

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Departamento de Psicología Social



TESIS DOCTORAL

Habilidades políticas, job crafting e innovación en las organizaciones

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Gonzalo Raposo Grau

Director

Francisco Gil Rodríguez

Madrid, 2016

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL



HABILIDADES POLÍTICAS, JOB CRAFTING E INNOVACIÓN

EN LAS ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

GONZALO RAPOSO GRAU

Director

FRANCISCO GIL RODRIGUEZ

Madrid, 2015

A mi mujer Mayte y a mi hija María, por su ayuda y apoyo.

A mis padres, por estar ahí siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Francisco Gil, por todo el apoyo prestado y por los conocimientos transmitidos en la realización de esta tesis.

A Mirko Antino, por su colaboración.

A los amigos y a todas las personas que me han ayudado en la recogida de información durante el trabajo de campo; especialmente a Javier, Juan Luis y Ángel Luis.

INDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCION	8
CAPITULO I	
DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO	
Importancia y actualidad del tema	10
CAPITULO II	
HABILIDADES POLÍTICAS	
Conceptualización de habilidades políticas	15
Relación de las habilidades políticas con otras variables organizacionales	19
CAPITULO III	
JOB CRAFTING	
Conceptualización del job crafting	29
Relación del job crafting con otras variables organizacionales	33
CAPITULO IV	
INNOVACIÓN	
Conceptualización de la Innovación	38
Relación de la Innovación con otras variables organizacionales	40
CAPITULO V	
Relación de habilidades políticas, job crafting y conductas innovadoras	47

CAPITULO VI

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION: MODELO E HIPOTESIS

Hipótesis 1	53
Hipótesis 2	53
Hipótesis 3	53
Hipótesis 4	53

CAPITULO VII

METODO

Muestra	54
Diseño de la investigación	55
Instrumentos de evaluación	56
Procedimiento	58
Resultados	59

CAPITULO VIII

DISCUSION Y CONCLUSIONES

Discusión	72
Limitaciones de esta investigación	73
Futuras líneas de investigación	74
Implicaciones prácticas	77
Conclusiones	81

BIBLIOGRAFIA	83
---------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo 1	97
---------------	----

RESUMEN

En la presente investigación se ha analizado la relación que tiene entre sí las habilidades políticas, el job crafting y las conductas de innovación. A partir de la revisión de la literatura actual, se ha presentado un modelo en el que se establecen relaciones positivas entre estas tres variables, y a la vez se asigna al job crafting un papel de mediación en la relación entre las otras dos variables. Se llevó a cabo una investigación con una muestra de 389 trabajadores de distintas empresas a los que se les aplicó los distintos instrumentos de evaluación en tres momentos de recogida de información diferentes. Los resultados obtenidos confirman, de una forma general, el modelo y las hipótesis planteadas, a excepción de la mediación parcial de job crafting. Finalmente se discuten los resultados en relación a la literatura y los modelos teóricos revisados y se plantean medidas prácticas aplicables en contextos organizacionales.

Palabras clave: habilidades políticas, innovación, job crafting

ABSTRACT

In the present investigation there has been analyzed the relation that has between themselves the political skills, the job crafting and the conducts of innovation. From the review of the current literature, there has presented before himself a model in which positive relations are established between these three variables, and simultaneously a mediation role assigns to the job crafting in the relation between others two variables. An investigation was carried out with a sample of 389 workers of different companies to whom the different evaluation instruments were applied in three different moments from collection of information. The obtained results confirm, of a general form, the model and the raised hypotheses, with the exception of the partial job crafting mediation. Finally the results are discussed as regards the literature and the checked theoretical models and applicable practical measurements appear in organizational context.

Key words: political skills, innovation, job crafting

INTRODUCCION

El objetivo de la presente tesis es estudiar las posibles relaciones existentes entre las habilidades políticas, el job crafting y la innovación, como variables relevantes para el funcionamiento de las organizaciones en el contexto actual.

Dicho estudio viene motivado por la importancia de los fenómenos sociales y los procesos de cambio, y por la necesidad de actualizar y adaptar la evolución organizacional, con todas sus estructuras y procesos inherentes, a dichos fenómenos sociales cambiantes.

Por ello, se analizan las variables enunciadas y se revisan los estudios y la bibliografía en relación a las mismas y al objeto de la tesis. A partir de ahí, se propone un modelo de investigación que es objeto comprobación en la presente tesis doctoral, y se formulan las correspondientes hipótesis, en las que se proponen relaciones positivas entre las habilidades políticas, el job crafting y las conductas de innovación, asignando, de forma complementaria, al job crafting un papel mediador entre las anteriores variables. Los resultados apoyan de una forma general el modelo propuesto.

En cuanto a la estructura de este trabajo, en el capítulo I se define el objeto de estudio planteando la importancia y actualidad del tema seleccionado en la tesis, así como su trascendencia social.

En los tres capítulos siguientes, se analizan cada una de las variables objeto de estudio en esta tesis: las habilidades políticas (capítulo II), el job crafting (capítulo III) y la innovación (capítulo IV). Para ello, en primer lugar se plantea la contextualización y conceptualización de cada variable, y en segundo lugar la relación con otras variables organizacionales, agrupadas por temáticas comunes.

En el capítulo V, se plantean las relaciones existentes encontradas entre cada una de las tres variables del estudio. A partir del consiguiente análisis, apoyado documentalmente en la bibliografía más relevante, se dejan establecidas las bases para el diseño de la presente investigación.

El capítulo VI, recoge las cuatro hipótesis planteadas y el modelo propuesto objeto de investigación en la presente tesis doctoral.

El capítulo VII plantea la metodología establecida en la investigación, en el que se hace referencia a la muestra, el diseño, los instrumentos y procedimiento, y los resultados.

El último capítulo (capítulo VIII) se centra en la discusión y recoge las limitaciones y futuras líneas de investigación sugeridas a partir de este estudio, así como las implicaciones prácticas derivadas de los resultados obtenidos, finalizando con las conclusiones de la tesis.

CAPITULO I

DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Importancia y actualidad del tema

En el mundo actual es innegable la trascendencia de los fenómenos sociales y la inminencia del cambio y la innovación. Así mismo, la disponibilidad y la transparencia de la información acercan el impacto de cualquier acontecimiento social a la vida diaria de las personas y las instituciones.

En el eje de estos acontecimientos se encuentra la psicología social y organizacional, centrada e imbuida en el estudio y análisis de los aspectos básicos y necesarios capaces de dar respuesta a todos estos procesos y fenómenos de cambio social.

En este marco se encuadra la presente tesis de “habilidades políticas, job crafting e innovación en las organizaciones”, cuyos elementos resultan trascendentes y muy pertinentes, según se mostrará a lo largo de las siguientes páginas, para el funcionamiento de las organizaciones especialmente para abordar los retos actuales a los que deben hacer frente.

Habilidades políticas

La primera variable objeto de estudio, las habilidades políticas, se considera fundamental en el marco de las organizaciones. Las crecientes investigaciones sugieren que las habilidades políticas son una característica personal que resulta crítica para los empleados, demostrando un amplio impacto en una gama de resultados organizacionales (Ferris, Treadway, Brouer y Munyon, 2012).

En los últimos años se ha definido el constructo, se ha creado un instrumento de medición y se ha distinguido la habilidad política de otros constructos relacionados con ella. La habilidad política consiste en *“la habilidad para entender de forma efectiva a los demás en el trabajo, y para usar este conocimiento para influir en ellos de forma que actúen para conseguir los objetivos personales y/o organizacionales”* (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas y Ammeter, 2004, p. 311).

Recientemente se ha ampliado el marco de dicho constructo (Munyon, Summers, Thompson y Ferris, 2015), demostrando que las habilidades políticas se encuentran positivamente relacionadas con determinadas variables, como la autoeficacia, satisfacción laboral, compromiso organizacional, productividad laboral, comportamiento de ciudadanía organizacional, éxito profesional y reputación personal y negativamente relacionada a la tensión fisiológica.

Job crafting

El job crafting, es un concepto que se ha mostrado relevante en la situación actual, tanto para los empleados como para las organizaciones.

El job crafting se refiere al proceso por el cual un empleado da forma, modela o redefine su trabajo, y se define como *“los cambios físicos o cognitivos que un individuo realiza sobre sus tareas o sobre los límites que pone a sus relaciones en el trabajo”* (Wrzesniewski y Dutton, 2001, p.179).

Las investigaciones realizadas en una amplia gama de organizaciones (Wrzesniewski, Berg y Dutton, 2010), indican que los empleados que realizan job crafting en su trabajo, con independencia de su posición jerárquica y de su ocupación, a menudo están más comprometidos y satisfechos con dicho trabajo y sus niveles de rendimiento en la organización son mayores. Además, convierten a los empleados en “emprendedores de su trabajo”, lo cual es muy positivo para dichas organizaciones ya que en caso de limitaciones respecto a incentivos económicos y posibilidades de promoción empresarial, el job crafting se convierte en una potente herramienta organizacional para motivar y retener a los empleados.

El job crafting se relaciona, entre otras, con las siguientes variables: rendimiento, engagement, satisfacción laboral y motivación, y disposición y adaptación al cambio, relaciones que se analizarán posteriormente.

Innovación

La innovación se considera condición necesaria para el éxito y el avance de las personas, las organizaciones y la sociedad. Es uno de los elementos básicos de

esa ecuación. No olvidemos que la estrategia de diferenciación empresarial y la innovación son las claves del éxito y de la supervivencia de las organizaciones frente a la estrategia de costes.

Dadas las actuales circunstancias sociales, el contexto de globalización y los cambios y avances socioeconómicos, estas estrategias de competitividad y posicionamiento deben considerarse no sólo a nivel de organizaciones sino a nivel de países. Según Pons y Ramos (2012, p.81), *“los cambios socioeconómicos están provocando que numerosos países traten de generar estrategias de promoción de la innovación para asegurar su competitividad frente a países de bajos costes productivos”*.

La importancia de la innovación es innegable, y el desarrollo generado en torno a ella, sobre todo en los últimos años, implica una importante secuencia de procesos y avances que van desde la investigación y modelos teóricos de base hasta los más sofisticados prototipos y diseños empresariales.

No obstante, en cada una de las organizaciones es importante analizar los procesos y funcionamientos que contribuyen a fomentar y desarrollar la innovación, lo que implica considerar posibles modificaciones o reestructuraciones en relación al estilo de liderazgo, el clima laboral, la cultura empresarial y los equipos de trabajo y de alto rendimiento.

Por último, resulta clave el propio trabajador como vértice y artífice de la innovación, y por ello sus características y habilidades personales son muy relevantes en este proceso de innovación organizacional, junto a los procesos sociales que se dan en el caso de equipos de trabajo.

En la presente investigación se va a analizar, de una forma concreta, las conductas de innovación, entendidas como la creación, introducción y aplicación de nuevas ideas en el rol, grupo u organización del trabajo con el fin de beneficiar el rendimiento del individuo al realizar su rol, así como el rendimiento del grupo y/o de la organización (Janssen, 2000, p. 288).

Por su parte, se analizará la relación de estas conductas con otras variables, como rendimiento y eficacia a largo plazo, ingresos y reputación, estilos de liderazgo, nivel de estrés y burnout, equidad en la organización y ética, recursos y características personales, y clima organizacional y cultura innovadora, relaciones que se analizarán posteriormente.

CAPITULO II

HABILIDADES POLÍTICAS

Conceptualización de habilidades políticas

Independientemente y de forma paralela Pfeffer (1981) y Mintzberg (1983, 1985) introducen el constructo de habilidades políticas al identificar algunas de las organizaciones como '*arenas políticas*', sugiriendo que para la supervivencia y la eficacia en estos contextos se requiere voluntad política y habilidades políticas (Ferris et al., 2012).

La política en las organizaciones ha sido aceptada como una realidad práctica, y ha sido considerada un área de investigación científica relevante en las ciencias de la organización. Debido a su importancia hay que estudiar y comprender los comportamientos, actitudes y la eficacia de las personas que trabajan en ambientes políticos (Ferris et al., 2012).

Las habilidades políticas es un constructo que se introdujo hace más de dos décadas como una competencia necesaria que las personas deben poseer a fin de que puedan influir en las organizaciones. Desafortunadamente, y a pesar de los reiteradas llamadas de los científicos de la organización para desarrollar aún más este constructo, permaneció latente hasta hace relativamente poco tiempo.

Actualmente en las organizaciones empresariales, la capacidad de influir y motivar a los demás es clave tanto para el éxito individual como para el organizacional. Esta es la esencia de las habilidades políticas, que en el contexto del trabajo se concibe como una habilidad tan sutil como potente (Ferris, Davidson y Perrewé, 2010).

