron con idénticos criterios (desechando la microempresa) 3.500 empresas distribuidas proporcionalmente entre las 17 comunidades autónomas. Se recibieron en total 390 respuestas (11,14%) que, posteriormente, fueron reducidas a 310 (8,86%). Una descripción de ambas muestras se presenta en la tabla 1.

Descriptores de las muestras	ESTUDIO A		ESTUDIO B	
	n	%	n	%
Distribución de empresas por tamaño				
Grandes empresas (250 o + trabaj.)	121	18,3	66	21,3
Medianas empresas (50-249 trabaj.)	224	33,9	143	46,1
Pequeñas empresas (10-49 trabaj.)	214	32,4	98	31,6
Microempresas (1-9 trabaj.)	101	15,3	0	0,0
No sabe / No contesta	0	0,0	3	1,0
Distribución de empresas según la posición del informante				
Dirección de RR. HH.	142	21,6	95	30,6
Otros directivos	57	8,6	29	9,4
Alta dirección	231	35,0	98	31,6
Técnicos	120	18,2	40	12,9
Administrativo	52	7,9	41	13,2
Otros	43	6,5	0	0
No sabe / No contesta	15	2,3	7	2,3
Tamaño total de la muestra	660	100	310	100

Procedimiento

Para alcanzar los objetivos de investigación del estudio A, se optó por la construcción de un protocolo que recogiese información sobre cómo se organizaba el trabajo en cada empresa (Fernández Ríos, 1999; y Fernández Ríos y Rascado, 1999), las características del entorno y de la tecnología de producción utilizada, amén de otros aspectos relativos a descriptores de las empresas. En el estudio B se recogió esta misma información.

La construcción de ambos protocolos se llevó a cabo mediante una aproximación en dos fases: en la primera derivamos un conjunto de cuestiones relevantes desde la literatura (Miller, 1983; Robbins, 1990; Woodward, 1965; Gerwin, 1979; Davis y Valfer, 1966; Hackman y Oldham, 1974; Riley y Lockwood, 1997; Mollenman y Slomp, 1999; Rico, 1999; Rico y Fernández Ríos, 2002; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997 y 2000; Sánchez, 1992; Rodríguez, 1988; Fernández Ríos, Sánchez y Rico, 2001; Campbell, 1976; Campbell, 1977); en la segunda se realizó una serie de 15 (estudio A) y 10 (estudio B) entrevistas con expertos, tanto del ámbito académico como del empresarial, con el objetivo de ajustar las áreas de interés a lo relevante y efectivamente medible.

Tras esta primera fase se redactaron los ítems definitivos con una escala de respuesta de 5 valores, se realizó una prueba piloto con 12 empresas y, habida cuenta de los resultados obtenidos en cuanto a inteligibilidad y pertinencia de las cuestiones, se procedió, tras ligeras correcciones, a la edición final de los protocolos, quedando ambos estructurados de la siguiente manera: descriptores de la muestra, ítems de diseño del trabajo, ítems del entorno, ítems de tamaño de empresa y de tecnología.

El proceso de recogida de datos fue similar en ambos estudios: se estableció contacto telefónico con cada una de las empresas de la muestra. Tras presentar el proyecto (objetivos, interés para la Unión Europea, entidades patrocinadoras, información solicitada...), las empresas eran invitadas a participar y se exponían las condiciones mínimas que se debían cumplir: quién debía cumplimentar el protocolo (tabla 1), antigüedad mínima en la empresa (2 años), etc. Se remitió a cada una por correo ordinario un ejemplar del protocolo definitivo de recogida de datos. Todas las empresas fueron contactadas nuevamente en un tiempo máximo de 15 días a partir de la fecha probable de recepción del correo postal. A los 30 días desde la fecha de la segunda llamada telefónica se cerró la recepción de protocolos.

