

El *Job Crafting* Colaborativo: relación con la Cohesión y la Efectividad Grupal en equipos de trabajo.



Trabajo de Fin de Máster

Alumna: Yaiza Pérez Míguez

Tutora: Dra. M.^a Cristina Ruíz Pacheco

Máster Universitario de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

Escuela de doctorado y estudios de posgrado de la Universidad de La Laguna.

Curso 2020/2021

Resumen

El objetivo principal de este trabajo es analizar y profundizar en la dinámica de los comportamientos grupales en el contexto laboral. Concretamente se quiso observar cómo interactúan tres variables grupales, estas son: el *Job Crafting* Colaborativo, la Cohesión Grupal y la Efectividad Grupal percibida. Para ello se utilizó un cuestionario compuesto por tres escalas que cumplimentaron 52 trabajadores que forman parte de equipos de trabajo de diferentes empresas y sectores de la isla de Tenerife. Tras el análisis de correlaciones y de regresión se encontró que existen relaciones positivas y significativas entre las variables y como la Cohesión Grupal predice la Efectividad Grupal pero no lo hace el *Job Crafting* Colaborativo.

Palabras clave: Cohesión Grupal, *Job Crafting* y Efectividad Grupal

Abstract

This work's aim is to analyze group dynamic behaviors in the work context. Specifically, the purpose of the study was to observe how three group variables interacted, which are: Collaborative Job Crafting, Group Cohesion and perceived Group Effectiveness. To achieve this, a questionnaire conformed by three scales was used. It was completed by 52 workers who are part of work teams from different companies and sectors on the island of Tenerife, Spain. The correlation and regresión analysis found positive and significant relationships between the variables. In addition, group cohesion was shown to predict perceived group effectiveness, Collaborative Job Crafting was not.

Key words: Group Cohesion, Job Crafting and Group Effectiveness.

| | |
|--|----|
| <u>Índice</u> | |
| Resumen | 2 |
| Abstract | 2 |
| Marco Teórico | 4 |
| Objetivo, hipótesis y diseño de investigación | 8 |
| Método | 9 |
| Participantes | 9 |
| Instrumentos | 10 |
| Procedimiento | 11 |
| Resultados | 12 |
| Discusión | 15 |
| Referencias | 19 |
| Anexo | 23 |

Marco Teórico

Job crafting y Cohesión Grupal son conceptos asociados e introducidos por un nuevo enfoque en el estudio de la gestión de los recursos humanos. Esta nueva visión deja atrás la búsqueda de resultados a cualquier coste y se centra en el valor, desarrollo y relación de las personas que componen las organizaciones como fuentes de conocimiento y habilidades. Las personas van a conseguir que las empresas puedan adaptarse a un entorno cada vez más volátil y sean competitivas frente a otras (Silva, 1996, Dola y Raich, 2010) de ahí la importancia en el estudio sobre los comportamientos de las personas trabajadoras dentro de una organización.

El *job crafting* (JC) se define como el ajuste de las características del trabajo que los empleados realizan como “constructores” del contenido de su trabajo. Wrzesniewski y Dutton (2001) contemplan la autonomía del trabajador para definir y ejecutar su propio trabajo. Estos autores desarrollan el *Job Crafting Model*. Los autores explican que el JC nace de tres tipos de necesidades: 1) ejercer un control sobre el trabajo y su significado, 2) proyectar una imagen positiva y 3) establecer relaciones sociales en el entorno laboral. Por lo tanto, definen el constructo desde tres niveles. El primero tiene que ver con los cambios que realiza el trabajador sobre el tipo, cantidad y alcance de las tareas que forman parte de su repertorio de trabajo. El segundo tipo de cambio tiene que ver con la percepción que el empleado tiene sobre el conjunto de su trabajo, es decir se realiza a un nivel cognitivo. Y el tercero se relaciona con las interacciones que se llevan a cabo en el entorno laboral, en concreto con la cantidad y calidad de las relaciones laborales con los compañeros. Estos cambios van a modular e influir en la participación y cooperación con los demás

dentro del contexto laboral. De esta forma, los cambios que se realizan estarán relacionados con el significado, la identidad y la motivación sobre el trabajo de los empleados. Slemp y Vella-Brodrick (2013) apoyan este modelo y las tres dimensiones, proponen medirlo mediante el *Job Crafting Questionnaire* (JCQ). Afirman que se trata de un comportamiento proactivo que se relaciona con el uso de fortalezas, el establecimiento de metas intrínsecas y la Conducta Cívica Organizacional.