El constructo de habilidades políticas fue introducido por Pfeffer (1981) quien manifestó que una de las prioridades para la investigación futura debería ser el desarrollo de una mejor comprensión de su naturaleza y consecuencias. El autor preveía un ajuste óptimo entre las habilidades políticas de los individuos y su preferencia por ambientes políticos.

Las habilidades políticas, de forma similar a los procesos de poder e influencia organizacional, influyen en cómo las personas trabajan unos con otros dentro de una organización (Kipnis, Schmidt, y Wilkinson, 1980; Pfeffer, 1992; Schriesheim y Hinkin, 1990; Yukl y Falbe, 1990) y han sido analizadas de forma operativa como la diferencia entre los intentos de influencia exitosos y no exitosos (Kolodinsky, 2003).

El concepto de habilidad política puede definirse de forma concreta (Ferris et al., 2004), siguiendo la naturaleza original del constructo (Ferris et al., 1999; Mintzberg, 1983) como *“la habilidad para entender de forma efectiva a los demás en el trabajo, y para usar este conocimiento para influir en ellos de*

forma que actúen para conseguir los objetivos personales y/o organizacionales” (Ahearn et al., 2004, p. 311).

A su vez, estos autores desarrollan un instrumento para evaluar dicho constructo, el *Inventario de Habilidades Políticas (Political Skills Inventory; PSI)*, proporcionando apoyo a la estructura factorial del cuestionario compuesta por cuatro dimensiones y a la validación del constructo (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas y Frink, 2005). Estas dimensiones son: *astucia o sagacidad social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red, sinceridad evidente*. Los individuos que poseen habilidades políticas son observadores sagaces de los demás y se muestran muy en sintonía con las distintas situaciones sociales (*astucia/sagacidad social*); tienen un estilo personal sutil y contundente que ejerce una influencia poderosa en los que le rodean (*influencia interpersonal*); son expertos en el desarrollo y utilización de diversas redes sociales (*capacidad de trabajo en red*); y se muestran a los demás como poseedores de elevados niveles de integridad, autenticidad, sinceridad y veracidad (*sinceridad evidente*). De esta forma, las personas que emplean habilidades políticas combinan su astucia social con la capacidad de ajustar su conducta a las demandas de situaciones diferentes y cambiantes de forma que se muestran sinceros, inspiran apoyo y confianza, influyen efectivamente y controlan las respuestas de los demás.

Hay aspectos de las habilidades políticas que son disposicionales, pero otros que se deben a factores contextuales, como la posición ocupada y la dedicación de

tiempo (Oerder y Blickle, 2014), de forma que las habilidades políticas pueden y deben ser desarrolladas o moldeadas a través de experiencias formales e informales de desarrollo y formación (Ferris et al., 2005). Estas habilidades son por tanto objeto de formación, representando una nueva área productiva para programas de desarrollo gerencial (Perrewé, Ferris, Frink y Anthony, 2000).

En un sentido similar, dichas habilidades también pueden ser definidas como la capacidad de maximizar y aprovechar las relaciones a fin de lograr los objetivos organizacionales, de equipo e individuales (Braddy & Campbell, 2013). A los directivos que poseen habilidades políticas, se les considera expertos en saber leer los comportamientos y motivos de los demás, influir en otros para lograr metas importantes, construir redes de relaciones, e interactuar de forma genuina y sincera con los demás.

Las habilidades políticas se identifican como un recurso individual que puede mejorar el lugar de trabajo haciéndolo próspero (Cullen, Gerbasi y Chrobot-Mason, 2015) y operan para ejercer efectos tanto en uno mismo como en otras personas de la organización (Ferris, Perrewé, Anthony y Gilmore, 2000). En diferentes estudios se muestran numerosos ejemplos de personas que utilizan esta habilidad para tener éxito tanto en el mundo empresarial y político, como en el ámbito de la educación, deportivo, etc. (Ferris, Sherry, Davidson y Perrewé, 2010).

La utilización de estas habilidades es especialmente relevante por parte de los directivos, en distintos niveles de dirección. Algunas situaciones que estos directivos deben afrontar son contextos estresantes y demandas de trabajo que pueden conducirles al estrés. El éxito en la gestión de estos entornos organizacionales estresantes se debe, al menos en buena parte, a las habilidades políticas de sus ejecutivos (Perrewé et al., 2000).

Relación de las habilidades políticas con otras variables organizacionales

Rendimiento y desempeño

Aunque el constructo de habilidades políticas es relativamente nuevo, no obstante se ha investigado en diferentes contextos, mostrándose útil no sólo como descriptor de una competencia aplicada a distintos contextos organizacionales, sino también como un predictor de otros procesos o resultados organizacionales.

Así por ejemplo, se ha encontrado que las habilidades políticas son predictores del rendimiento en el trabajo, tanto del rendimiento relacionado con la tarea como el contextual. No obstante, algunos autores lo consideran mejor predictor del desempeño contextual que del desempeño de tareas (Bing, Davison, Minor, Novicevic & Frink, 2011).

Distintos estudios han confirmado la relación de las habilidades políticas con la productividad del trabajo (Liu, Ferris, Zinko, Perrewé, Weitz y Xu, 2007;

Munyon et al., 2015) el rendimiento del equipo (Ahearn et al., 2004), así como con el rendimiento tanto individual, como del equipo y de la propia organización (Braddy et al., 2013).

Los líderes que tienen flexibilidad de comportamiento para emplear, según sea necesario, los cuatro tipos de habilidades políticas (astucia o sagacidad social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red, sinceridad evidente), serán más hábiles para maximizar y aprovechar sus relaciones con los demás en el trabajo. El empleo adecuado de estas habilidades, puede ayudarles a mantener una imagen positiva de sí mismo en su organización que, a la postre contribuya a la mejora del rendimiento (Braddy et al., 2013).

Aunque todas las habilidades políticas se relacionan en general con el rendimiento, algunos autores señalan que algunas de ellas parecen estar más relacionadas con el rendimiento de tarea, como es el caso de la capacidad de trabajo en red, la influencia interpersonal y la sinceridad evidente, indicando menor influencia de la astucia o sagacidad social (Munyon et al., 2015).

Las habilidades políticas, no obstante pueden predecir el desempeño laboral junto y/o en interacción con otros factores, como la complacencia y amabilidad (Blickle, Meurs, Zettler, Solga, Noethen, Kramer y Ferris, 2008). Igualmente, las personas que utilizan altos niveles de diferentes tácticas de gestión de impresión (intimidación, ejemplificación, adulación, autopromoción y súplica) y que a la vez se muestran políticamente hábiles, logran calificaciones más deseables de

los supervisores, respecto a su rendimiento, que aquellos que utilizan las tácticas, pero no poseen habilidades políticas (Harris, Kacmar, Zivnuska & Shaw, 2007). Así mismo, un sentido de responsabilidad puede producir mayores niveles de rendimiento en el trabajo cuando se combina con altos niveles de habilidades políticas, si bien esta relación puede estar mediada por la tensión de trabajo (Hochwartera, Ferris, Gavin, Perrewé, Hall & Frink, 2007).

Relaciones igualmente positivas se encontraron entre motivos sociales básicos y habilidades políticas. En un reciente estudio (Blickle, Fröhlich, Ehlert, Pirner, Dietl, Hanes & Ferris, 2011), en el que se ha utilizado como modelo la teoría socioanalítica, se ha analizado cómo las calificaciones de desempeño laboral pueden predecirse por motivos sociales básicos moderadas por la competencia social. Los dos motivos analizados fueron el motivo de llevarse bien con los demás y el motivo de lograr estatus y poder; por su parte, la competencia social se evaluó como habilidades políticas en el trabajo. Los resultados obtenidos apoyaron la teoría, demostrando efectos más allá de las valoraciones globales de desempeño laboral y extendiéndolos a las evaluaciones de desempeño contextual y de ascenso.

Éxito profesional, ingresos y reputación

Por su parte, se ha comprobado que las habilidades políticas, tanto de los empleados como de los directivos, se relacionan positivamente con una imagen positiva en su organización (Braddy et al., 2013), con la reputación personal y con el éxito profesional (Munyon et al., 2015).

En un reciente estudio (Gentry, Gilmore, Shuffler & Leslie, 2012) se señala cómo los gerentes que empleaban de una forma más frecuente sus habilidades políticas obtuvieron calificaciones más altas respecto a su promoción profesional, a partir de las evaluaciones realizadas por tres fuentes distintas. Por su parte, Blickle y Schnitzler (2010), señalan que la medida del inventario PSI (*Political Skills Inventory*) correlaciona positivamente con diferentes variables, entre ellas los ingresos.

Las habilidades políticas parecen predictores del éxito profesional, si bien esta relación puede estar mediada por la reputación en el lugar de trabajo (Blickle, Schneider, Liu y Ferri, 2011), así como por la reputación personal y el rendimiento (Liu et al., 2007). En un estudio reciente, Munyon et al., (2015) señalan este mismo efecto mediador tanto de la reputación personal, como de la auto-eficacia, en la relación de las habilidades políticas y el rendimiento de tarea.

Otra variable relacionada con el éxito es la perspectiva de futuro, de forma que los individuos con habilidades políticas y con una amplia perspectiva de futuro parecen involucrarse en mayor medida en la creación de redes para el desarrollo de carrera, que los individuos que tenían una perspectiva de futuro más limitada (Treadway, Breland, Adams, Duke y Williams, 2010).

En las relaciones entre jefes y subordinados, las habilidades políticas que muestran estos se relacionan positivamente con la recomendación de recompensa del supervisor (Shi, Johnson, Liu y Wang, 2013) y el desarrollo profesional de los subordinados (Wei, Yuan-Yi, Jun y Wu, 2010). Por otra parte, los individuos que muestran baja calidad en la relación de intercambio líder-miembro, pueden experimentar mayores percepciones de éxito subjetivo de carrera cuando poseen altos niveles de habilidades políticas (Breland, Treadway, Duke & Adams, 2007).

Efectividad del líder y autoeficacia

El desarrollo de las habilidades políticas es esencial para convertirse y actuar como un líder más eficaz (Ferris et al. 2005). Estas habilidades son fundamentales para los desafíos que debe afrontar el liderazgo, entre ellos la gestión de colaboraciones, a través de la creación de equipos de alto rendimiento, y especialmente aquellos que deben colaborar con otras personas a través de múltiples fronteras en un contexto de globalización (Braddy et al., 2013). Así mismo las habilidades políticas son fundamentales, como ya se señaló, en la gestión que los líderes deben hacer de entornos organizacionales estresantes (Perrewé et al., 2000).

En una reciente investigación (Brouer, Douglas, Treadway y Ferris, 2013) que incluye dos estudios, se comprobó que las habilidades políticas del líder se asocian tanto con la efectividad del líder (estudio 1), como con la efectividad de los empleados (estudio 2).

A su vez, la percepción de las habilidades políticas del líder, predice significativamente la efectividad de dicho líder (Douglas y Ammeter, 2004). Estas habilidades se relacionan positivamente con la autoeficacia, la cual media, como ya se mencionó, la relación entre habilidades políticas y el rendimiento de la tarea (Munyon et al., 2015).

Satisfacción laboral y compromiso organizacional

Las habilidades políticas autopercibidas se han relacionado de forma positiva con el impacto de los jefes y de sus subordinados, no sólo sobre el desempeño laboral, sino también sobre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los gerentes (Brouer, Harris y Kacmar, 2011; Munyon et al., 2015).

Por otra parte, se ha comprobado que las habilidades políticas pueden moderar la influencia negativa que tienen los factores sociales de estrés sobre la satisfacción laboral y el desarrollo de la carrera profesional (Harvey, Harris, Harris y Wheeler, 2007).

Autocontrol, estrés y burnout

Por otra parte, las habilidades políticas se relacionan con distintas variables emocionales. En el estudio realizado Ferris et al. (2005) se encontró que las habilidades políticas se relacionan de forma positiva con el autocontrol, la

sensatez política y la inteligencia emocional, y se relacionan de forma negativa con la ansiedad como rasgo.

Los ejecutivos con altas habilidades políticas son más capaces de enfrentarse a contextos de trabajo estresantes. Expresamente, estas habilidades representan un tipo del control interpersonal que permite que la gente interprete el lugar de trabajo estresante de modo menos aversivo, y así se adapte con más eficacia, lo que reduce la tensión (Perrewé et al., 2000).

Por otra parte, se comprobaron los efectos neutralizantes de dichas habilidades en las relaciones entre la percepción del conflicto de rol y la tensión. Las habilidades políticas muestran un efecto moderador, de forma que aquellas personas con mayor nivel de habilidades políticas muestran menores efectos negativos derivados del conflicto de rol (Perrewé, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar & Ralston, 2004). Aunque las habilidades políticas parecen mitigar algunos de los aspectos del conflicto de rol, como el grado en que los empleados experimentan ambigüedad de rol, no obstante, no parecen influir sobre otros, como la sobrecarga de rol, asociada con la posición en la red de comunicación (Cullen et al., 2015).