Resultados

Los resultados correspondientes al análisis factorial de componentes principales que se realizó con los datos del segundo bloque del protocolo (cuestiones relativas a cómo organiza cada empresa el trabajo) nos permiten establecer la existencia de cuatro factores o dimensiones a lo largo de las cuales puede variar el DT. Los resultados del estudio B ratifican plenamente los del estudio A (tabla 2), siendo, además, equivalente el porcentaje total de varianza explicada y la composición de cada uno de los factores pese a que en el estudio B se añadieron ítems nuevos y diferentes.

La presencia de estos cuatro factores ofrece evidencia suficiente para mantener la afirmación relativa a la multifactorialidad del DT. Estos factores los denominamos: demanda-adaptación, flexibilidad-polivalencia, mejora-autonomía y conciliación-participación.

Demanda-adaptación: es la dimensión de DT que gradúa las dificultades que se ofrecen a un ejecutante y que elicitán comportamientos adaptativos por su parte.

Flexibilidad-polivalencia: grado en que actividades, métodos y procesos que corresponden a cada trabajo y las consiguientes competencias de cada trabajador están más o menos prescritos.

Mejora-autonomía: medida en que la elección y mejora de los contenidos, estructura y organización del trabajo depende de la contribución del trabajador en el ejercicio de su autonomía.

Conciliación-participación: hace referencia a que el trabajo es ajustable al individuo y sus circunstancias y, mediante la participación, el propio individuo se implica y es tomado en cuenta por los demás a la hora de desarrollar el contenido del trabajo y establecer y mantener relaciones de interacción con otros trabajadores ya sea a nivel interpersonal, grupal o socioorganizacional.

Con el fin de buscar evidencia sobre el objetivo 2: conocer si las dimensiones del diseño de trabajo son independientes de las características del entorno de la organización, obtuvimos las co-

rrrelaciones entre las puntuaciones en los factores del entorno y las correspondientes de los factores de diseño. Para su medida es común la utilización de las escalas de percepción del entorno de Miller (1983). Esto fue lo que hicimos y, aunque están bien establecidas, dado que disponíamos de una muestra importante de empresas, hemos preferido factorializar de nuevo tales medidas. La tabla 3 recoge la matriz factorial resultante tras la rotación varimax (estudios A y B) con el siguiente resultado: tres factores claramente identificados (predictibilidad, dinamicidad y complejidad) y con un porcentaje acumulado de varianza explicada en torno al 70% en ambos estudios.

Las correlaciones entre estos tres aspectos del entorno y los factores de diseño resultaron no significativas en el estudio A, pudiéndose observar ciertas tendencias próximas a la significación estadística, particularmente en el factor de diseño *demanda-adaptación*, pero lejanas en todos los demás casos. En el estudio B se confirma esta misma tendencia: aparecen tres valores significativos pero con puntajes bajos que no permiten concluir nada defini-

Tabla 2
Matriz rotada de componentes. Resultados de la factorialización de criterios de DT

Ítems que componen cada factor	FACTORES ¹								% varianza explicada y alfa de Cronbach		
	I		II		III		IV		A	B	
	A	B	A	B	A	B	A	B			
Complejidad de los problemas a solucionar	,814	,747							23,24	22,36	
Demanda de adaptación al cambio	,801	,572									
Frecuente solución de problemas	,774	,575									
Iniciativa requerida por el puesto	,714	,666									
Actualización frecuente de conocimientos	,662	,673									
Presión del trabajo	,628	,684									
Variación del trabajo por cambios de métodos o procesos	,494	,446									
Amplitud de la homogeneidad competencial	,470	,531									
Especialización requerida en los trabajadores	-,450	-,382							α=	.810	
Conocimientos/habilidades compartidas para desempeño			,725	,509					10,34	6,7	
Cualificación para el desempeño de varios puestos			,687	,651							
Diseño de los puestos de trabajo multiocupante			,686	,521							
Los límites entre puestos de trabajo son difusos, variables			,525	,631					α=	.506	
Decisión sobre cuándo realizar las tareas					,806	,817			8,03	11,77	
Decisión sobre qué tareas realizar					,778	,753					
Decisión sobre cómo realizar las tareas					,736	,830					
Posibilidad de aportar mejoras en realización trabajo					,619	,458			α=	.771	
Colaboración interdepartamental para toma de decisiones							,697	,766	7,33	8,56	
Toma de decisiones en grupo o equipo							,670	,708			
Posibilidad de coordinación con otros trabajadores							,606	,505			
Grupos como unidades productivas en la organización							,502	,598	α=	.614	
									% varianza total explicada	48,95	49,44
										α=	.760