Una definición complementaria se encuentra en el Modelo del Trabajo Demandas-Recursos (Job Demands-Resources Theory), que explica la relación entre las demandas del trabajo y los recursos personales y laborales de los empleados y cómo influyen en la motivación y estrés laboral (Bakker y Demerouti, 2007). Las demandas laborales son los elementos físicos, psicológicos, organizacionales y/o sociales que van a requerir de un gasto de energía y el uso de recursos personales y laborales para reducir la carga asociada, alcanzar las metas propuestas y promover el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal del trabajador (Bakker, 2011). En este sentido, el *JC* se ve como un proceso por el que los empleados pueden equilibrar las fuerzas demandantes con los recursos laborales y personales disponibles, es decir, minimizando las demandas y potenciando los recursos (Tims, Bakker y Derks, 2012).

En líneas anteriores se entiende el *JC* como un proceso de elaboración individual sobre el trabajo, pero este enfoque cambia al pensar en grupos o equipos de trabajo. Leana, Appelbaum y Shecchuck (2009) desarrollaron una nueva perspectiva, a partir del modelo de Wrzesniewski y Dutton, sobre el *JC* pensando que en muchas ocasiones el trabajo en equipo es inevitable, y

denominaron el *Job Crafting Colaborativo (JCC)* como los procesos de cambio que se llevan a cabo de manera conjunta para la consecución de objetivos compartidos. Desarrollaron un cuestionario que permitía medir tanto el *JC* individual como el *JC* colaborativo. Compararon los resultados obtenidos en una muestra de profesores de preescolar y encontraron que el JCC se relacionaba de manera significativa con la calidad de la enseñanza y las relaciones entre compañeros. Esta idea fue apoyada por Llorente-Alonso y Topa (2019) al adaptar y utilizar el cuestionario en población española. Encontraron efectivamente dos dimensiones en la escala de 12 ítems, el *JC* individual y el *JC* Colaborativo. Además, como Leana et al. (2009), obtuvieron una relación negativa del *JC* individual con la satisfacción laboral, al contrario que el JCC. En estas investigaciones el *engagement*, es decir el compromiso de los trabajadores, modula la relación entre JCC y la satisfacción laboral, resultado congruente con otras investigaciones (Bakker y Oerlemans, 2018; Chen, Yen, Tsai, 2014). El *JC* Colaborativo también modula la relación entre *JC* individual y satisfacción laboral, igual que encontraron Tims, Bakker, Derks y Van Rhenen (2013) asociado a la participación en tareas individuales. Una conclusión clara que se extrae de estas lecturas es la importancia de las relaciones o interacciones que los trabajadores deben realizar entre sí y como estas mejoran la dinámica, la calidad y significado del trabajo.

Los recursos sociales van a ser, por tanto, una herramienta positiva que aumente el desempeño de los grupos (Knight y Eisenkraft, 2014). En concreto el desempeño grupal tiene que ver con aquellos comportamientos que llevan a cabo los miembros de un equipo para alcanzar los objetivos que se hayan marcado de manera conjunta y sean interdependientes. La coordinación y

compromiso que tengan los miembros de un grupo por alcanzar los objetivos marcados está relacionado con los recursos sociales (Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003). Por lo tanto, se espera que un grupo que utiliza los recursos sociales y que organice su trabajo a través del denominado *JC* alcance sus objetivos de manera eficiente. Meneses y Navarro (2015, pp.4) afirman que los “procesos grupales (desarrollo grupal, identificación con el grupo y potencia del equipo) predicen una parte importante del desempeño del grupo”.

Así mismo, tal y como se planteaba anteriormente, la unión que presenten los trabajadores puede mejorar el desempeño del equipo. En este sentido, otro concepto de interés en el presente trabajo será la Cohesión Grupal. Carron y Brawley (2000) definen cohesión como un proceso de carácter dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a permanecer juntos en la búsqueda de objetivos instrumentales y/o satisfacción de necesidades afectivas. La cohesión de los miembros de un grupo se puede dar en dos niveles, instrumental y afectivo. El primero de ellos tiene que ver con el interés sobre la materia laboral y se centra en el establecimiento y/o consecución de objetivos o metas interdependientes. El segundo, de aspecto más social, se relaciona con la atracción entre los miembros de un grupo, generando emociones y percepciones positivas, tanto grupales como individuales, que estarán relacionadas con la consecución de los objetivos propuestos y el éxito del grupo. Las investigaciones realizadas al respecto comprueban como la eficacia de un equipo de trabajo está relacionada con la Cohesión Grupal, considerándola como un precursor del desempeño del equipo (Tekleab, Quigley, y Tesluk, 2009). Carron, Widmeyer y Brawley (1985) estudiaron el constructo a través del *Group Environment Questionnaire* (GEQ) y encontraron que este se puede dividir en 4 factores:

atracción individual hacia la tarea, atracción individual social hacia el grupo, integración en el grupo en lo referente a la tarea e integración en el grupo en lo referente a lo social. Se trata por tanto de un modelo bidimensional (Iturbide, Elosua y Yanes, 2010), es decir se compone por un lado de la atracción individual y por otro de la integración en el grupo que se observa desde dos niveles: la tarea y el grupo. Este cuestionario ha sido el más usado en variedad de idiomas e investigaciones, siendo el que mejores resultados psicométricos tiene (Balaguer, Castillo, Moreno, Garrigues y Soriano, 2004; Carron, Colman, Wheeler y Stevens, 2002; Heuzé, Raimbault y Fontayne, 2006, Iturbide et al. 2010; Leo, González-Ponce, Sánchez-Oliva, Pulido y García-Calvo, 2015).

Objetivo, hipótesis y diseño de investigación

Siguiendo esta línea de trabajo, acorde al modelo que proponen Wrzesniewski y Dutton (2001) sobre el JC y la perspectiva de Leana et al., (2009) sobre el JCC, se pretende evaluar en equipos de trabajo como se relaciona el JCC con el grado de cohesión del grupo. Y como en tantas otras investigaciones, también atenderá la efectividad percibida del equipo para comprobar como la Cohesión Grupal y el JCC influyen en esta.

De esta forma las hipótesis que se plantean son:

H1: Existe relación entre el JCC y la Efectividad Grupal. Se espera observar una relación positiva donde cuanto mayor sea JCC mejor será la efectividad del grupo.

H2: La Cohesión Grupal será un factor importante que modulará el JCC, por lo tanto, se sostiene que a cuanta mayor cohesión mayor presencia de JCC.

H3: La Efectividad Grupal percibida será explicada por el JCC y la Cohesión Grupal.

Para ello, se realizarán los análisis estadísticos de los resultados obtenidos de un cuestionario que unifica tres escalas, para medir las tres variables de la investigación; JCC, Cohesión Grupal y Efectividad Grupal, además de las variables sociodemográficas, utilizando como participantes a trabajadores integrados en equipos de trabajo.

Método

Participantes

Las personas que participaron cumplimentando el cuestionario trabajan en diferentes organizaciones de la isla de Tenerife. Se trata de una muestra heterogénea de 52 personas que tienen diferentes edades, niveles formativos, antigüedad en el puesto. El 65,4% de la muestra fueron mujeres y el 34,6% hombres.

Tabla 1. Estadísticos de los datos sociodemográficos.

| Datos sociodemográficos | |
|--------------------------------|--|
| Edad | 22 a 63 años M=40,65, DT= 11,53 |
| Nivel formativo | 46,2% Estudios universitarios |
| | 26,9% Estudios de postgrado |
| | 13,5% C.F. de grado superior |
| Antigüedad en el puesto | 13,5% Educación Secundaria postobligatoria |
| | 38,5% 5 años o más |
| | 19,2% menos de 1 año |
| | 17,3% 1 año |
| | 13,5% 2 años |
| | 7,7% 3 años |
| | 3,8% 4 años |

Se cuidó que todas las personas a las que se le hacía llegar el cuestionario desempeñasen al menos la mitad de sus labores profesionales en equipos, es decir, estas se coordinan y colaboran con sus compañeros de trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Instrumentos

Se seleccionaron tres escalas para medir las tres dimensiones anteriormente mencionadas:

- El JCC se midió a través de la *Escala de Crafting Individual y Colaborativo* elaborada por Leana et al. (2009), que fue validada y adaptada al español por Llorente y Topa (2019). En concreto se utilizaron los seis ítems correspondientes a la dimensión de JC Colaborativo, que cuenta con un Alfa de Cronbach de .89. Se responde a través de una escala tipo Likert de 5 puntos en función del grado de acuerdo. Para un mejor ajuste y precisión de las respuestas de los participantes, se decidió incluir una escala de respuesta de 9 puntos, también sobre el grado de acuerdo, apoyado con 5 anclajes (9 “totalmente de acuerdo”, 7 “de acuerdo”, 5 “neutral”, 3 “desacuerdo” y 1 “totalmente desacuerdo”).
- Para la Cohesión Grupal se utilizó la versión adaptada y validada por Iturbide et al. (2010) del *Group Environment Questionnaire* (GEQ) de Carron et al. (1985), denominado en español como el Cuestionario de Ambiente de Equipo (CAE). Esta escala se elaboró para evaluar la Cohesión Grupal de equipos deportivos, de modo que se adaptaron algunas palabras de su redacción para ajustarlo al contexto laboral. Se compone de 18 ítems con una escala de respuesta tipo Likert sobre el grado de acuerdo de 9 puntos, apoyados nuevamente por 5 anclajes. La dimensión “Atracción individual hacia la tarea”