Igualmente y como se ha mencionado, las habilidades políticas moderan los efectos negativos de los estresores sociales sobre la satisfacción laboral y el desarrollo de carrera profesional (Harvey et al., 2007). Así mismo, las habilidades políticas se asocian con una menor despersonalización y

sentimientos de logros personales desvalorizados, de forma que moderan la relación entre el conflicto de rol y dichos logros (Jawahar, Stone & Kisamore, 2007). Por su parte, las habilidades políticas resultaron ser un moderador significativo de la relación entre la conducta correcta percibida por los demás y la tensión de trabajo (Hochwarter, Summers, Thompson, Perrewé y Ferris, 2010).

De igual forma, las habilidades políticas amortiguan los efectos de la afectividad negativa, de manera que la relación entre afectividad negativa y esfuerzo fisiológico fue más débil entre los empleados que mostraron mayor nivel de habilidades políticas (Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper y Ferris, 2008). Aunque estas habilidades se relacionan negativamente con la tensión fisiológica, algunos autores no encontraron relación significativa con la tensión psicológica (Munyon et al., 2015).

Tanto la auto-percepción de las habilidades políticas como la evaluación por parte de un supervisor de dichas habilidades neutralizan los efectos negativos del conflicto en situaciones de “burnout”, si bien parece ser que sólo la evaluación por parte de un supervisor de las habilidades políticas neutraliza los efectos negativos del conflicto sobre el rendimiento (Meurs, Gallagher & Perrewé, 2010).

Comportamiento de ciudadanía organizacional, ética y altruismo

Se ha señalado que las habilidades políticas de los líderes pueden promover comportamientos éticos en los empleados y otros resultados beneficiosos. De hecho, uno de sus dimensiones (integridad) se orienta a la realización de conductas responsables y éticas.

Así por ejemplo, en uno de los estudios realizados se encontró que los subordinados con niveles elevados de habilidades políticas se mostraron menos propensos a mostrar conductas de “congraciarse” con el objetivo de intentar influir manipulativamente en los demás (Treadway, Ferris, Duke, Adams & Thatcher, 2007).

Se han demostrado los efectos de estas habilidades del líder en relación al apoyo percibido, la confianza, y otras reacciones positivas de los empleados (Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter y Buckley, 2004).

Igualmente, se encontraron relaciones entre habilidades políticas y altruismo, y en concreto relación de algunas de las dimensiones de las habilidades políticas, como la astucia social con la eficacia, y de la creación de redes con la predicción del éxito y la eficacia (Moss y Barbutto, 2010). Así mismo, se ha encontrado que las habilidades políticas se relacionan positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional (Munyon et al., 2015).

No obstante, también se ha comentado el ‘lado oscuro’ de las habilidades políticas, de forma que el uso de las mismas (al menos sin la presencia de todas sus dimensiones, especialmente la integridad) pueden ayudar a que los líderes

disfracen intenciones desviadas (Harvey, Harris, Kacmar, Buckless & Pescosolido, 2014).

CAPITULO III

JOB CRAFTING

Conceptualización del job crafting

El job crafting hace referencia a un recurso ampliamente empleado por los miembros de las organizaciones. En un estudio realizado en 2001 ya se informaba que el 75% de los trabajadores realizaban en sus organizaciones job crafting de distintas formas (Wrzesniewski et al., 2001).

Durante mucho tiempo, se ha venido considerando a los empleados como actores pasivos al realizar las tareas que se les asignaban en sus trabajos. Recientemente, por el contrario, varios estudiosos han argumentado que el enfoque del diseño del trabajo debe abordar la influencia que pueden tener los empleados en el diseño de sus trabajos (Tims y Bakker, 2010). En este sentido el job crafting puede ser considerado como una forma específica de comportamiento proactivo en el que el empleado realiza cambios en el nivel de las demandas y de los recursos del trabajo. Este comportamiento puede estar facilitado tanto por las condiciones del trabajo como por las características de las personas, lo que permite a estas ajustar sus trabajos a sus conocimientos personales, habilidades y destrezas, por un lado, y a sus preferencias y necesidades por otro (Tims et al., 2010).

En este sentido, el concepto de job crafting se define como “*los cambios físicos o cognitivos que un individuo realiza sobre sus tareas o sobre los límites que pone a sus relaciones en el trabajo*” (Wrzesniewski et al., 2001, p. 179). Estos autores matizan, en el mismo estudio, que estos cambios en las tareas o relaciones cambian el diseño y el ambiente social del trabajo, el cual a su vez altera el significado y la identidad del trabajo. Por tanto, se puede definir el job crafting como los cambios que realizan los propios trabajadores en las demandas y recursos del trabajo para lograr y/o para optimizar sus metas personales de trabajo (Tims, Bakker y Derks, 2012).

Se han diseñado distintas escalas para evaluar el job crafting, como la elaborada por Tims et al., (2012) y la aplicación de esta escala a trabajadores de ‘cuello blanco’, realizada por Nielsen y Abildgaard (2012), que cuenta con las siguientes dimensiones: 1) *Aumento de demandas reto* (que examina las modificaciones individuales para implicarse en nuevas actividades); 2) *reducción de demandas sociales* (que mide los intentos activos de las personas para evitar situaciones emocionalmente demandantes); 3) *aumento de recursos sociales* (que mide el *job crafting* individual para maximizar el feedback del contexto social); 4) *aumento de demandas cuantitativas* (que mide los intentos activos de las personas para crear más trabajo para sí); y 5) *reducción de demandas estresantes* (que mide los intentos activos de las personas para organizar el trabajo de forma que resulte lo menos estresante posible).

Wrzesniewski et al., (2001) proponen un modelo explicativo del job crafting que especifica, por una parte las motivaciones individuales que conducen a realizar esta actividad, por otra parte cómo las oportunidades de job crafting y las orientaciones individuales determinan las formas que toma éste, y finalmente los previsibles efectos individuales y organizacionales.

El job crafting del empleado se predice a partir, además de orientaciones motivacionales individuales, por factores ambientales y por la interacción entre ambos. El concepto surgió como una estrategia multidimensional, como una iniciativa propia y voluntaria promovida por los empleados con el fin de adaptarse a su entorno cambiante. Los empleados elaboran su forma de trabajar no sólo cuando su entorno de trabajo lo exige, sino también cuando su entorno de trabajo no aborda adecuadamente su orientación motivacional (Demerouti y Schaufeli, 2013).

El job crafting puede crear trabajo sostenible en el que los recursos personales existentes mejoren, sean desarrollados a través del aprendizaje, o convertidos en nuevos recursos (Kira, van Eijnatten y Balkin, 2010). Este concepto puede ser una poderosa herramienta para revigorizar y reimaginar la vida laboral. Se trata de redefinir el trabajo para incorporar las motivaciones, las fortalezas y las “pasiones” del trabajador. Para ello, es necesario visualizar el trabajo, identificar sus elementos y reorganizarlos para que se adapten mejor a la persona. Este ejercicio implica, por tanto, evaluar, y a continuación, alterar uno o más de los siguientes aspectos fundamentales del trabajo: tareas, relaciones, percepciones.

En este sentido, se puede decir que el trabajo de cada individuo comprende un “conjunto de bloques de construcción” que se pueden reconfigurar para crear experiencias más atractivas y satisfactorias de trabajo (Wrzesniewski et al., 2010).

El job crafting, junto con el engagement y el capital psicológico, se consideran temáticas positivas en las organizaciones, relacionadas con la denominada Psicología Organizacional Positiva (Bakker y Schaufeli, 2008) y la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks, 2012). Los estudios de Psicología Organizacional Positiva tratan de entender las fortalezas y virtudes que permiten a los individuos y a las organizaciones prosperar (Bakker et al., 2008). El job crafting ofrece una importante contribución en este campo viendo a los empleados, no como ejecutores pasivos, sino como participantes activos en la construcción del significado de su trabajo y de sí mismos (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton y Berg, 2013). Se puede ver como una forma específica de conducta proactiva en la que el empleado inicia cambios en el nivel de demandas y recursos de trabajo para hacer que su propio trabajo resulte más significativo, atractivo y satisfactorio (Demerouti y Bakker, 2014).

Ya sea en el ámbito académico o práctico, el job crafting es una manera interesante de entender cómo los trabajos son rediseñados desde abajo hacia arriba por los empleados con el fin de que sean más significativos; y al hacerlo así crean resultados valiosos para ellos y para sus organizaciones (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013).

Los resultados sugieren que el job crafting es un comportamiento diario de los empleados con implicaciones para la práctica de la gestión y la investigación futura (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Los directivos pueden tener un papel fundamental estimulando a los empleados en la reelaboración de su trabajo, por ejemplo facilitando recursos o promoviendo desafíos (Demerouti et al., 2013). Por su parte, las organizaciones y sus directivos pueden fomentar el job crafting como un medio importante y diferente para motivar y retener a sus empleados, especialmente cuando otros recursos (recursos salariales, promociones laborales, etc.) se encuentran limitados o no son posibles (Wrzesniewski et al., 2010).

Relación del job crafting con otras variables organizacionales

Rendimiento

El job crafting proporciona numerosos resultados positivos, incluidos el engagement, la satisfacción laboral, la resiliencia y el beneficio económico (Berg, Dutton y Wrzesniewski, 2008), así como el rendimiento.

Tims et al., (2012) encontraron que la escala de job crafting (JCS) correlaciona de forma positiva con evaluaciones de rendimiento y empleabilidad. Estos mismos autores en un reciente estudio (Tims, Bakker y Derks, 2014) relacionan el job crafting con la autoeficacia; y al tomar medidas diarias del mismo,

encontraron que el job crafting se relaciona positivamente con goce en el trabajo y se asocia indirectamente al rendimiento.

Por su parte, Leana, Appelbaum y Shevchuk (2009) en un estudio realizado en contextos escolares, confirman la relación positiva del job crafting con el rendimiento cuando aquel se realiza de forma colaborativa, especialmente para los profesores que tenían menor experiencia.

Engagement

La escala de job crafting (JCS) se relaciona con la medida general de engagement en el trabajo, y con todas sus dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Por tanto, en la medida que las personas ajustan de forma proactiva su ambiente de trabajo, se muestran más comprometidos, engaged y a su vez su rendimiento es mayor (Bakker, Tims y Derks, 2012).

Distintos estudios corroboran esta relación entre job crafting y engagement en el trabajo (Berg et al., 2008; Tims, Bakker y Derks, 2013), si bien en algunos se establece esta relación positiva únicamente respecto al job crafting relacional, pero no al job crafting del trabajo físico, señalando, por otra parte, que esta relación se intensifica en condiciones de alta inseguridad en el trabajo (Lu, Wang, Lu, Du y Bakker, 2014).

Satisfacción laboral y motivación

Igualmente, se ha corroborado la relación positiva entre job crafting y satisfacción laboral (Berg et al., 2008; Tims et al., 2013).

En un estudio longitudinal se comprobó que los trabajadores que realizaban job crafting en su trabajo en el primer mes del estudio, mostraban un incremento en sus recursos estructurales y sociales posteriormente (segundo mes), y este incremento se relacionó positivamente con el bienestar de los empleados (incremento de engagement y satisfacción laboral, y reducción de burnout) (Tims et al., 2013).

La relación puede ser mayor, cuando se trata de job crafting colaborativo (frente al individual). En un estudio realizado en contextos escolares en el que se analizaron ambos constructos (job crafting individual y colaborativo), se comprobó que este último se relacionaba con mayor satisfacción y compromiso, así como con mayor adhesión al trabajo (Leana et al., 2009).

Por su parte, el job crafting pueden ser una buena manera para que los empleados mejoren su motivación en el trabajo, en la medida que son alentados para ejercer más influencia sobre las características de su trabajo y se les da mayor autonomía (Tims et al., 2010).

Disposición y adaptación al cambio

El job crafting puede resultar un instrumento útil para el empleado cuando se deben afrontar cambios organizacionales, atribuyendo en este caso a los propios

empleados una papel activo muy relevante en estos procesos (Demerouti et al., 2013).

No obstante, se han encontrado relaciones significativas positivas entre job crafting y diferencias individuales, personalidad proactiva (Bakker, et al., 2012), auto-imagen, control percibido, así como disposición al cambio (Lyons, 2008).

Por otra parte, también se han documentado diferencias relacionadas con los niveles jerárquicos de los trabajadores al afrontar cambios y retos. Las personas situadas en niveles superiores tienden a ver los retos que afrontan y los cambios que realizan en función de las expectativas de cómo ellos y los demás gestionan el tiempo, mientras que los de niveles inferiores tienden a ver esos retos localizados en sus trabajos prescritos y en las expectativas de los demás. Por tanto, se plantea el job crafting como un proceso adaptativo y proactivo que viene determinados por la posición estructural de los empleados en la organización (Berg, Wrzesniewski y Dutton, 2010).