¹ Método de extracción: análisis de componentes principales en los estudios A y B
Método de rotación: normalización varimax con Kaiser
Estudio A: n= 660 empresas; estudio B: n= 310 empresas
Factores: I. demanda- adaptación. II. flexibilidad- polivalencia III. Mejora-autonomía. IV. Conciliación-participación

tivo (tabla 4). En conclusión, aunque aparecen algunas relaciones significativas, nos inclinamos porque no hay relación entre los factores de diseño y el entorno de la organización.

En cuanto a la *tecnología*, el objetivo 3 pretendía conocer si las *dimensiones de diseño del trabajo son independientes de las características de la tecnología de producción* en la empresa. Resulta sugerente la existencia de una cierta relación (.383) entre ‘utili-

zación de la tecnología en función del cliente’ y el factor de diseño ‘demanda-adaptación’; en los demás casos los valores son muy bajos (tabla 5) como para tomarlos en consideración. El estudio B confirma estos mismos resultados.

Si nos fijamos en la variable *tamaño*, estudiamos la relación entre esta variable y cada uno de los factores de diseño, tal como establecía el objetivo 4, siguiendo la propuesta teórica de Parker y

Tabla 3
Matriz rotada de componentes. Resultados de la factorialización del entorno

Ítems que componen cada factor	FACTORES ¹						% varianza explicada y alfa de Cronbach		
	I		II		III		A	B	
	A	B	A	B	A	B			
Necesidades consumidor previsible	,839	,753					26,12	22,65	
Acciones de competidores previsible	,828	,846					$\alpha = ,504$		
Competitividad empresa afectada por factores externos			,905	,867			22,54	23,87	
Los cambios del entorno influyen en la empresa			,701	,763			$\alpha = ,575$		
Diferente aceptación de productos/servicios de la empresa					,898	,841	21,51	23,32	
Cambios en los productos/servicios ofrecidos					,532	,766	$\alpha = ,535$		
							% varianza total explicada	70,18	69,84
								$\alpha = ,611$	

¹ Método de extracción: análisis de componentes principales en los estudios A y B. Método de rotación: normalización varimax con Kaiser
Factores: I. **Predictibilidad**: grado en que el entorno (necesidades del consumidor y acciones de los competidores) es predecible. II. **Dinamicidad**: grado en que la empresa es sensible a los cambios del entorno. III. **Complejidad**: grado de cambio en los productos/servicios de la empresa y aceptación diferencial de los mismos

Tabla 4
Correlaciones entre factores de entorno y factores de diseño

Factores del entorno	Factores de diseño							
	Demanda-Adaptación		Mejora-Autonomía		Conciliación-Participación		Flexibilidad-Polivalencia	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Predictibilidad	.132	.075	-.019	.024	.148*	.148*	.107	.001
Dinamicidad	.238	.112	.059	-.085	-.041	-.091	-.065	.116
Complejidad	.301	.314**	.099	.080	.107	.086	.100	.111

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Tabla 5
Correlaciones entre tecnología y factores de diseño

Tecnología	Factores de diseño							
	Demanda-Adaptación		Mejora-Autonomía		Conciliación-Participación		Flexibilidad-Polivalencia	
	A	B	A	B	A	B	A	B
En función cliente	.383	.304**	.145	.161**	.205	.082	.173	-.110
Lote pequeño	.111	.092	.124	.085	.061	.040	.089	.030
Lote grande/serie	.078	.071	-.021	.002	.158	.149*	.125	.006
Proceso continuo	.103	.105	.069	.030	.211	.224**	.075	-.035