(AI-T) se compone por los ítems 1, 2, 4 y 7 mientras que la “Atracción individual social hacia el grupo” (AI-G) por los ítems 3, 5, 6, 8 y 9. La otra parte de la escala que mide “Integración en el grupo en referente a la tarea” (IG-T) corresponde a los ítems 10, 12, 14, 16 y 18, y la “Integración del grupo en lo referente a lo social” (IG-S) con los ítems 11, 13, 15 y 17. Las dimensiones en el estudio original obtuvieron un alfa de .77 para AI-T, .73 para AI-G, .67 para IG-T y .61 para IG-S.

- La última escala es la Efectividad Grupal de Navarro et al. (2011). Se compone de 12 ítems con un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos que van desde 1 “Muy en desacuerdo” a 5 “Muy de acuerdo”. De nuevo para ajustar las respuestas en esta investigación se utilizó una escala de respuesta de 9 puntos con 5 anclajes en función del grado de acuerdo. Los autores se basaron en los criterios que establece Hackman (1987, citado en Navarro et al. 2011) para elaborar la escala. Estos son:
 - o Los resultados productivos en relación con las tareas encargadas.
 - o El mantenimiento del grupo o capacidad para seguir trabajando juntos.
 - o La satisfacción de las necesidades de los miembros.

Los autores indicaron que el instrumento cuenta con una $\alpha=0.761$ por lo que se trata de una herramienta fiable.

Procedimiento

Para que los participantes pudiesen cumplimentar las tres escalas de manera sencilla y rápida se unificaron en un solo cuestionario desarrollado en Google Forms. Este se podía cumplimentar en menos de 10 minutos. Se solicitó la autorización a las organizaciones para su difusión mediante correo electrónico y

se informó a cada trabajador/a de que su participación era voluntaria y anónima. Se recogieron datos desde el 1 de mayo y hasta el 16 de junio del año 2021.

Resultados

Los resultados fueron analizados a través del programa de análisis estadístico R y con la ayuda de la base de datos que genera Google Forms en Excel.

Se calculó la fiabilidad de las escalas para observar el grado de consistencia interna que tenía cada una (ver Tabla 3). La escala de JCC obtiene una alfa de 0.75, la escala Cohesión Grupal 0.88 y la de Efectividad Grupal de 0.90. También se analizó la fiabilidad de cada una de las 4 dimensiones de CG: para “Atracción individual hacia la Tarea (AI-T) fue de 0.78; para “Atracción individual social hacia el grupo (AI-G), eliminando el ítem 3, de 0.65; para “Integración del grupo hacia la tarea” (IG-T) un alfa de 0.82; y para “Integración del grupo hacia lo social” (IG-S) de 0.73.

Tabla 2. Fiabilidad de las escalas y dimensiones.

| Escala | Fiabilidad (Alfa de Cronbach) |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Job Crafting Colaborativo (JCC) | 0.75 |
| Cohesión Grupal (CG) | 0.88 |
| AI-T | 0.78 |
| AI-S | 0.59 - sin ítem 3, 0.65- |
| IG-T | 0.82 |
| IG-S | 0.73 |
| Efectividad Grupal (EG) | 0.9 |

Se hallaron los estadísticos descriptivos para observar los resultados de la muestra en el cuestionario a lo largo de las 3 escalas. Como se recoge en la Tabla 2, la media de la escala de Job Crafting (JC) es de 6.18 con una desviación típica de 1.38, para la escala de Cohesión Grupal (CG) se obtuvo una

media de 5.89 con una DT de 1.28 y la escala de Efectividad Grupal una media de 6.92 y una DT de 1.16.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos.

| Variable | n | Media | DT |
|----------|----|-------|------|
| JC | 52 | 6.18 | 1.38 |
| CG | 52 | 5.89 | 1.28 |
| AI-T | 52 | 6.81 | 1.65 |
| AI-S | 52 | 6.17 | 1.69 |
| IG-T | 52 | 6.39 | 1.49 |
| IG-S | 52 | 4.76 | 1.79 |
| EG | 52 | 6.91 | 1.16 |

Para aceptar o rechazar las hipótesis se realizaron análisis de las correlaciones, para observar la relación entre las variables, y análisis de regresión, para estudiar la capacidad predictiva de las variables.