Así mismo, el job crafting puede ejercer tanto efectos positivos como negativos sobre la adaptación de los empleados al cambio. En general tiene implicaciones potenciales que en su mayoría son positivas. Así, el job crafting se relaciona con la resiliencia, entendida como capacidad para superar dificultades y adaptarse a los cambios (Berg et al., 2008). No obstante y a veces, las implicaciones pueden ser negativas respecto a diversos aspectos de esta adaptación de los empleados al

cambio, incluyendo el agotamiento y reducción del engagement y del desempeño (Demerouti et al., 2013).

CAPITULO IV

INNOVACIÓN

Conceptualización de Innovación

La innovación resulta fundamental para que las organizaciones afronten con éxito los retos que actualmente tienen planteados. Como señalan Pons y Ramos (2012), frente a propuestas de valor asociadas a un bajo coste productivo, numerosas naciones y organizaciones buscan convertir a la innovación en la palanca de un nuevo modelo de crecimiento económico.

Por tanto, la innovación no solo es importante, si no que resulta crítica para la supervivencia de las organizaciones (Pieterse, van Knippenberg, Schippers y Stam, 2009), de forma que tanto científicos como profesionales coinciden en señalar el valor crucial de las conductas de innovación en el trabajo (de Jong y den Hartog, 2010).

No obstante, y a pesar de que ha habido mucha investigación sobre la innovación organizacional y la creatividad individual, se echa en falta más investigaciones que examinen especialmente los factores psicosociales que predicen la innovación en los grupos de trabajo (West y Wallace, 1991). En este sentido, la introducción de nuevas formas de trabajo debe plantearse como un proceso social en el que las relaciones humanas resulten vitales para determinar

el resultado, lo cual tiene importantes implicaciones y recomendaciones para la escuela de gestión de recursos humanos (West y Farr, 1990).

La innovación está estrechamente ligada a la creatividad, de forma que esta se considera como un proceso fundamental que tiene lugar en las primeras etapas de los procesos de innovación; la innovación por su parte, se traduce en la aplicación de las ideas anteriormente desarrolladas (West, 2002). La creatividad puede fomentarse mediante la participación de personas individuales, grupos y equipos, y a partir de ahí se analiza su aplicación a nivel organizacional (West, 1997).

Las conductas innovadoras se definen, a partir de los estudios realizados por West y Farr (1989) y West (1989), como la creación, introducción y aplicación de nuevas ideas en el rol, grupo u organización del trabajo con el fin de beneficiar el rendimiento del individuo al realizar su rol, así como el rendimiento del grupo y/o de la organización (Janssen, 2000, p. 288). Las conductas innovadoras consisten en conductas complejas que implican tres tipos de tareas conductuales: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas (Scott y Bruce, 1994).

Se han utilizado distintos instrumentos para evaluar la innovación, como por ejemplo la escala de conductas innovadoras de Scott et al., (1994), que ha sido posteriormente desarrollada por Janssen (2000) y que identifica tres

dimensiones: generación de ideas, promoción de ideas e implementación de ideas.

Para predecir la innovación en el trabajo se proponen cuatro constructos psicológicos: visión, seguridad participativa, clima de excelencia, normas y apoyo para la innovación (West, 1990). Dos de los constructos psicológicos se relacionan principalmente con la “cantidad de la innovación” y los otros dos con la “calidad de la innovación”. Los constructos cuantitativos son las normas para la innovación y la seguridad participativa, ya que son variables de proceso de grupo y son más propensas a fomentar la cantidad de intentos por introducir nuevas ideas, el número de innovaciones. Por su parte, los constructos cualitativos son la visión y la preocupación por la excelencia, que se consideran variables de producto y están más orientadas a la importancia y la calidad de la innovación, al tipo de innovación.

Relación de Innovación con otras variables organizacionales

Rendimiento y eficacia a largo plazo

De una forma general se considera que la innovación es fundamental para el rendimiento de las organizaciones (Janssen, 2000; Pons et al., 2012). Las conductas de innovación se consideran que contribuyen a la eficacia de la organización, especialmente a largo plazo (Janssen, 2003).

Ingresos y reputación

Las conductas de innovación se relacionan con las expectativas que los trabajadores tienen de que tales conductas afecten a su rendimiento en el trabajo y a su imagen dentro de la organización (ganancias vs. riesgos que puede suponer). Estas expectativas están determinadas por distintos factores del contexto y factores individuales, como son el apoyo percibido de la organización a la innovación, la calidad de la relación que mantienen los trabajadores con su jefe, los requisitos laborales para la innovación, la reputación del empleado como innovador, así como con la insatisfacción que experimente el trabajador con el estatus quo actual (Yuan y Woodman, 2010).

Por su parte, algunos estudios han mostrado que las conductas innovadoras se relacionan con los ingresos (Ramamoorthy, Flood, Slattery y Sardesai, 2005) y con la permanencia en el puesto (Carmeli, Meitar y Weisberg, 2006).

Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo juega un papel importante en el desarrollo de conductas innovadoras (Scott et al., 1994). Estas se han relacionado con distintos estilos, como el estilo de liderazgo inspiracional (Pons et al., 2012) y el transformacional (Pieterse et al., 2009), entre otros. No obstante, esto dependen del nivel de apoderamiento que tengan los trabajadores, de forma que cuando este es alto, el liderazgo transformacional fomenta más conductas innovadoras, mientras que cuando es bajo, resulta más eficaz otros tipos de estilo, como el

liderazgo transaccional (Pieterse et al., 2009). En esta línea, es importante tomar en consideración nuevos modelos de liderazgo, como el liderazgo compartido, distribuido o de equipo (véase Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Así mismo, un factor igualmente relacionado es el apoyo de los jefes para el desarrollo de conductas de innovación. Si los trabajadores perciben este apoyo a sus conductas innovadoras, se muestran más animados para llevar adelante actividades de innovación en el contexto laboral, mientras que cuando no perciben este apoyo del jefe inhiben estos intentos (Janssen, 2005).

Nivel de estrés y burnout

Un aspecto relevante relativo a las conductas de innovación es el *precio* que los trabajadores tienen que pagar por sus aportaciones individuales. Esto se relaciona con el posible conflicto que puede producir y las relaciones poco satisfactorias que tengan con sus compañeros de trabajo, reacios a los cambios innovadores. De hecho, el conflicto con los compañeros media la relación entre conductas innovadoras y la implicación laboral en relaciones satisfactorias con los compañeros (Janssen, 2003).

Estas conductas innovadoras pueden relacionarse de forma positiva con factores retadores, pero también con estresores que afectan al bienestar y salud de las personas, provocando ansiedad y burnout; esta situación parece darse en situaciones particulares, como aquellas en que hay baja equidad tanto distributiva como procedimental (Janssen, 2004).

Equidad en la organización y ética

Dichas conductas innovadoras, tal como se explica en la teoría del intercambio social, se relacionan con la percepción de equidad que los trabajadores tienen respecto a los esfuerzos que realizan y las recompensas que obtienen (Janssen, 2000), o con las ganancias que pueden lograr versus los riesgos que pueden acarrearles (Yuan et al., 2010). Por tanto, la equidad actúa como mediador en la relación entre las demandas del trabajo y las conductas innovadoras (Janssen, 2000). De un forma concreta, se relacionan con determinados tipos de equidad, como es la procedimental, así como con la meritocracia (Ramamoorthy et al., 2005).

Estas expectativas de equidad están determinadas por distintos factores, como son, entre otras el apoyo percibido de la organización a la innovación (Yuan et al., 2010). En este sentido, el contrato psicológico, tiene un importante papel en las expectativas sobre conductas innovadoras. El contrato media entre determinados recursos, como es la autonomía y el salario y los sistemas de meritocracia, percepciones de equidad y de justicia procedimental. Estas últimas variables, por tanto, no tienen un efecto directo en las conductas innovadoras, sino indirecto a través del contrato (percepción de obligación para innovar) (Ramamoorthy et al., 2005).

Recursos y características personales

La innovación en el trabajo tiene su origen en el desarrollo creativo de todos los miembros del personal (West, 1997). Se han propuesto distintos modelos explicativos de la innovación, como el elaborado por West et al., (1989), que incluye factores intrínsecos de trabajo, las relaciones en el trabajo, los factores de grupo, los factores organizacionales y las características individuales. Respecto a estas últimas se han destacado algunos aspectos importantes como son: la propia persona innovadora, el conocimiento, las destrezas y las habilidades personales (Janssen, De Vliert, y West, 2004).

Otro aspecto identificado es la capacidad de autonomía (Ramamoorthy et al., 2005) y el auto-liderazgo (Carmeli et al., 2006). En este segundo caso, las conductas de innovación, tanto evaluadas por uno mismo como por el supervisor, están relacionadas tanto con las habilidades de auto-liderazgo en general, como con sus tres escalas: 1) estrategias centradas en las conductas (como es: escribir metas específicas para el propio rendimiento); 2) estrategias naturales centradas en refuerzos (como es: reforzarse uno mismo con algo gratificante cuando realiza de forma satisfactoria una tarea), y 3) estrategias centradas en pensamiento constructivo (como es: revisar pensamientos y creencias cuando uno se enfrenta a situaciones difíciles) (Carmeli et al., 2006).

Clima organizacional y cultura innovadora

Las conductas innovadoras están influenciadas, por distintos factores, como ya se ha señalado, como el estilo de liderazgo, las prácticas, el estilo de solución de problemas, las relaciones grupales en el trabajo, etc., pero también por las

percepciones del clima de innovación (West et al., 1991; Scott et al., 1994; Pons et al., 2012). Así mismo, resulta fundamental una cultura que promueva la innovación en las organizaciones (Janssen et al., 2004), la cual permite a las empresas obtener ventaja competitiva (West, 1997).

Procesos y recursos grupales

La innovación está estrechamente vinculada a la composición de los equipos y a los procesos grupales.

En cuanto a la composición, se identifican diferentes recursos, como el conocimiento, destrezas y habilidades de los miembros del grupo, así como la diversidad o heterogeneidad en su composición. No obstante, los recursos disponibles para los equipos no parecen predecir la innovación del equipo en general. Aunque algunos indicadores de la innovación del equipo, como la radicalidad y magnitud, pueden estar determinados principalmente por la composición del equipo (proporción de miembros innovadores), el nivel general de la innovación resulta ser más bien una consecuencia de los procesos sociales característicos del equipo (West y Anderson, 1996). Igualmente ocurre con la diversidad de conocimientos y habilidades, que si bien se considera un potente predictor de la innovación, no obstante es necesario que se integre con los procesos y competencias grupales para que esta diversidad sea efectiva (West, 2002).

En cuanto a los procesos, se han encontrado relaciones entre la innovación y distintos procesos de equipo (Scott et al., 1994; West et al., 1989; West, 2002; Janssen et al., 2004), como el clima para la innovación (en particular, la tolerancia de la diversidad), el compromiso del equipo, la colaboración en equipo (West et al., 1991), la clarificación de objetivos, la participación, la dirección constructiva de perspectivas diferentes o en competición, las demandas externas de los equipos de trabajo (Janssen et al., 2004), y la percepción de los miembros de los equipos sobre la interdependencia de tarea y de meta; aunque esto último parece producirse fundamentalmente en aquellos equipos heterogéneos y en menor medida en los homogéneos (Van der Vegt y Janssen, 2003).

CAPITULO V

Relación de habilidades políticas, job crafting y conductas innovadoras

Una vez analizadas las tres principales variables, en cuanto a su concepto y las relaciones que tiene con otras variables organizacionales, a continuación se va a explorar la relación entre aquellas con el objeto de justificar el objetivo de la presente tesis doctoral

Habilidades políticas y job crafting

La posición estructural de los empleados en la organización y los recursos que pueden emplear, entre ellos las habilidades políticas, determinan la capacidad de gestionar sus relaciones y su contexto de trabajo. En este sentido, Berg et al., (2010) presentan el job crafting como un proceso adaptativo y proactivo que viene determinado por la posición estructural ocupada en la organización.

Por otra parte, ciertos tipos de personalidad, como la personalidad proactiva, a la que se le adscribe mayor empleo de competencias y de habilidades políticas, se considera que facilita que las personas gestionen mejor sus trabajos, incrementando los recursos de los mismos (Bakker et al., 2012). Así mismo, distintos estudios señalan la relación que tienen habilidades políticas y personalidad proactiva, contribuyendo a resultados más eficaces. En este sentido, personas con personalidad proactiva, pero que apenas emplean

habilidades políticas son evaluadas de forma menos positiva en cuanto a su rendimiento por parte de sus supervisores (Sun y van Emmerik, en prensa).