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Wall (1998 y 2001) y Parker, Wall y Cordery (2001). Tras la realización de los correspondientes ANOVAs (tabla 6), se observa que existen diferencias entre las empresas en lo que concierne a los distintos factores de diseño, excepto en flexibilidad-polivalencia. Así, en el estudio A se puede afirmar que existen diferencias significativas en el factor demanda-adaptación ($p < 0,0005$) entre empresas micro y grandes (a mayor tamaño mayor demanda-adaptación). Lo mismo ocurre con mejora-autonomía: también existen diferencias significativas ($p < 0,0005$) pero la relación, en cambio, se establece de modo inverso: a mayor tamaño menor mejora-autonomía; en conciliación-participación notamos diferencias entre las empresas micro y pequeñas frente a las medianas y grandes ($p < 0,0005$). En el estudio B, con categorías de tamaño no totalmente equivalentes, observamos aproximadamente lo mismo: existen diferencias entre empresas pequeñas-medianas frente a grandes en demanda-adaptación; en mejora-autonomía ocurre exactamente lo mismo que en el estudio A: a mayor tamaño menor mejora-autonomía; no aparecen diferencias significativas en participación y polivalencia (probablemente debido a que en el estudio B no se incluyeron empresas micro). En consecuencia, el tamaño de la empresa parece que es una variable que influye en la mayor o menor presencia de los distintos factores de diseño.

En conclusión, los análisis realizados a posteriori (HSD de Tukey) para conocer la significación de la diferencia de medias nos indican que a medida que aumenta el tamaño de la empresa tiende a aumentar el nivel de demanda-adaptación y a disminuir el de mejora-autonomía. La conciliación-participación parece que en las empresas medianas y grandes está presente en mayor medida que en las micro y pequeñas en tanto que el factor flexibilidad-polivalencia no parece ser sensible a las diferencias de tamaño.

Discusión y conclusiones

Mediante esta investigación hemos identificado, en primer término, los factores de DT. Decimos del trabajo y no de la organización o del puesto de trabajo porque conllevan significaciones diferentes, si bien es cierto que el DT se suele corresponder con el del puesto y ambos contribuyen a la configuración organizacional. La identificación de estos cuatro factores no hace sino establecer la multifactorialidad del DT, algo que ya estaba admitido en la literatura especializada del siglo XX, particularmente en el modelo de características del puesto (MCP) (Hackman y Oldham, 1974, 1975, 1976 y 1980) aunque el número, naturaleza e independencia de los mismos siempre fue controvertida. El problema aquí y aho-

ra no era tanto suponer que el DT es multifactorial sino buscar evidencia empírica al respecto e identificar los factores básicos. La novedad de los resultados estriba tanto en la propia naturaleza de los factores, que difiere de manera teóricamente significativa, incluida la doble lectura que se ofrece de cada uno, como en la toma en consideración de elementos antecedentes y consecuentes que probablemente afectan el valor que toma cada factor en unas u otras circunstancias. Todo ello expande notablemente el ámbito del DT, algo que había sido insuficientemente atendido, cuando no ignorado, por las teorías al uso, incluyendo el propio MCP o el más reciente de la *lean production* (Womack, Jones y Roos, 1990; Niepce y Molleman, 1998) e incluso el asociado al *empowerment* tal como lo proponen Conger y Kanungo (1988) o Spreitzer (1995).

Otra novedad característica de los factores, derivada de la propia teoría, es la neutralidad con que se enfoca el propio diseño. Un valor 2, 5 o 7 sobre 10 no es mejor ni peor que cualquier otro valor (Parker, Wall y Cordery, 2001). Con ello se quiere decir que no se propone un ideal de resultado del diseño al que los expertos deben aspirar, como venía siendo habitual en los modelos de antaño. Simplemente se trata de identificar las dimensiones fundamentales del DT. A partir de ahí, cada trabajador, con ayuda o no de un experto, puede construir y reconstruir el trabajo a su medida pudiendo llegar a configurar perfiles únicos, tan singulares como los propios individuos. Actuarían como verdaderos *job crafters* (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Fernández Ríos, 1996). No se trata de abundar en un construccionismo social en línea con el pensamiento de Gergen o de un procesamiento de información más o menos compartido en línea con Salancik y Pfeffer (1978) sino de crear, construir contextos definidos en términos de elementos simbólicos (De Miguel, 1999, 2004) pero también tecnológicos y físicos. Son verdaderas situaciones materiales de estímulo social (Sherif y Sherif, 1975). Únicamente se requiere que los individuos tengan voluntad de participar del sistema de significados de la organización (Fernández Ríos, Rico y San Martín, 2004).