En el análisis de las correlaciones de Pearson lo primero que se puede observar es que el JC correlaciona positivamente y de manera significativa con la Cohesión Grupal ($r=0.48$, $p<0.001$) compartiendo el 23% de la varianza, y con la Efectividad Grupal ($r=0.52$, $p<0.001$), compartiendo con esta el 27% de la varianza. De igual manera se observa esta relación con tres de las dimensiones de la Cohesión Grupal, AI-T ($r=0.45$, $p<0.01$), AI-S ($r=0.32$, $p=0.019$) e IG-T ($r=0.55$, $p<0.001$). Por otro lado, la Cohesión Grupal se relaciona positiva y significativamente con la Efectividad Grupal, compartiendo el 65% de la varianza ($r=0.81$, $p<0.001$), Por último, la Efectividad Grupal presenta relaciones positivas y significativas con las cuatro dimensiones de Cohesión: con la AI-T comparte 55% de la varianza ($r=0.74$, $p<0.001$), con la AI-S el 23% de la varianza ($r=0.48$, $p<0.001$), con la IG-T el 73% de la varianza ($r=0.86$, $p<0.001$) y con la IG-S el 25% de la varianza ($r=0.5$, $p<0.001$). Estos datos permiten confirmar las Hipótesis 1 y 2: a mayor JC mayor Efectividad grupal y a mayor Cohesión Grupal mayor JC.

Tabla 4. Matriz de correlaciones.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 Edad | | | | | | | | |
| 2 Antigüedad | 0.75*** | | | | | | | |
| 3 JC | 0.16 | 0.01 | | | | | | |
| 4 CG | -0.06 | -0.25 | 0.48*** | | | | | |
| 5 EG | 0.05 | -0.09 | 0.52*** | 0.81*** | | | | |
| 6 AI-T | -0.01 | -0.16 | 0.45*** | 0.80*** | 0.74*** | | | |
| 7 AI-S | 0.02 | -0.12 | 0.32* | 0.78*** | 0.48*** | 0.65*** | | |
| 8 IG-T | 0.00 | -0.13 | 0.55*** | 0.84*** | 0.86*** | 0.61*** | 0.46*** | |
| 9 IG-S | -0.20 | -0.38** | 0.20 | 0.76*** | 0.50*** | 0.35* | 0.45*** | 0.59*** |

Niveles de significación: '***' $p < 0.001$ '**' $p < 0.01$ '*' $p < 0.05$

En la Hipótesis 3 se estimó que el JC y la Cohesión Grupal eran predictoras de la Efectividad Grupal. Para confirmar esto primero se llevó a cabo un análisis de la regresión con ambas variables como predictoras de la EG. Se encontró que ambas explican el 67% de la varianza de la Efectividad Grupal, aunque es la Cohesión Grupal la variable que más efecto tiene de manera significativa ($\beta=0.72$, $p < 0,001$), (ver Tabla 5).

Tabla 5. Regresión múltiple. Variable criterio Efectividad Grupal

| | Beta | Estimate | SE | T | P |
|-----------|-------------------|----------|-------|----------------|---------------------|
| Intercept | 0.000 | 2.122 | 0.512 | 4.148 | 0.0001 |
| JC | 0.172 | 0.145 | 0.078 | 1.853 | 0.0699 |
| CG | 0.724 | 0.661 | 0.085 | 7.794 | 0.0000 |
| | F _(gl) | p | R | R ² | R ² .adj |
| JC | 3.43 (1,49) | 0.00 | 0.821 | 0.674 | 0.660 |
| CG | 60.75 (1,49) | 0.00 | | | |

También se realizó otro análisis de la regresión con la Efectividad Grupal como variable criterio donde se incluían las dimensiones de la cohesión grupal. En la siguiente tabla se observan las variables seleccionadas como predictoras de la EG. Se puede observar que son dos dimensiones de la cohesión grupal,

las centradas en la tarea, las que mejor predicen la efectividad, llegando a explicar entre ambas el 81% de la varianza de la Efectividad Grupal.