A su vez, el empleo de habilidades políticas por parte de los líderes, puede resultar fundamental para estimular la adaptación que sus empleados pueden hacer de su contexto de trabajo (Demerouti et al., 2013).

Habilidades políticas e innovación

El empleo de las habilidades políticas puede resultar un recurso fundamental para desarrollar conductas de innovación y, en su caso, superar las resistencias que pueden generarse cuando se afrontan cambios y transformaciones y se desarrollan innovaciones.

Distintos autores, han analizado de forma concreta el uso de las habilidades políticas por parte de los líderes y sus efectos sobre el rendimiento y la innovación. Por ejemplo, se ha encontrado que las habilidades políticas de los líderes explican una proporción significativa de la varianza de las puntuaciones del rendimiento del equipo (Ahearn et al., 2004), y a su vez, el empleo de conductas de innovación se considera que contribuye de forma general a la eficacia de la organización a largo plazo (Janssen, 2003). Así mismo, las habilidades políticas de los líderes, fundamentalmente al proporcionar apoyo a sus trabajadores, resulta fundamental para su rendimiento y el desarrollo de conductas de innovación (Janssen, 2005).

Por su parte, distintos autores han analizado cómo aplicar las habilidades políticas en nuevos retos, como los que plantea ‘*los desafíos de liderazgo*’ y la ‘*gestión de colaboraciones*’, y que implican desarrollo de soluciones novedosas y una gran capacidad de innovación ante contextos inusuales e inéditos, relacionados con la situación actual y la globalización (Braddy et al., 2013). Entre estos desafíos, además de crear grupos o equipos de alto rendimiento, es necesario conseguir que estos equipos colaboren con otras personas a través de múltiples fronteras (departamentos, divisiones o niveles de organización), lo que lo hace aún más complejo. Muchas organizaciones están trabajando para que los equipos colaboren en aprovechar el conocimiento colectivo y estimulen nuevas innovaciones (por ejemplo, la unión de dos equipos para trabajar juntos en diseñar un nuevo producto), y en estos *desafíos del liderazgo* el empleo de habilidades políticas puede resultar una importante ayuda, no sólo para desarrollar las innovaciones sino también, y especialmente, para implementarlas

Por otra parte, las habilidades políticas influyen en las decisiones de desarrollo de carrera y ajuste ocupacional, de forma que las personas con mayores habilidades políticas eligen en su mayor parte carreras relacionadas con el emprendimiento y de ámbito social (Kaplan, 2008).

Finalmente, cabe señalar la relación que tienen las habilidades políticas con las conductas de innovación a través de la obtención de resultados positivos. Las habilidades políticas del líder promueven comportamientos éticos de los empleados y otros resultados beneficiosos (Harvey et al., 2014), así como

comportamiento de ciudadanía organizacional (Munyon et al., 2015), tal como se ha comentado y se desprende de una de sus dimensiones (sinceridad evidente). Por su parte, las conductas de innovación se relacionan con sistemas de meritocracia y con percepciones de equidad y de justicia procedimental (Ramamoorthy et al., 2005).

Job crafting e innovación

El job crafting y la implementación de cambio e innovación en las organizaciones, están estrechamente vinculados y son considerados como requisitos duraderos de las organizaciones modernas (Demerouti et al., 2014). Al realizar adaptaciones de su contexto de trabajo es habitual que las personas exploren opciones alternativas y novedosas que resulten más satisfactorias. En esa línea es previsible que las personas que ajustan de forma proactiva su ambiente de trabajo promuevan conductas de innovación en sus organizaciones, aparte de mostrarse más comprometidas y mejorar su rendimiento (Bakker et al., 2012).

Por otra parte, es importante destacar la conexión que job crafting e innovación tienen a través de otros nexos comunes, como por ejemplo la autonomía. Las conductas de innovación se relacionan con la autonomía en el trabajo (Ramamoorthy et al., 2005), y por su parte, el job crafting implica autonomía del empleado para realizar cambios en su trabajo (Wrzesniewski et al., 2001).

Los resultados positivos obtenidos pueden así mismo establecer otro nexo de relación entre estas dos variables. Las conductas de innovación están relacionadas con estrategias naturales centradas en refuerzos, como por ejemplo, reforzarse uno a sí mismo con algo gratificante cuando realiza de forma satisfactoria una tarea (Carmeli et al., 2006). Por su parte, el job crafting se refiere a los cambios que los trabajadores realizan en el diseño de su propio trabajo por medios que les proporcionan numerosos resultados positivos (Berg et al., 2008).

Habilidades políticas, job crafting e innovación

Tal como se ha expuesto en los apartados precedentes, distintos estudios establecen importantes vinculaciones entre estas tres variables. En este sentido, es plausible analizar, no solamente vínculos entre cada una de las variables, sino también explorar posibles efectos de mediación o moderación entre ellas.

De esta forma, y una vez establecida la relación entre habilidades políticas e innovación, por una parte, y de job crafting igualmente con innovación, por otra parte, puede plantearse un efecto de mediación del job crafting ente habilidades políticas y conductas innovadoras. Así pues, el efecto que pueda tener la posesión y utilización de habilidades políticas en el desarrollo de las conductas de innovación, va a ocurrir y/o se va a intensificar en la medida que las personas realicen algún tipo de ajuste o adaptación en su puesto de trabajo (realicen job crafting) (véase Berg et al., 2010; Bakker et al., 2012).

CAPITULO VI

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION: MODELO E HIPOTESIS

A continuación y a partir de la revisión realizada, se propone el siguiente modelo de investigación (ver Figura 1) y se formulan las correspondientes hipótesis.

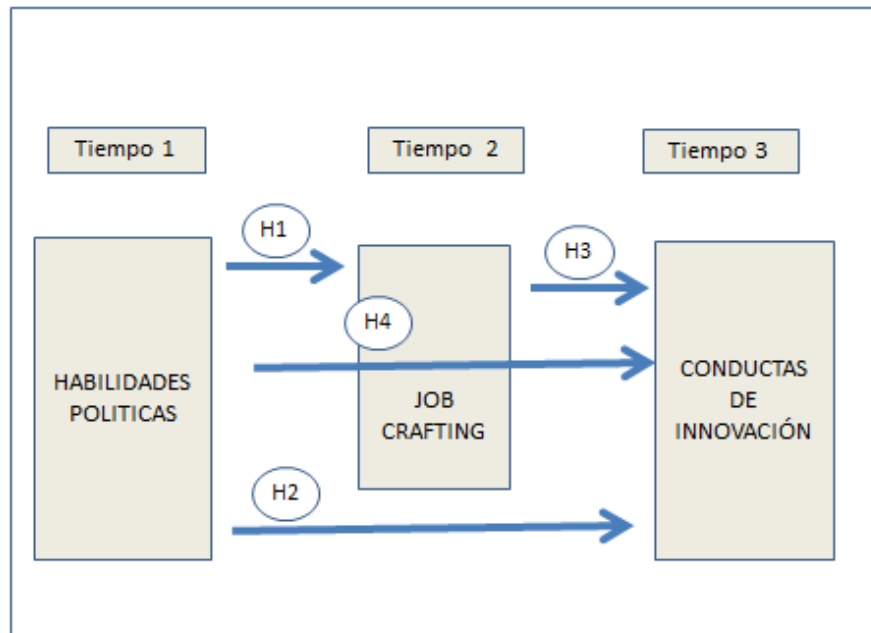


Figura 1. Modelo de investigación.

Hipotesis 1

Las habilidades políticas (en tiempo 1) estarán relacionadas de forma positiva con el *job crafting* (en tiempo 2).

Hipotesis 2

Las habilidades políticas (en tiempo 1) estarán relacionadas de forma positiva con las conductas innovadoras (en tiempo 3).

Hipotesis 3

El *job crafting* (en tiempo 2) estará relacionado de forma positiva con las conductas innovadoras (en tiempo 3).

Hipotesis 4

La relación entre habilidades políticas (en tiempo 1) y conductas de innovación (tiempo 3) estará mediada por el *job crafting* (en tiempo 2).

CAPITULO VII

METODO

Muestra

La población participante en este estudio es de 389 trabajadores en la recogida de información de tiempo 1. La mayoría de los participantes en el estudio son mujeres (64%), con un promedio de antigüedad de 156,6 meses (en torno a 12 años) y un promedio de edad de 43,4 años (rango de 19 a 63).

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Género: Ver Valores	374	1	2	1,64	,481
Edad	389	22	64	43,66	10,224
Antigüedad en la organización (meses aproximados)	373	1	574	156,63	143,006
Antigüedad en el puesto de trabajo (meses aproximados)	377	1	492	91,88	97,456
Son jefes/coordinadores de su equipo	304	1	2	1,27	,443
N válido (según lista)	280				

Diseño de la investigación

La investigación se apoya en un diseño de variables rezagadas (*cross-lagged design*) con tres oleadas de recolección de información. El rezago de las variables permite reducir las restricciones relacionadas al *common method variance* (Podsakoff, MacKenzie, Lee, y Podsakoff, 2003; Spector y Brannick, 2010).

Un diseño con estas características permite estudiar la relación entre variables de forma más adecuada que un diseño transversal (Kenny, 2005) puesto que todas las variables estudiadas se miden en tiempos distintos. Esto implica que la relación entre X y Y no se estudia midiendo las variables en el mismo tiempo, sino que el efecto de X (variable independiente) en el tiempo 1 (T1) se relacionará con cambios en Y (variable dependiente) en el tiempo 2 (T2). Para nuestro caso, por ejemplo, se espera que las LF en T1 tengan un efecto negativo sobre la efectividad del equipo en T4.

La mejoría respecto a los modelos transversales se puede resumir de la siguiente forma. El uso de diseños con variables rezagadas en investigaciones que requieran estudiar mediación entre variables, permite probar las mediaciones con menor error (respecto a los diseños transversales) debido a la separación temporal entre las distintas mediciones. Específicamente, tal como explican Podsakoff et al., (2003), tomar información de las variables en diferentes puntos

del tiempo permite evitar (junto con el uso de distintas fuentes de información o informantes) las restricciones debidas al *common method variance* (véase por ejemplo: Bono y McNamara, 2011).

Instrumentos de evaluación

Inventario de Habilidades Políticas (Political Skills Inventory; PSI): se utilizó la escala desarrollada por Ferris et al., (2005), basada en un trabajo previo de Ferris et al., (1999). El cuestionario presenta por cuatro dimensiones: *astucia o sagacidad social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red, sinceridad evidente*. La escala consta de 18 ítems con respuesta tipo Likert de 7 puntos en donde 1 = nunca y 7 = siempre. Ejemplos de ítem de esta escala son: “*Invierto mucho tiempo y esfuerzo en mis redes sociales en el trabajo*” y “*soy capaz de comunicarme con facilidad y efectividad*”. La escala completa puede verse en el anexo 1. El alpha de cronbah obtenido en este estudio es igual a .83 para la escala total.

Job crafting: Se utilizó la escala desarrollada por Nielsen et al., (2012) para aplicar en trabajadores de ‘cuello blanco’, a partir de la escala de Tims et al., (2012). Esta escala consta de 15 ítems con respuesta tipo Likert de 5 puntos en donde 1 = nunca y 5 = siempre. La escala está formada por cinco subescalas:

- *Aumento de demandas reto* (4 ítems), que examina las modificaciones individuales para implicarse en nuevas actividades. Un ejemplo de ítem es:

“Aprovecho cualquier oportunidad que implique involucrarme más en el trabajo”. Los autores informan de un alpha de Cronbach's $\alpha=.85$ y que este factor explica el 25.70% de la varianza de los datos.

- *Reducción de demandas sociales* (3 items) que mide los intentos activos de las personas para evitar situaciones emocionalmente demandantes. Un ejemplo de ítem es: “Organizo mi trabajo para tener el menor contacto posible con compañeros cuyos problemas me afectan emocionalmente”. Los autores informan de un alpha de Cronbach's $\alpha=.76$ y que este factor explica el 15.34% de la varianza de los datos.
- *Aumento de recursos sociales* (3 items), mide el *job crafting* individual para maximizar el feedback del contexto social. Un ejemplo de ítem es: “Pido a mis compañeros que me den retroalimentación sobre mi rendimiento”. Los autores de la escala informan de un alpha de Cronbach's $\alpha=.75$ y que este factor explica el 8.97% de la varianza de los datos.
- *Aumento de demandas cuantitativas* (3 items), mide los intentos activos de las personas para crear más trabajo para sí, e.g. “Cuando no hay mucho que hacer, ofrezco ayuda a mis compañeros”. Cronbach's $\alpha=.74$. Este factor explica el 8.46% de la varianza de los datos.
- *Reducción de demandas estresantes* (2 items) mide los intentos activos de las personas para organizar el trabajo de forma que resulte lo menos estresante posible. Un ejemplo de ítem es: “Organizo mi trabajo de tal forma que no me estrese demasiado”. Los autores de la escala informan de una correlación entre-items $\alpha=.51$ y que este factor explica el 7.98% de la varianza de los datos.