Estos factores de DT se pueden considerar como la base de la *flexibilidad funcional*, esto es, son la piedra angular sobre la que se articula la flexibilidad-inflexibilidad de la organización del trabajo, de los puestos de trabajo, de las unidades grupales o departamentales y, por ende, de la propia organización. Por eso no es exagerado afirmar que la mayor parte de las innovaciones organizacionales pivotan congruente o incongruentemente sobre ellos y es esa congruencia-incongruencia la que otorgará a la organización la naturaleza de un contexto de trabajo eficaz, eficiente y mu-

Tabla 6
ANOVA de cada factor de diseño \times tamaño de la empresa

FACTORES DE DISEÑO	ESTUDIO	Comparación	Suma de cuadrados	Gl.	Media Cuadrática	F	Sig.
Demanda-Adaptación	A	Intergrupos	39,020	3	13,007	13,849	,000*
	B	Intergrupos	10,907	2	5,453	5,637	,004**
Mejora-Autonomía	A	Intergrupos	47,729	3	15,910	17,210	,000*
	B	Intergrupos	15,325	2	7,663	8,054	,000*
Conciliación-Participación	A	Intergrupos	17,745	3	5,915	6,066	,000*
	B	Intergrupos	1,229	2	0,614	0,613	,543
Flexibilidad-Polivalencia	A	Intergrupos	1,436	3	0,479	0,477	,698
	B	Intergrupos	3,230	2	1,615	1,622	,199

(*) $p < 0,0005$

nificante (Fernández Ríos y Sánchez, 1997; Fernández Ríos, 1996) que permita conseguir no sólo los objetivos de la organización sino también aquellos más personales y sociales a los que aludían, mas no perseguían, los teóricos del movimiento sociotécnico.

Tras identificar estos factores de diseño hemos podido establecer relaciones entre ellos y ciertos factores antecedentes como características del entorno, tipo de tecnología de producción y magnitud de la empresa. Los resultados indican que ni el entorno ni la tecnología parecen ser tomados muy en consideración a la hora de diseñar el trabajo, si bien es verdad que muestran ciertas tendencias que nos hacen pensar en una no generalizada sensibilidad hacia la importancia que la teoría atribuye inicialmente al entorno y a la tecnología (Parker, Wall y Cordery, 2001).

La magnitud de la empresa, en cambio, aunque los mencionados autores no la incluyen expresamente como un factor antecedente —en ningún caso pretenden agotar el inventario de variables— sí se ha incluido en esta investigación y resultó ser de gran relevancia, particularmente en lo que atañe a los factores de de-

manda-adaptación, mejora-autonomía y conciliación-participación. En cualquier caso, lo verdaderamente significativo desde un punto de vista teórico es la pertinencia de la categoría *antecedentes*. Identificar qué, cuánto y cómo es la naturaleza de esa relación del DT con cada uno de los aspectos antecedentes, ya sean individuales, internos de la organización o externos a la misma, son objetos y objetivos de investigaciones a realizar en el futuro.

La razón de ser de un tipo u otro de diseño tiene que ver, lógicamente, con el deseo de conseguir unos ciertos resultados. El diseño sería, en todo caso, un medio fundamental, pero medio al fin y al cabo, para conseguir algo. Un problema importante a plantear, aunque no es éste el lugar ni el momento, es el de qué objetivos queremos conseguir. Y a partir de ese momento es cuando procede pensar en el diseño.

Todo ello redundará en una transformación de la realidad laboral y, haciéndolo, nos convertimos en creadores y recreadores de ese medio en que el ser humano se hace a sí mismo o se destruye como ya señaló muy certeramente Trist a mediados del siglo pasado.