Tabla 6. Modelo de la regresión múltiple. Variable criterio Efectividad Grupal.

| | Beta | Estimate | SE | t | p |
|-----------|-------|----------|-------|-------|------|
| Intercept | 0.000 | 2.026 | 0.346 | 5.860 | 0.00 |
| AI-T | 0.348 | 0.247 | 0.055 | 4.469 | 0.00 |
| IG-T | 0.646 | 0.503 | 0.061 | 8.287 | 0.00 |

| | F _(gl) | p | R | R ² | R ² .adj |
|------|-------------------|------|-------|----------------|---------------------|
| AI-T | 20.0 (1,49) | 0.00 | 0.901 | 0.812 | 0.805 |
| IG-T | 68.7 (1,49) | 0.00 | | | |

Discusión

Tras el análisis de los resultados se pueden aceptar la H1, existe una relación positiva entre JC Colaborativo y Efectividad, y la H2, sobre la relación entre el JCC y la Cohesión Grupal. Destaca que la relación es más fuerte entre la Cohesión y la Efectividad Grupal que entre el JCC.

En un análisis más detallado sobre las dimensiones que componen la Cohesión Grupal podemos observar (Ver Tablas 4, 5 y 6) que: la “Integración grupal hacia la tarea” (IG-T) es la que comparte más porcentaje de varianza con el JCC (30%) mientras que la “Integración del grupo hacia lo social” no parece estar vinculada de manera significativa con esta última. También se observa que las dimensiones de cohesión, tanto individual como grupal, centradas en las tareas son las que tienen una relación más fuerte con la Efectividad Grupal, que se confirma tras el análisis de la regresión, resultando que estas dimensiones predicen claramente la Efectividad Grupal. Por lo tanto, se puede aceptar la H3 parcialmente, encontrando que es la Cohesión Grupal, concretamente la AI-T e IG-T, las que mejor explican la Efectividad Grupal, pero no la JCC.

Se concluye, en primer lugar, con respecto al JCC, que parece que los cambios que realizan los equipos de trabajo para adaptar o tomar decisiones en grupo está más relacionado con el contenido del trabajo, es decir las tareas, que sobre contenidos sociales. Sin embargo, Leana et al. (2009) encontraron resultados significativos entre la dimensión de JC Colaborativo y las relaciones entre compañeros, que apoya el modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001), donde uno de los elementos del JC es la interacción social. El cuestionario de JC Colaborativo, sin embargo, cuenta con un solo ítem de contenido social, el ítem 5: "Decides junto con tus compañeros de trabajo organizar eventos especiales en tu trabajo (como celebrar el cumpleaños de un compañero, etc.)", es posible que esto esté influyendo a la hora de relacionar el JC Colaborativo con el aspecto más social de la cohesión grupal.

En segundo lugar, que a medida que aumenta la integración grupal hacia la tarea también aumenta el grado de efectividad grupal percibida. Estos resultados coinciden con los encontrados por Iturbide et al. (2010), que reflejan una mayor relación en el rendimiento percibido por los entrenadores sobre las dimensiones centradas en las tareas que sobre las sociales. Aun así, se observa que esta relación es favorable para todas las dimensiones de la Cohesión Grupal. En el metaanálisis realizado por Carron et al. (2002) encontraron una relación moderada-alta entre la Cohesión y el Rendimiento, por lo que son múltiples las investigaciones que confirman esta relación. Navarro et al. (2011) encontraron que la eficacia de los equipos está influenciada por el tipo de interdependencia de las tareas. Basándose en Van de Ven y Ferry (1980), diferencian 4 niveles de interdependencia: mínima, secuencial, recíproca y en

red, siendo los dos últimos los que mejores resultados obtienen a la hora de diseñar tareas de equipo.

El JC individual tiene una relación clara con el rendimiento, como se recoge en el meta-análisis de Rodolfo, Katz, Lavigne y Zacher (2017). Junto a la satisfacción laboral y el *engagement* (Bakker y Oerlemans, 2018; Leana et al. 2009; Tims et al., 2013), el JC también se puede relacionar con la efectividad. Sin embargo, cuando se trata del JCC, la relación con el rendimiento parece ser moderada. Según los resultados encontrados, el JCC no aporta nada a la varianza que ya explica la cohesión grupal asociada a la tarea, por lo que sería necesario seguir ahondando en la diferenciación entre estos conceptos y en la utilidad del JCC en los procesos grupales.