El alpha de cronbah obtenido en este estudio es igual a .75 para la escala total y de .78, .76, .83, .65, .75 para las dimensiones. Todas han mostrado resultados aceptables excepto “aumento de demandas cuantitativas”. En el anexo 1 se muestran los ítems pertenecientes a esta escala.

Conductas de innovación: se utilizó la escala desarrollada por Janssen (2000) basada en la elaborada por Scott et al., (1994). Inicialmente el autor desarrolló 3 subescalas: generación de ideas, promoción de ideas e implementación de ideas, no obstante obtuvo fuerte correlaciones entre las subescalas sugiriendo que los ítems deben utilizarse de forma combinada en una única escala aditiva. Esta escala consta de 9 ítems con respuesta tipo Likert de 5 puntos en donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Un ejemplo de ítem de esta escala es “*Desarrollo nuevas ideas para resolver cuestiones difíciles*”, o “*Convierto mis ideas innovadoras en aplicaciones útiles para el trabajo*”. La escala completa puede verse en el anexo 1. El alpha de cronbah obtenido en este estudio es igual a .88 para la escala total.

Procedimiento

Para contrastar las hipótesis se llevó a cabo un estudio de campo en distintas empresas de la Comunidad de Madrid y de la Comunidad de Castilla-La Mancha.

Las empresas seleccionadas eran tanto de titularidad pública como de titularidad privada, y entre ellas se encontraban representados la mayor parte de los sectores de actividad: aeronáutica y defensa, alimentación, automoción, banca e intermediación financiera, comercio y servicios, construcción, educación, electrónica y alta tecnología, hostelería, laboratorios farmacéuticos, maquinaria industrial, medio ambiente, organismos oficiales y administraciones públicas, sanidad, telecomunicación, transporte y logística.

Los instrumentos de evaluación utilizados, compilados a través de un cuestionario, se aplicaron a la misma muestra de sujetos en tres períodos temporales diferentes (oleadas), estableciendo un intervalo de separación temporal entre cada uno de los períodos de aproximadamente un mes y medio.

Resultados

Estadísticos descriptivos.

En la tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables consideradas en el estudio.

Tabla 1: *Estadísticos descriptivos de las variables incluidas en el estudio*

	Media	Desviación típica	N
Conductas de innovación (T3)	10,7016	2,03089	191
Job crafting (T2)	16,0139	2,23892	251
Habilidades políticas (T1)	16,5390	2,81372	309

En la tabla 2 se presentan las correlaciones bivariadas de las variables consideradas en el estudio.

Tabla 2: *Correlaciones bivariadas entre las variables incluidas en el estudio*

	Conductas de innovación	Job crafting	Habilidades políticas
	1		
Conductas de innovación			
	,397**	1	
Job crafting			
	,526**	,249**	1
Habilidades políticas			

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

Comprobación de hipótesis.

Comprobación de la hipótesis 1

Para la comprobación de la hipótesis 1 se ha utilizado un modelo de regresión lineal. Mientras que el modelo ha resultado ser significativo, su ajuste ha de considerarse bajo, aunque aceptable, tal como se describe en la tabla 3.

Tabla 3: *Resumen del modelo de regresión correspondiente a la comprobación de la hipótesis 1*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,249 ^a	,062	,057	2,24395

a. Variables predictoras: (Constante), habilidades políticas

Tal como se muestra en la tabla 4, la relación entre las habilidades políticas y *job crafting* es positiva y significativa ($\beta = .205$, $p < .05$).

Tabla 4: *Coefficientes de regresión correspondiente a la comprobación de la hipótesis 1*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	12,679	,953		13,299	,000
1 Habilidades Políticas	,205	,057	,249	3,590	,000

a. Variable dependiente: *job crafting*

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados expuestos, la hipótesis 1 queda comprobada.

Comprobación de Hipótesis 2

Para la comprobación de la hipótesis 2 también se ha utilizado un modelo de regresión lineal. El modelo ha resultado ser significativo y su ajuste puede considerarse elevado, siendo el R cuadrado corregido igual a .27 tal como se describe en la tabla 5.

Tabla 5: *Resumen del modelo de regresión correspondiente a la comprobación de la hipótesis 2*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,526 ^a	,277	,272	1,53836

a. Variables predictoras: (Constante), habilidades políticas

Tal como se muestra en la tabla 6, la relación entre las habilidades políticas y las conductas de innovación es positiva y significativa ($\beta = .364$, $p < .05$).

Tabla 6: *Coefficientes de regresión correspondiente a la comprobación de la hipótesis 1*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	4,940	,806		6,128	,000
1					
Habilidades políticas	,364	,048	,526	7,556	,000

a. Variable dependiente: conductas de innovación

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados expuestos, la hipótesis 2 queda comprobada.

Comprobación de hipótesis 3

Para la comprobación de la hipótesis 3 se ha utilizado igualmente un modelo de regresión lineal. El modelo ha resultado ser significativo y su ajuste puede considerarse aceptable, siendo el R cuadrado corregido igual a .16 tal como se describe en la tabla 7.

Tabla 7: *Resumen del modelo de regresión correspondiente a la comprobación de la hipótesis 3*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,397 ^a	,158	,152	1,61211

a. Variables predictoras: (Constante), *job crafting*

Tal como se muestra en la tabla 8, la relación entre el *job crafting* y las conductas de innovación es positiva y significativa ($\beta = .316$, $p < .05$).

Tabla 8: *Coefficientes de regresión correspondiente a la comprobación de la hipótesis 3*

Coefficientes ^a					
Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.			
1	(Constante)	5,797	1,016	5,703	,000
	Job Crafting	,316	,062	,397	,000

a. Variable dependiente: Conductas innovadoras

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados expuestos, la hipótesis 3 queda comprobada.

Comprobación de la hipótesis 4

Para la comprobación de la hipótesis 4 se ha utilizado el método recomendado por Hayes (2013). Este método consiste en la aplicación de un conjunto de regresiones lineales, con el soporte de la metodología de *Bootstrapping*, con una simulación de 1000 muestras, para la comprobación de las hipótesis de mediación. Respecto a la comprobación de la hipótesis, se ha encontrado un efecto directo de las habilidades políticas sobre conductas de innovación M_{direct}

$effect = .37$, $SE = 0.05$, $t (7.256)$, $p < .01$, y un efecto de mediación parcial de la variable job crafting $M_{indirect\ effect} = 0.04$, $SE_{Boot} = 0.02$, $95\% CI = -0.0098/0.0938$.

Para comprobar la hipótesis 4 se han utilizado las variables sexo y categoría profesional como controles que han resultado ser no significativos tanto en el modelo de los efectos directos como en el modelo de los efectos indirectos. El R^2 de los modelos de la variable independiente-mediadora y el modelo independiente-mediadora-dependiente han sido respetivamente de 0.30 y 0.39, ambos significativos $p < .01$.

Concretamente, se nota cómo, tanto los efectos directos ($\beta = .34$, $p < .05$) como los efectos indirectos ($\beta = .04$, $p < .05$) han resultado ser significativos, obteniendo el modelo un efecto total de predicción de ($\beta = .38$, $p < .05$). Queda por lo tanto comprobada la hipótesis 4 del estudio.

Estudio de las distintas dimensiones de los constructos

En la tabla 10 se muestran las correlaciones para las distintas dimensiones de los constructos estudiados.

Tabla 10: Correlaciones entre las distintas dimensión de los constructos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 JC: Aumento demandas reto	1											
2 JC: Reducción demandas sociales	0,067	1										
3 JC: Aumento recursos sociales	,266**	0,101	1									
4 JC: Aumento de demandas cuantitativas	,435**	-0,092	,288**	1								
5 JC: Reducción de demandas estresantes	0,038	,167**	0,068	0,099	1							
6 HP: Trabajo en red	,285**	,124*	,294**	,313**	,207**	1						
7 HP: Influencia interpersonal	,292**	-0,098	,164**	,241**	,242**	,494**	1					
8 HP: Astucia social	,291**	0,039	,227**	,201**	,173**	,616**	,590**	1				
9 HP: Sinceridad evidente	,222**	-0,113	0,062	,231**	0,103	,391**	,540**	,477**	1			
10 CI: Generación ideas	,467**	0,097	,190**	,314**	,136*	,408**	,356**	,497**	,310**	1		
11 CI: Promoción ideas	,422**	0,022	,269**	,454**	0,108	,494**	,394**	,454**	,338**	,680**	1	
12 CI: Implementación	,484**	0,093	,279**	,368**	0,084	,393**	,367**	,453**	,325**	,815**	,739**	1

En dicha tabla se puede constatar, por una parte y respecto al constructo job crafting, la dimensión aumento de demandas reto muestra relación positiva significativa con otras dimensiones del job crafting, como son aumento de recursos sociales y aumento de demandas cuantitativas; así mismo, muestra relación positiva con todas las dimensiones de habilidades políticas y de conductas de innovación.

La dimensión, reducción de demandas sociales, muestra relaciones positivas con otra de las dimensiones de job crafting, como es reducción de demandas

estresantes, y a su vez con la dimensión de capacidad de trabajo en red del constructo habilidades políticas.

La tercera dimensión del job crafting, aumento de recursos sociales, además de la relación positiva comentada con aumento de demandas reto, muestra una similar relación con tres de las dimensiones de habilidades políticas (capacidad de trabajo en red, influencia interpersonal y astucia o sagacidad social) y con todas las dimensiones de conductas de innovación.

La cuarta dimensión de job crafting, aumento de demandas cuantitativas, además de la relación positiva comentada con otras dos dimensiones del mismo constructo (aumento de demandas reto y aumento de recursos sociales), muestra una relación igualmente positiva con todas las dimensiones de las habilidades políticas y de las conductas de innovación.

Finalmente, la quinta dimensión de job crafting, reducción de demandas estresantes, muestra relación positiva con otra de las dimensiones del mismo constructo (reducción de demandas sociales), así como con tres de las dimensiones de habilidades políticas (capacidad de trabajo en red, influencia interpersonal y astucia o sagacidad social) y con una dimensión de conductas de innovación (generación de ideas).

En cuanto al constructo habilidades políticas, la dimensión de capacidad de trabajo en red, además de las relaciones positivas comentadas con todas las

dimensiones del job crafting, muestra relaciones igualmente positivas con el resto de las dimensiones de habilidades políticas y con la totalidad de dimensiones de conductas de innovación.

La dimensión influencia interpersonal muestra relación positiva con todas las dimensiones de job crafting (a excepción de reducción de demandas sociales), y así mismo con el resto de dimensiones de habilidades políticas y de conductas de innovación.

La dimensión astucia social, además de las relaciones positivas con todas las dimensiones de job crafting (a excepción de reducción de demandas sociales), muestra igualmente relación positiva con todas las dimensiones de habilidades políticas y de conductas de innovación.

Finalmente, la dimensión sinceridad evidente, muestra relación positiva con dos de las dimensiones del job crafting (aumento de demandas reto y aumento de demandas cuantitativas), e igual relación positiva con todas las dimensiones de habilidades políticas y de conductas de innovación

Respecto al constructo conductas de innovación, la dimensión generación de ideas muestra relación positiva con todas las dimensiones de job crafting (a excepción de reducción de demandas sociales) y asimismo con todas las dimensiones tanto de habilidades políticas como de conductas de innovación.

La dimensión promoción de ideas muestra relación positiva con tres de las dimensiones de job crafting (aumento de demandas reto, aumento de demandas sociales y aumento de demandas cuantitativas) y con todas las dimensiones de habilidades políticas y el resto de dimensiones de su mismo constructo.

Finalmente, la dimensión implementación de ideas se relaciona de forma positiva con tres de las dimensiones de job crafting (aumento de demandas reto, aumento de demandas sociales y aumento de demandas cuantitativas) y con todas las dimensiones de habilidades políticas y el resto de dimensiones de su mismo constructo.

De las anteriores relaciones, se puede destacar, por una parte la relación positiva entre sí de las tres dimensiones del constructo de job crafting que implican aumento (aumento de demandas laborales sociales y cuantitativas), y así mismo la relación positiva de estas tres dimensiones con todas las dimensiones de los otros dos constructos, habilidades políticas y conductas de innovación.

Por su parte, todas las dimensiones de habilidades políticas se relacionan entre sí y con todas las dimensiones de las conductas de innovación. Así mismo, todas ellas tienen relación con las dimensiones de job crafting que implican aumento, como ya se ha comentado, y puntualmente de algunas de ellas con las que implican reducción, especialmente con reducción de demandas estresantes.