Referencias

- Campbell, J.P. (1976). Contributions research can make in understanding organizational effectiveness. En S.L. Spray (Ed.): *Organizational effectiveness*. Kent, Oh.: Kent State University Press.
- Campbell, K.S. (1977). On the nature of organizational effectiveness. En P.S. Goodman y J.M. Pennings (Eds.): *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Calif., Jossey Bass.
- Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-472.
- Davis, L.E., y Valfer, E.S. (1966). Studies in Supervisory Job Design. *Human Relations*, 17, 339-346.
- De Miguel, J. (1999). *La organización como construcción social*. Tesis doctoral, Departamento de Psicología Social y Metodología, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- De Miguel, J. (2004). Dimensiones psicosociales del desarrollo local. En de la Corte, L., Blanco, A. y Sabucedo, J.M. (Eds.): *Psicología y derechos humanos*, Barcelona, Icaria-Antrazyt.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997). *New Forms of Work Organisation-Can Europe Realise its Potential. Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000). *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fernández Ríos, M. (1996). Re-creando el trabajo a medida del individuo: de los puestos estándar a los casos únicos. En M. de Juan-Espinosa, B. R. Colom y M.A. Quiroga (Eds.): *La práctica de la psicología diferencial en industria y organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Fernández Ríos, M. (1999). Nuevas formas de organización y negociación colectiva. Ponencia presentada a las *XII Jornadas de Estudio sobre Negociación Colectiva*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Fernández Ríos, M., y Rascado, P. (1999). Nuevas formas de organización del trabajo y negociación colectiva. En Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos (Ed.): *La negociación colectiva en el escenario del año 2000*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Fernández Ríos, M., y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Ríos, M., Sánchez, J.C., y Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13, 29-39.
- Fernández Ríos, M., Rico, R., y San Martín, R. (2004). Organizations as meaning systems: Time for clarity. *Psicothema*, 16, 222-228.
- Fernández Ríos, M., Rico, R., San Martín, R., y De la Corte, L. (2005). Spanish firms flexibility. *Psicothema*, 17, 620-626.
- Gerwin, D. (1979). The comparative analysis structure and technology: Critical appraisal. *Academy of Management Journal*, 4, 41-51.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University: Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in the types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Molleman, E., y Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. *International Journal of Production Research*, 37, 1837-1858.
- Niepcie, W., y Molleman, E. (1998). Work design issues in lean production from a sociotechnical systems perspective: New-taylorism of the next step in sociotechnical design? *Human relations*, 51, 259-287.
- Parker, S.K., y Wall, T.B. (1998). *Job and work design. Organising work to promote well-being and effectiveness*. Londres: Sage.
- Parker, S.K., y Wall, T.B. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y Ch. Wiswesvaran (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology* (v. 1, Personnel psychology, pp. 90-109). Londres: Sage Publications.
- Parker, S.K., Wall, T.D., y Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Rico, R. (1999). *Diseño de organizaciones eficaces*. Tesis doctoral, Departamento de Psicología Social y Metodología, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Rico, R., y Fernández Ríos, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14, 415-425.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., y Fernández Ríos, M. (2003). Organizational design: Comparing mental models of experts and novices. En F. Avallone, H.K. Sinangil y A. Caetano (Eds.): *Identity and diversity in organizations*. Milan: Angelo Guerini Ass. (120-134).
- Riley, M., y Lockwood, A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: An application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(4), 413-419.

- Robbins, S.(1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Rodríguez, A. (1988). *Psicología de las organizaciones*. Valencia: Promolibro.
- Salancik, G.R., y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sánchez, J.C. (1992). *Factores componentes y determinantes de la estructura y efectividad organizacional desde una perspectiva contingente*. Tesis doctoral, Departamento de Psicología Social y Metodología, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Sherif, M., y Sherif, C.W. (1975). *Psicología Social*. México: Harla, S.A. de C.V.
- Spreitzer, C.S. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Unión Europea (1996). Recomendación de la Comisión, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE)*, N. L 107 del 30, 4-9.
- Womack, J.P., Jones, D.T., y Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Londres: Oxford University Press.
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.