Por otro lado, el tamaño y variabilidad de la muestra podría resultar una limitación a la hora de obtener resultados que relacionen el JCC con la cohesión de los equipos hacia el aspecto más social. La IG-S obtiene una puntuación media claramente menor al resto que indica, en su mayoría, que los participantes no sentían a su equipo tan sociable o participativo como para relacionarse fuera del entorno de trabajo. Otra limitación del estudio puede estar relacionada con la identificación de la muestra sobre el nivel de participación en las tareas de equipo y en la participación social, de modo que se hubiera podido relacionar cada caso (por ejemplo: frecuencia de participación alta, media, baja) con el JCC, la Cohesión o la Efectividad Grupal (también en diferentes niveles). Algunas investigaciones han encontrado que, para fomentar la madurez de los equipos de trabajo como grupo social, los procesos de participación consiguen aumentar la cohesión a lo largo del tiempo y que se ven más implicados en el desarrollo de tareas y mejora de resultados (Carron y Brawley, 2000; Carless y

De Paola, 2000). Aquellas medidas que se enfoquen al aumento de la participación social, como el desarrollo de climas laborales participativos o estilos de liderazgos que fomenten la participación como el transformacional, ayudarán no solo al aumento del bienestar y la satisfacción laboral sino también al rendimiento del equipo (Picazo-Lahiguera, Zornoza-Abad y Peiró-Silla, 2009: Chang y Bordia, 2001), pudiendo incluir en este listado el *Job Crafting*, como elemento que además favorece el manejo y control sobre las tareas y la percepción del empleado y/o del equipo sobre su trabajo.

Referencias

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940710733115/full/html>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. Job demands-resources model. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 29(3), 107-115.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a16>
- Bakker, A. B., y Oerlemans, W. G. M. (2018). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Balaguer, I., Castillo, I., Moreno, Y., Garrigues, V., y Soriano, L. (2004). El clima motivacional y la cohesión en equipos de fútbol. *Encuentros en Psicología Social*, 2(1), 152-156.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Borman, W. C., y 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). EE. UU: San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Carless, S.A., y De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71-88.
- Carron, A. V. y Brawley, L. R. (2000). Cohesion conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.

- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. y Stevens, D. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24(2), 168-188.
- Carron, A.V., Widemeyer, W.N., y Brawley, R.L. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chang, A., y Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship. *Small Group Research*, 32, 379-405.
- Chen, C. Y., Yen, C. H. y Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Dolan, S. L. y Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Nuevas Tendencias en Management*. Bresca Editorial S. L.: Barcelona, España
- Heuzé, J.P., Raimbault, N. y Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficiency and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal Sport Sciences*, 24(1), 59-68.
- <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Knight, A. P. y Eisenkraft, N. (2014). Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1214–1227. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25495091/>
- Leo, F. M., González-Ponce, I., Sánchez-Oliva, D., Pulido, J. J. y García-Calvo, T. (2015). Adaptation and validation in Spanish of the group environment questionnaire (GEQ) with professional football players. *Psicothema*, 27(3), 261-268. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=4262>
- Llorente-Alonso, M. y Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work*

and *Organizational Psychology*, 35, 217-226.

<https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>

Meneses, R. y Navarro, J. (2015). ¿Cómo mejorar la eficacia de los equipos a través de los procesos grupales? Un ejemplo en la industria automotriz.

Papeles del Psicólogo, 36(3), 224-229 <http://www.papelesdelpsicologo.es>

Navarro, J., de Quijano, S. D., Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 17-28

<http://www.cop.es/papeles>

Picazo-Lahiguera, C., Zornoza-Abad, A. y Peiró-Silla, J.M. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21(2), 274-279.

Rodolfo, C. W., Katz I. M., Lavigne, K. N. y Zacher, H. (2017). Job Crafting: A meta-analysis.

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.

Slemp, G. R. y Vella-Brodrick, D. A., (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.

<https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/217/362>

Tekleab, A. G., Quigley, N. R., y Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness.

Group & Organization Management, 34(2), 170–205.

<https://doi.org/10.1177/1059601108331218>

Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23506549/>

- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., y Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427-454.
- Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. Newy York: John Wiley & Sons.

Anexo

CUESTIONARIO JCC-CG-EG

Estimado/a Sr/a:

El presente cuestionario forma parte de una investigación sobre las conductas grupales en el contexto laboral realizada por una alumna del Máster de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de La Laguna. Las respuestas que se obtengan serán totalmente anónimas y los resultados globales serán publicados en el Repositorio Institucional de la ULL como Trabajo de Fin de Máster.

La cumplimentación de este cuestionario es de carácter voluntario, por lo tanto, se entenderá que está conforme con su participación y muestra su consentimiento en el uso de los datos para la investigación.

Este cuestionario se divide en 4 secciones. Se puede cumplimentar en menos de 10 minutos. Intente buscar un momento en el que sepa que no tendrá interrupciones y no existan distracciones a su alrededor.