Finalmente, las tres dimensiones de conductas de innovación se relacionan entre sí y con todas las dimensiones de habilidades políticas. Así mismo, las tres se

relacionan de forma positiva con aquellas dimensiones de job crafting que implican aumento, pero no con las que implican reducción (a excepción de una relación: generación de ideas se relaciona con reducción de demandas estresantes).

CAPITULO VIII

DISCUSION Y CONCLUSIONES

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten confirmar de una forma general el modelo planteado y las distintas hipótesis formuladas.

En este sentido, se ha comprobado la relación positiva entre habilidades políticas y job crafting (hipótesis 1), por tanto este resultado confirma los datos obtenidos por otros autores que señalan esta relación. Así, por ejemplo, Braddy et al., (2013) indican que los líderes que tienen flexibilidad de comportamiento para emplear, según sea necesario, los cuatro tipos de habilidades políticas (astucia o sagacidad social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red, sinceridad evidente), serán más hábiles para gestionar de forma más eficaz sus relaciones con los demás en el trabajo.

En segundo lugar, la relación entre habilidades políticas y conductas de innovación (hipótesis 2) también se confirmó, por tanto este resultado confirma los datos obtenidos por otros autores que señalan la relación entre conductas de innovación y determinados tipos de habilidades, como habilidades de autoliderazgo (Carmeli et al., 2006) y personales (Janssen et al., 2004).

En tercer lugar, los resultados obtenidos confirman también la relación entre job crafting y conductas de innovación (hipótesis 3), por tanto este resultado confirma los datos obtenidos por otros autores que señalan esta relación. Por ejemplo, respecto a la implementación del cambio y su durabilidad (Demerouti et al., 2014), respecto al ajuste proactivo del empleado en relación a su ambiente de trabajo y la innovación que implica (Bakker et al., 2012).

Finalmente, los datos permiten una confirmación parcial del efecto de mediación del job crafting ente habilidades políticas y conductas de innovación. En este sentido, se puede considerar que los efectos que tienen las habilidades políticas en las conductas de innovación, en parte se producen y/o se intensifican a través de la capacidad que muestran las personas para realizar adaptaciones de su contexto de trabajo (job crafting); no obstante, al no resultar una mediación total, existen otras variables que pueden actuar igualmente como mediadoras. Las variables que se han considerado en función de los análisis realizados previamente, y que podrían resultar mediadoras son la autoeficacia, el comportamiento ético y de ciudadanía organizacional, el rendimiento, el engagement y los procesos grupales.

Limitaciones de esta investigación

Una de las limitaciones que hay que consignar en esta investigación se refiere al medio o instrumento por el que se obtuvo la información de la muestra, y que consistió en el empleo de cuestionarios o autoinformes, por lo que las variables

evaluadas con estos instrumentos pueden estar afectadas por la varianza del método común. Otra limitación relacionada con la anterior es la utilización de una única fuente de información: la utilización de más fuentes (por ejemplo en la evaluación de la variable dependiente de innovación) habría permitido solventar este problema.

Otra limitación es el diseño de investigación empleado para testar una hipótesis de mediación. Específicamente, sería más apropiado el uso de un diseño experimental, con manipulación de variables, aunque en un contexto aplicado, el diseño empleado es probablemente la mejor solución posible.

Por otra parte, la selección de la muestra no se realizó mediante ningún tipo de muestreo, lo que plantea limitaciones respecto a la posible generalización de resultados a otras muestras. Futuras investigaciones deberían de replicar estos resultados en otros contextos.

Futuras líneas de investigación

En primer lugar, es importante plantear futuras investigaciones que solventen las limitaciones anteriormente señaladas, relativas a la metodología, como es ampliar la muestra del estudio y que esta esté seleccionada por algún método de muestreo con el objeto de garantizar la generalización de los resultados obtenidos. Así mismo, sería importante utilizar otros instrumentos de evaluación, complementarios a los autoinformes, como pueden ser medidas basadas en la observación y cualitativas a partir de entrevistas o grupos focales, ampliando

además las fuentes de información (tomar en consideración la información de sus jefes e incluso sus compañeros, intentando una evaluación de 360°).

Otra cuestión importante a tomar en consideración en el futuro, es ampliar el modelo propuesto incorporando, por una parte medidas de rendimiento, y por otra, otras variables que puedan enriquecer el modelo propuesto, especialmente aquellas variables que, además del job crafting, puedan explicar la mediación entre habilidades políticas y conductas de innovación.

Una de estas variables, puede ser la autoeficacia, la cual se ha encontrado que se relaciona positivamente con las habilidades políticas y ejerce un efecto mediador entre estas y el rendimiento de la tarea (Munyon et al., 2015).

Otra posible variable, objeto de futura investigación es el comportamiento ético y de ciudadanía organizacional, los cuales se relacionan con las habilidades políticas, y en la medida que dichas habilidades se traducen en ese tipo de comportamiento se producen resultados positivos y beneficiosos (Harvey et al., 2014; Treadway et al., 2004), entre ellos conductas innovadoras (Janssen, 2000). Estas conductas, tal como se explica en la teoría del intercambio social, se relacionan con la percepción de equidad que los trabajadores tienen respecto a los esfuerzos que realizan y las recompensas que obtienen, actuando la equidad como mediador en la relación entre las demandas del trabajo y las conductas innovadoras.

En esta línea, se puede igualmente explorar la relación que pueda tener el contrato psicológico en las relaciones anteriormente expuestas. Las expectativas sobre conductas innovadoras se ha comprobado que media entre determinados recursos (como es la autonomía y el salario y los sistemas de meritocracia) y las conductas innovadoras (Ramamoorthy et al., 2005).

Otra variable considerada fundamental en futuros modelos es el rendimiento, explorando en este sentido el resultado final que puede conllevar realizar conductas de innovación. En este sentido se ampliaría el modelo actual incorporando una doble mediación de job crafting y de conductas de innovación, en la relación entre habilidades políticas y rendimiento. Algunos estudios han planteado la relación de las habilidades políticas con la productividad del trabajo (Liu et al., 2007; Munyon et al., 2015), el rendimiento del equipo (Ahearn et al., 2004), así como con el rendimiento tanto individual, como del equipo y de la propia organización (Braddy et al., 2013).

Otra posible variable a considerar como objeto de futura investigación, y que podría explicar la mediación entre habilidades políticas y conductas de innovación es el engagement. La relación entre la habilidad política y el engagement se puede establecer en diferentes estudios, que aluden a relaciones positivas entre habilidad política y compromiso organizacional (Munyon et al., 2015; Brouer et al., 2011). Así mismo, también es patente la relación entre el engagement, compromiso y la innovación (Pons et al., 2012).

Finalmente, otras variables planteadas como relevantes, que sería muy sugerente incluir en investigaciones futuras, son los procesos grupales (West et al., 1996) que predicen el nivel general de innovación del equipo mejor que la composición del mismo y características y competencias de sus miembros (West, 2002).

Implicaciones prácticas.

Planteada la importancia que tiene la innovación en las organizaciones actuales, y una vez que se ha comprobado en esta investigación las relaciones positivas entre habilidades políticas y job crafting con las conductas de innovación y a su vez el efecto mediador de este último constructo en la relación entre las otras variables, a continuación se proponen una serie de medidas prácticas de aplicación en contextos organizacionales.

En general pueden plantearse distintos tipos de medidas, apoyadas en la Psicología ocupacional y organizacional positivas (Bakker et al, 2012), centradas en el desarrollo de los empleados, las evaluaciones o auditorías de bienestar, y en actividades concretas de carácter fundamentalmente formativo. En este sentido pueden proponerse diferentes medidas que afecten de forma positiva a las principales variables de este estudio (desarrollo de habilidades políticas, job crafting y conductas de innovación).

Medidas relacionadas con las conductas de innovación. Por una parte y dada la relevancia de la innovación para el éxito de las organizaciones, resulta fundamental potenciar todas aquellas medidas que puedan influir de una forma directa en las conductas de innovación, como la promoción de la innovación como estrategia general (predisposición organizacional hacia la innovación) y la formación en dichas conductas (Pons et al., 2012).

Por tanto, por una parte, las organizaciones que deseen fomentar un clima innovador deberían estimular la participación de los empleados y desarrollar un clima favorable a la innovación. Así mismo, deben promover estilos de liderazgo (transformacional, inspiracional, compartido, etc.) que promuevan este clima.

Por otra parte, resulta recomendable que se realice formación para la innovación a través, por ejemplo, de prácticas que incidan de forma sistemática en los tres tipos de conductas de innovación (generación, promoción e implementación). Por tanto, sería necesario plantear de manera general y así mismo sistemática, la formación y capacitación para el personal de la empresa. Además, sería también recomendable planificar una formación más selectiva y orientada para los niveles directivos y el personal que tenga cierto número de empleados a su cargo, y que se enfocara en dos aspectos básicos: la importancia de fomentar un clima laboral innovador y la necesidad de actuar en consonancia con un estilo de dirección participativo.

Medidas aplicadas al desarrollo de habilidades políticas. La formación puede igualmente aplicarse al desarrollo de las habilidades políticas. Estas habilidades, en cuanto características individuales diferenciales que resultan maleables, resultan por tanto susceptibles a la enseñanza y aprendizaje mediante la formación (Ferris et al., 2007). En este sentido, las organizaciones que ofrecen capacitación y oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados pueden incluir cursos de formación en habilidades políticas (Munyon et al., 2015). Se recomienda, como sugieren Ferris et al. (2012) que las habilidades políticas se aborden, a efectos de formación, a partir de cuatro dimensiones: astucia social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red, y sinceridad aparente. Dentro del plan de formación de la organización deberían diseñarse programas generales para formar habilidades políticas, que irían dirigidos fundamentalmente a aquellos grupos de personas de la empresa que se identifiquen como potencialmente más relevantes, diseñando actuaciones y herramientas eminentemente prácticas que incidan en cada una de las dimensiones del constructo de habilidades políticas. La larga trayectoria en formación en habilidades (especialmente sociales y así mismo políticas), y por otra parte la igualmente extensa tradición en formación de liderazgo, permiten aplicar múltiples formatos formativos al desarrollo de estas habilidades.

Otras acciones para el desarrollo de habilidades políticas son el coaching y mentoring. A través del “coaching”, se puede realizar un asesoramiento constructivo sobre las habilidades políticas y de cada una de sus dimensiones y así mismo en una organización se pueden proporcionar programas de mentores

formales, para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades políticas a través de la influencia interpersonal (Munyon et al., 2015). A través del mentoring puede incrementarse la capacidad de trabajo en red, comprendiendo “el panorama político de la organización” y qué personas y apoyos pueden ser necesarios dentro de la misma. También pueden desarrollarse el resto de dimensiones: la astucia social, la influencia interpersonal, y la sinceridad aparente (Ferris et al., 2012). En este sentido sería recomendable planificar una secuencia de programas para la organización priorizados por unidades gestoras y por objetivos estratégicos específicos.

Medidas para promover el job crafting. Resultando importantes las anteriores medidas, no obstante y como resultado de esta investigación, promover el job crafting resulta especialmente relevantes por el efecto mediador que tiene entre habilidades políticas y conductas de innovación.

Promover el job crafting, como otros recursos de las personas en contextos organizacionales, puede acometerse a través de distintas estrategias orientadas a mejorar de forma fundamental la motivación de los empleados y facilitar su participación y toma de iniciativas personales. Crear entornos más facilitadores que permitan a las personas, por una parte explorar y acometer ajustes en su entorno de trabajo, y por otra eliminar barreras que limiten o impidan estas actividades, puede plantearse como una estrategia general en la organización. No obstante esta estrategia debe estar apoyada por los responsables en los distintos niveles jerárquicos, especialmente por aquellos mandos más directos y cercanos.

Por otra parte, la realización de actividades concretas (seminarios, talleres, etc.) sobre este tema, que muestren ejemplos y modelos, que faciliten opciones y alternativas, que incidan en las ventajas y beneficios que puede aportar, etc., puede contribuir en esa misma dirección.

Conclusiones

La presente tesis investiga las relaciones existentes entre las habilidades políticas, el job crafting y la innovación en las organizaciones.

Se han planteado cuatro hipótesis: que las habilidades políticas (en tiempo 1) estarán relacionadas de forma positiva con el *job crafting* (en tiempo 2); que las habilidades políticas (en tiempo 1) estarán relacionadas de forma positiva con las conductas innovadoras (en tiempo 3); que el *job crafting* (en tiempo 2) estará relacionado de forma positiva con las conductas innovadoras (en tiempo 3); que la relación entre habilidades políticas (en tiempo 1) y conductas de innovación (tiempo 3) estará mediada por el *job crafting* (en tiempo 2).

Los resultados pueden considerarse satisfactorios, mostrando suficiente apoyo empírico y confirmando de forma general el modelo propuesto y las hipótesis planteadas. Se confirma, por tanto la relación positiva planteada en las tres primeras hipótesis: por una parte, relación positiva entre habilidades políticas tanto con job crafting, como con innovación, y por otra, entre job crafting e

innovación. Igualmente se confirma la mediación de job crafting entre habilidades políticas e innovación, si bien, al resultar parcial, en esta relación participan otras posibles variables, cuyo objeto es identificarlas en posteriores investigaciones.

BIBLIOGRAFIA

Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C. y Ammeter, A.P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.

Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.

Bakker, A.B., Tims, M. y Derks, D. (2012), Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.

Berg, J.M., Dutton, J.E. y Wrzesniewski, A. (2008), What is job crafting and why does it matter? available at: www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm.

Berg, J. M., Dutton, J. E., y Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.

Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., y Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 563-577.

Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J., y Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 78: 136-148.

Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D. Kramer, J. y Ferris, G.R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377–387.

Blickle, G. y Schnitzler, A. K. 2010. Is the Political Skill Inventory fit for personnel selection? An experimental field study. *International Journal of Selection and Assessment*, 18: 155-16.

Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., y Ferris, G. R. 2011. A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41: 3026-3048.

Braddy, P. y Campbell, M. (2013). Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships.

Breland, J.W., Treadway, D.C., Duke, A.B. y Adams, G.R. (2007). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success *Journal of Leadership and Organizational Studies February 1, 2007 13*: 1-14.

Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C., y Ferris, G. R. (2013). Political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: A two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 185-198.

Brouer, R. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Laird, M. D., y Gilmore, D. C. (2006). The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics*: 187-206. Northampton, MA: Edward Elgar.

Brouer, R. L., Harris, K. J., y Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 869-885.

Carmeli, A., Meitar, R. y Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.

Cullen, K. L., Gerbasi, A. y Chrobot-Mason, D. (2015). Thriving in Central Network Positions: The Role of Political Skill *Journal of Management*.

de Jong, J. y den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-35.

Demerouti, E., y Bakker, A.B. (2014). Job crafting. In M.C.W. Peeters, J. de Jonge, & T.W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414-433). Wiley-Blackwell.

Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2013). *Crafting the Change. The Role of Job Crafting and Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change*. Utrecht: Paraskevas Petrou.

Douglas, C., y Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 15, 537-550.

Ferris, G. R., Davidson, S. L. y Perrewé, P. L. 2010. *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., y Gilmore, D. G. (2000). *Political skill at work*. *Organizational Dynamics*, 28: 25-37.

Ferris, G.F., Sherry, L. Davidson, S.L. y Perrewé, P.L. (2010). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Davies-Black Publishing.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L., & Munyon, T. P. 2012. Political skill in the organizational sciences. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations*: 487-528. New York: Routledge/Taylor y Francis.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., y Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.

Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L. y Douglas, C. (2007). *Political Skill in Organizations* *Journal of Management*, 33: 290-320

Gil, F., Alcover, C.M^a., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. New ways of leadership in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 3-13.

Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L., y Leslie, J. B. 2012. Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 89-104.

Harris, K. J.; Kacmar, K. M.; Zivnuska, S. y Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(1), 278-285.

Harvey, P., Harris, K. J., Harris, R. B., y Wheeler, A. R. (2007). Attenuating the effects of social stress: The impact of political skill. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 105-115.

Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, M., Buckless, A. y Pescosolido, A.T. (2014). The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1) 5–16.

Hochwartera, W.A., Ferris, G.R., Gavin, M.B., Perrewé, P.L., Hall, A. T. y Frink, D. D.(2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 102, 2, 226–239.

Hochwarter, W.A., Summers, J. K., Thompson, K. W., Perrewé, P. L., y Ferris, G. R. 2010. Strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a

contextual stressor: Moderating role of political skill in three samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15: 388-398.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2000), 73, 287-302.

Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.

Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2005), 78, 573-579.

Janssen, O., De Vliert, E., y West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.

Jawahar, I. M., Stone, T. H., y Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational

support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14, 142-159.

Kaplan, D. M. 2008. Political choices: The role of political skill in occupational choice. *Career Development International*, 13: 46-55.

Kira, M., van Eijnatten, F. M., y Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 713–721.

Leana, C., Appelbaum, E., y Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192.

Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. A., y Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 146-165.

Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., y Bakker, A.B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23, 25–36.

Meurs, J. A., Gallagher, V. C., y Perrewé, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor–outcome relationship: Differential predictions for self- and other-reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76: 520-533.

Moss, J.A. y Barbuto, J.E. Jr. (2010). Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model. Unpublished manuscript. Institute of Behavioral and Applied Management.

Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., y Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184.

Nielsen, K. y Abildgaard, J.S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 26(4), 365-384.

Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., y Anthony, A. 2000. Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.

Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., y Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role Conflict. *Academy of Management Journal*, 47, 141-152.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M. y Stam D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*. Published online in Wiley Inter Science. DOI: 10.1002/job.650.

Pons, F.J. y Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Rev. Psicol. Trab. Organ.*, 28(2).

Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. y Sardessai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behavior: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*. Volume 14, Issue 2, pages 142–150, June 2005.

Scott, S. G., y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607.

Shi, J., Johnson, R. E., Liu, Y., y Wang, M. (2013). Linking subordinate political skill to supervisor dependence and reward recommendations: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 98, 374-84.

Sun, S., y van Emmerik, H. I. in press. Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*.

Tims, M., y Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.

Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2012). Development and validity of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.

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.

Tims, M., Bakker, A.B., y Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.

Treadway, D. C., Breland, J. W., Adams, G. L., Duke, A. B., y Williams, L. A. (2010). The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior. *Social Networks*, 32: 138-147.

Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., y Thatcher, J. B. 2007. The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 848-855.

Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter, A. P., y Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee Reactions. *Leadership Quarterly*, 15, 493-513.

Van der Vegt, G.S. y Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29 729–751.

Wei, L.-Q., Yuan-Yi, C, Jun, L. y Wu, L.-Z. (2010). Political Skill, Supervisor–Subordinate Guanxi and Career Prospects in Chinese Firmsjoms. *Journal of Management Studies* 47:3, 437-454.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.): *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.

West, M. A. (1997). *Developing creativity in organizations*. Leicester: BPS Books.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in workgroups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-386.

West, M. A., y Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.

West, M. A., y Farr, J. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.

West, M. A., y Farr, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Willey.

West, M. A., y Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303-315.

Wrzesniewski, A., Berg, J. M., y Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have Into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6).

Wrzesniewski, A. y Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *The Academic Management Review*, 26(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., y Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281–302). West Yorkshire, UK: Emerald Group.

Yuan, F. y Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of Performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J., y Ferris, G. R. 2008. Moderating effects of political skill, perceived control, and self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 549-571.

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

Este cuestionario (que le llevará unos 20-30 minutos) analiza el **ambiente de trabajo** y otras cuestiones relacionadas.

Respecto al cuestionario recuerde las siguientes cuestiones:

- 1) Las preguntas no tienen una respuesta correcta o incorrecta. Es importante que conteste con la **máxima sinceridad** a cada una de ellas.
- 2) Garantizamos el **anonimato** de sus respuestas. Únicamente necesitamos un código personal para construir la base de datos (su nombre no aparecerá en ningún momento)
- 3) No dedique mucho tiempo a las preguntas pensando sus respuestas: **la primera impresión** suele ser la más fiable.

CÓDIGO DE PARTICIPACIÓN

IMPORTANTE: Por favor, rellene los siguientes campos con los que se pretende generar un código personal que sólo conocerá usted.

El código de participación se compone de:

- inicial de su primer apellido, e inicial del primer apellido de su mejor amigo/a,
- las dos últimas cifras del año en el que usted nació y las dos últimas cifras del año en que nació su mejor amigo/a.

Por ejemplo, si tu primer apellido es González, el de su mejor amigo/a es Barrios, usted nació en el año 1975 y él/ella en 1973,

...el código de participación sería “**GB7573**”

POR FAVOR, INDIQUE:

SU CÓDIGO DE PARTICIPACIÓN (vea instrucciones arriba): _____

ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJA (en caso de dudas sobre la denominación exacta, pregunte a su supervisor) _____

Datos demográficos

1. Sexo: Hombre ()/ Mujer ()

2. Edad: _____ 3. Función: _____ 4. Nacionalidad _____

5. Antigüedad en la organización (meses aproximado): _____

6. Antigüedad en el puesto de trabajo (meses aproximado): _____

7. Lugar de trabajo (centro/servicio al que pertenece):

Por favor, responda a las siguientes afirmaciones marcando la opción que más se corresponda con su opinión sobre su trabajo	Nunca					Siempre				
Suelo hacerme cargo de tareas extra aunque no reciba ningún salario extra por ello	①	②	③	④	⑤					
Me ofrezco a desempeñar nuevas tareas	①	②	③	④	⑤					
Aprovecho cualquier oportunidad que implique involucrarme más en el trabajo	①	②	③	④	⑤					
Cuando se introducen nuevos métodos, soy uno de los primeros en enterarme y en probarlos	①	②	③	④	⑤					
Intento evitar situaciones emocionalmente demandantes con clientes/usuarios relacionados con mi trabajo	①	②	③	④	⑤					
Organizo mi trabajo para tener el menor contacto posible con compañeros cuyos problemas me afectan emocionalmente	①	②	③	④	⑤					
Organizo mi trabajo para tener el menor contacto posible con clientes/usuarios relacionados con mi trabajo cuyos problemas me afectan emocionalmente	①	②	③	④	⑤					
Pido a los clientes/usuarios que me den retroalimentación sobre mi rendimiento	①	②	③	④	⑤					
Pido a mis compañeros que me den retroalimentación sobre mi rendimiento	①	②	③	④	⑤					
Le pregunto a mi coordinador/a o jefe si está satisfecho/a con el trabajo que hago	①	②	③	④	⑤					
Cuando no hay mucho que hacer, ofrezco ayuda a mis compañeros	①	②	③	④	⑤					
Cuando no hay mucho que hacer, aprovecho para hacer cosas que tengo pendientes (por ejemplo, ordenar mi despacho)	①	②	③	④	⑤					
Cuando no hay mucho que hacer, pido consejo a mis compañeros	①	②	③	④	⑤					
Me aseguro de que mi trabajo no sea agobiante	①	②	③	④	⑤					
Organizo mi trabajo de tal forma que no me estrese demasiado	①	②	③	④	⑤					
	Nunca					Siempre				
Invierto mucho tiempo y esfuerzo en mis redes sociales en el trabajo	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Soy capaz de hacer que la mayoría de la gente de mi alrededor se sienta cómoda y a gusto	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Soy capaz de comunicarme con facilidad y efectividad	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Me es fácil establecer una buena relación con la mayoría de la gente	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Siempre me he enorgullecido de tener buen olfato, pericia o habilidades políticas en el trabajo	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Se me da muy bien entender a la gente	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Soy bueno a la hora de establecer relaciones con la gente importante del trabajo	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Soy particularmente bueno a la hora de darme cuenta de las auténticas motivaciones y planes de la gente	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Cuando me comunico con otros, trato de ser genuino y sincero en lo que hago y digo	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
En el trabajo, conozco a mucha gente importante y estoy bien conectado	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Paso mucho tiempo desarrollando buenas conexiones dentro de esta organización	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Se me da bien caerle bien a la gente	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Es importante que la gente crea que soy sincero en lo que hago y digo	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Se me da bien utilizar mis conexiones en el trabajo para hacer que las cosas se muevan	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Intento mostrar un interés genuino hacia otra gente	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Tengo buena intuición u olfato a la hora de mostrarme ante otras personas	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
De forma instintiva suelo tener la palabra o realizar la acción correcta para influir en los demás	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
Le presto mucha atención a la expresión facial de la gente	0	①	②	③	④	⑤	⑥			
	Nunca					Siempre				
Desarrollo nuevas ideas para resolver cuestiones difíciles	①	②	③	④	⑤					
Me pongo en contacto con otros compañeros en relación a mis ideas innovadoras	①	②	③	④	⑤					
Convierto mis ideas innovadoras en aplicaciones útiles para el trabajo	①	②	③	④	⑤					
Creo nuevas formas de trabajo, instrumentos o técnicas	①	②	③	④	⑤					
Introduzco nuevas ideas en el ambiente de trabajo	①	②	③	④	⑤					
Hago que las personas relevantes en la organización sean conscientes de sus ideas innovadoras	①	②	③	④	⑤					
Evalúo la utilidad de las ideas innovadoras que se proponen	①	②	③	④	⑤					
Busco la aprobación de los demás para las ideas innovadoras	①	②	③	④	⑤					
Genero soluciones óptimas para resolver problemas	①	②	③	④	⑤					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