Con la intención de optimizar los resultados y conclusiones de la investigación, si usted trabaja de manera individual o bien es director/a o voluntario/a de la organización se ruega NO cumplimentar el cuestionario.

Por favor preste atención a cada pregunta, recuerde que no existen respuestas incorrectas mientras responda con sinceridad. Revise que cada sección ha sido cumplimentada correctamente.

Si le surge alguna duda puede plantearla escribiendo por correo electrónico a alu01009066646@ull.edu.es.

Muchas gracias por su colaboración.

Datos sociodemográficos: responda a las siguientes preguntas.

Sexo: Hombre Mujer Prefiero no decirlo.

Edad (en años):

Nivel académico:

- Educación Primaria
- Educación Secundaria Obligatoria (ESO o FP básica)
- Educación Secundaria Postobligatoria (Bachillerato, BUP, COU o similares)
- Ciclo Formativo de grado medio
- Ciclo Formativo de grado superior
- Estudios universitarios (Diplomatura, Licenciatura, Grado)
- Estudios de postgrado (Título propio, Máster, Doctorado)

Antigüedad en el puesto:

- Menos de 1 año
- 1 año

- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años o más

Escala JC: A continuación responda acerca de las decisiones y cambios que realiza con su equipo de trabajo en la organización. Por favor indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, de 1 a 9:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2
- 3 En desacuerdo
- 4
- 5 Neutral
- 6
- 7 De acuerdo
- 8
- 9 Totalmente de acuerdo

| | |
|---|-------------------|
| 1. Trabaja junto con sus compañeros/as para presentar nuevos enfoques para mejorar su trabajo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Decide junto con sus compañeros/as de trabajo cambiar los procedimientos menores de trabajo que cree que no son productivos. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Decide junto con sus compañeros/as de trabajo cambiar la forma en que hace su trabajo para que sea más fácil para usted. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Decide junto con sus compañeros/as de trabajo reorganizar los muebles en las áreas de trabajo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Decide junto con sus compañeros/as de trabajo organizar eventos especiales en su trabajo (como celebrar el cumpleaños de un compañero/a, etc.) | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Decide junto con sus compañeros/as de trabajo traer otros materiales para el trabajo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

Escala CG: por favor, indique el grado de acuerdo que tiene con las siguientes afirmaciones sobre su equipo de trabajo. Recuerde de 1 a 9:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2
- 3 En desacuerdo
- 4
- 5 Neutral
- 6
- 7 De acuerdo
- 8
- 9 Totalmente de acuerdo

| | |
|--|-------------------|
| 1. El equipo no me ofrece demasiadas oportunidades para mejorar mi rendimiento personal. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. No estoy satisfecho/a con las pocas ganas de trabajar bien que tiene el equipo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Algunos/as de mis mejores amigos/as están en el equipo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. No estoy satisfecho/a con mi participación en el equipo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. No voy a echar de menos a los/as compañeros/as de equipo cuando termine mi contrato. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Disfruto cuando no trabajo con mi equipo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. No me gusta el estilo de trabajo del equipo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 8. Para mí, el equipo es uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 9. No disfruto participando en las actividades sociales organizadas por el equipo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 10. El equipo se mantiene unido con la intención de alcanzar los objetivos de rendimiento propuestos. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 11. Los componentes del equipo prefieren distraerse con otras personas que salir juntos. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 12. Todos asumimos la responsabilidad cuando el rendimiento del equipo es pobre. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 13. Los componentes del equipo rara vez salimos juntos. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 14. Los componentes del equipo tenemos aspiraciones que no coinciden con el rendimiento del grupo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 15. A los componentes del equipo nos gustaría pasar más tiempo juntos fuera del entorno laboral. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 16. Si algún miembro del equipo tiene problemas en alguna tarea todos estamos dispuestos a ayudarlo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 17. Los componentes del equipo no se relacionan fuera del entorno laboral. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 18. Los componentes del equipo no hablan abiertamente sobre las responsabilidades de cada uno en el rendimiento o tareas que tenemos que asumir. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

Escala EG: por último, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la efectividad de su equipo de trabajo.

Nuevamente recuerde de 1 a 9:

1 Totalmente en desacuerdo

2

3 En desacuerdo

4

5 Neutral

6

7 De acuerdo

8

9 Totalmente de acuerdo

| | |
|--|-------------------|
| 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Mis compañeros/as se preocupan por atender mis necesidades. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Las incorporaciones de los nuevos miembros se valoran positivamente. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 9. Acostumbramos a ser efectivos. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 12. Aunque compartimos actividades de trabajo nos sentimos poco unidos como grupo. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |