

Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día

Diciembre 2017,
Vol. 9, N°3, 82-103

revistas.unc.edu.ar/index.php/racc

Salessi, Solana^{a, b, c}; Omar, Alicia^a

Artículo de Revisión

Resumen

El término proactividad designa un conjunto de conductas auto-motivadas, centradas en el futuro y orientadas al cambio. El presente trabajo proporciona una revisión bibliográfica sistemática sobre proactividad, enmarcándose metodológicamente en el análisis bibliométrico y el análisis de contenido. Se examinaron bases especializadas obteniéndose 82 publicaciones científicas correspondientes al período 2007-2017. Los hallazgos más relevantes indican que: (a) prevalecen investigaciones empíricas, cuantitativas y transversales, de origen australiano, alemán y norteamericano, con escasa presencia de estudios latinoamericanos; (b) impera una concepción situacional y multidimensional de la proactividad; (b) los comportamientos proactivos se asocian a mayor productividad, compromiso y satisfacción laboral, aunque bajo ciertas condiciones pueden desarrollarse resultados adversos; (c) entre sus antecedentes se encuentran tanto rasgos cognitivos, afectivos e instrumentales como factores contextuales; (d) se dispone de diversos instrumentos auto-descriptivos para medir el constructo. El artículo concluye con algunas consideraciones finales y sugerencias para futuros estudios sobre la temática.

Abstract

Proactive work behaviours: an update. The term proactivity designates a set of self-motivated, future-oriented and change-oriented behaviors. The current study provides a systematic bibliographic review on proactivity, framed methodologically in bibliometric analysis and content analysis. Specialized bases were examined, obtaining 82 scientific publications corresponding to the 2007-2017 period. The most relevant findings indicate: (a) empirical, quantitative and transversal research of Australian, German and North American origins prevails, with scarce presence of Latin American studies; (b) predominates a behavioral and multidimensional proactivity perspective; (b) proactive behaviors are associated with higher productivity, commitment and job satisfaction, although under certain conditions adverse outcomes may develop; (c) among its antecedents are cognitive, affective and instrumental features as well as contextual factors; (d) several self-descriptive instruments are available to measure the construct. The article concludes with some considerations and suggestions for future studies in the area.

Tabla de Contenido

Introducción	83
Método	84
Diseño	84
Materiales	85
Procedimiento	85
Resultados	86
Discusión	96
Referencias	99

Palabras clave: proactividad, trabajo, psicología organizacional, revisión.

Keywords: proactivity, workplace, organizational psychology, review.

Recibido el: 10 de septiembre de 2017; Aceptado el 1 de diciembre de 2017

Editaron este artículo: Raquel Peltzer, Carlos Sabena, Sebastian Miranda y Yanina Michelini

^a Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Instituto de Investigaciones de la Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario, Santa Fe, Argentina

^b Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario, Santa Fe, Argentina

^c Universidad Nacional de Rafaela, Departamento Cultura, Educación y Conocimiento, Santa Fe, Argentina.

*Enviar correspondencia a: Salessi, S. E-mail: solanasalessi@gmail.com

Citar este artículo como: Salessi, S., Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9(3), 82-103

1. Introducción

Hacia finales del siglo XX los estudios sobre comportamiento organizacional cambiaron radicalmente sus concepciones sobre motivación y desempeño. En contraposición a las perspectivas tradicionales inspiradas en los principios del conductismo ortodoxo, la psicología organizacional contemporánea otorgó un rol activo al trabajador. Los empleados comenzaron a ser considerados hacedores de cambios y transformaciones, no sólo en lo que respecta a sus propias trayectorias profesionales, sino también con relación al destino de las organizaciones a las que pertenecen. En este sentido, la evidencia científica (DuBrin, 2014; Harrell-Cook, Levitt, & Grimm, 2017) muestra consistentemente que contar con empleados motivados, comprometidos y dispuestos a trascender los límites de su rol constituye un activo estratégico. Vale decir, una condición ineludible para alcanzar el éxito en un contexto en el que el cambio y la complejidad parecen sentar las bases de la nueva realidad organizacional.

En este escenario comenzaron a proliferar estudios focalizados en desentrañar cómo los trabajadores influyen sobre su ambiente, por ejemplo, rediseñando sus tareas, modelando sus interacciones sociales, negociando sus trayectorias profesionales, posibilitando u obstaculizando el cambio. Sobre los cimientos forjados por la literatura en procesos sociales, estructuras de trabajo y cambio organizacional fue erigiéndose una nueva línea de

investigación, recogida en la literatura bajo el nombre de proactividad (Fatimah, Ferris, & Frese, 2016; Grant & Ashford, 2008; Parker & Bindl, 2017).

El término proactividad representa un constructo amplio y complejo, imposible de circunscribir a un único tipo de comportamiento. Bajo la etiqueta proactividad se hace referencia a un conjunto diverso de conductas auto-motivadas y orientadas al cambio que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales (Belschak & Den Hartog, 2010; Fatimah et al., 2016; Parker & Collins, 2010; Parker & Wang, 2015; Tornau & Frese, 2013).

El estudio de la proactividad se ha desarrollado en dos grandes etapas. En un primer momento las investigaciones discurrieron en forma aislada centrándose en comportamientos específicos tales como, por ejemplo, toma de control (Morrison & Phelps, 1999), iniciativa personal (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997), búsqueda de retroalimentación (Ashford & Black, 1996), y personalidad proactiva (Bateman & Crant, 1993). En consecuencia, se generó una profusa literatura sobre la naturaleza, los antecedentes y las consecuencias de acciones proactivas particulares, dando lugar a un corpus de conocimientos copioso pero inconexo. No obstante, en la última década varios investigadores (Belschak & Den Hartog, 2010; Fatimah et al., 2016; Grant & Ashford, 2008;

Parker & Collins, 2010) comenzaron a pronunciarse a favor de la existencia de una dinámica general y común a los diversos comportamientos proactivos.

Frente a este panorama, es lícito preguntarse cómo es entendida la proactividad en la investigación contemporánea; vale decir: ¿cuál es la naturaleza del constructo?, ¿cómo es operacionalizado?, ¿qué factores son considerados potenciales determinantes de comportamientos proactivos?, ¿cuáles son los principales resultados asociados a la proactividad en el ámbito laboral? Adicionalmente, indagar cuáles son las características de la producción científica generada en los últimos años puede aportar información sobre los tipos de estudios realizados, la evolución del interés por la temática, los principales exponentes en la materia, las áreas de vacancia, etc., brindando así una perspectiva general sobre la investigación desarrollada hasta el momento.

Para responder tales interrogantes es preciso analizar la literatura reciente, de modo de ofrecer un cuadro organizador y comprensivo que tenga implicaciones para la investigación venidera. El presente artículo intenta responder a este desafío a través de una investigación documental encuadrada en los lineamientos de la revisión bibliográfica sistemática.

Las revisiones sistemáticas son estudios de tipo secundario que procuran hacer una síntesis de las evidencias y desarrollos científicos disponibles sobre un tópico específico, así como ofrecer recomendaciones para la práctica e

investigación futura (Perestelo-Pérez, 2013). Enmarcada en esta estrategia metodológica, el presente trabajo realiza un relevamiento de la producción científica nacional e internacional sobre proactividad correspondiente a la última década, siendo los objetivos perseguidos: (a) establecer las características principales de la producción científica, tales como tipo de publicación predominante, frecuencia de las publicaciones por año, diseños metodológicos prevalentes, países con mayor productividad y revistas referentes en la divulgación de esta temática; (b) definir cómo se conceptualiza la proactividad en la literatura contemporánea; (c) determinar cómo se operacionaliza y mide el constructo; (d) identificar las variables que actúan como antecedentes de los comportamientos proactivos; y (e) establecer las principales consecuencias de la proactividad en el ámbito laboral. A continuación, se describe la estrategia metodológica aplicada en este estudio; se explica el procedimiento seguido para la composición del porfolio bibliográfico; y se presentan pormenorizadamente los resultados obtenidos. El artículo concluye con algunas consideraciones que se desprenden del análisis realizado; así como, con la propuesta de lineamientos posibles para la investigación futura.

2. Método

2.1. Diseño

La presente investigación se enmarca en los lineamientos de la revisión bibliográfica

sistemática (Perestelo-Pérez, 2013), tratándose de un estudio exploratorio-descriptivo retrospectivo (Ato, López, & Benavente, 2013).

2.2. Materiales

Se analizó la producción científica sobre la temática disponible en bases de datos especializadas y generada en la última década. Se consideraron artículos académicos indizados y arbitrados, libros, capítulos de libros, tesis doctorales y disertaciones, excluyéndose revistas de divulgación científica, diarios y publicaciones comerciales.

2.3. Procedimiento

Fase 1: Selección de bases de datos. Se seleccionaron y consultaron las bases de datos especializadas Psychology and Behavioral Sciences Collection, PsycINFO, PsycARTICLES, Academic Search Complete, Sciencedirect, Scopus, Web of Science, E-Book Academic Collection, ProQuest Dissertations & Theses Global, Fuente Académica Premier, Scielo y Redalyc. Las ecuaciones de búsqueda, tanto en inglés como en español y portugués, fueron: (a) "employee proactivity" OR "proactive work behavior"; (b) "workplace proactivity" OR "proactivity at work". El período de tiempo sobre el cual se focalizó la búsqueda comprendió desde el mes de enero del año 2007 hasta el mes de diciembre del año 2017. La decisión sobre la temporalidad obedeció al hecho que otros trabajos científicos sobre la temática (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010; Tornau & Frese, 2013) ya han analizado gran parte de la

producción científica previa hasta el año 2006 inclusive.

Fase 2: Análisis preliminar de los resultados iniciales. Se encontraron 374 documentos iniciales en las bases consultadas. Los mismos fueron exportados al paquete informático de gestión de referencias EndNote X.7 para su procesamiento. En primer lugar, se realizó un filtro orientado a identificar resultados duplicados. Producto de este análisis se removieron 168 documentos, lo que supuso una reducción del orden del 45% del volumen de publicaciones inicial. Las 206 publicaciones restantes fueron organizadas por tipología documental y cada categoría se examinó a la luz de dos criterios: (a) que el análisis de la proactividad estuviera focalizado desde la perspectiva del trabajador y no de las organizaciones; y (b) que el estudio no se circunscribiera exclusivamente a un comportamiento proactivo particular. Para esto, se realizó un análisis cualitativo efectuando la lectura de títulos y resúmenes. Producto de este análisis se eliminaron 124 publicaciones que, o bien versaban sobre proactividad organizacional u organizaciones proactivas; o bien se centraban únicamente en un constructo específico (por ejemplo, iniciativa personal, toma de control, socialización proactiva, búsqueda de retroalimentación, comportamientos de voz, *job crafting*, *coping* proactivo, personalidad proactiva, etc.).

Fase 3: Análisis propiamente dicho. Las 82 publicaciones resultantes del proceso de filtrado

ejecutado en la fase 2 fueron analizadas con miras a responder los diversos objetivos propuestos. Para la ejecución de esta fase se recurrió al análisis bibliométrico y al análisis de contenido. El análisis bibliométrico proporciona información cuantitativa sobre los resultados del proceso de investigación en un área de conocimiento permitiendo establecer, por ejemplo, volumen, estructura, visibilidad y evolución de las publicaciones (Araújo, 2007). El análisis de contenido es el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores descriptivos del contenido de los mensajes de (Bardin, 1996). En este estudio se optó por el análisis de contenido semántico, que permite sistematizar y caracterizar el contenido manifiesto de las comunicaciones científicas bajo análisis. En conjunto, los análisis realizados en esta etapa fueron de índole descriptiva (habida cuenta que establecieron ciertas características bibliométricas) y diacrónicos (dado que se analizó el corpus producido en distintos momentos del período de tiempo definido). Tales análisis fueron ejecutados con el auxilio de recursos informáticos específicos (EndNote X.7 y Atlas.ti, respectivamente).

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos. Para facilitar la lectura y comprensión, los mismos han sido organizados en cinco subapartados denominados: a) caracterización general de la producción científica sobre

proactividad, donde se describen las publicaciones analizadas en función de los ejes explicitados (tipología documental, frecuencia de las publicaciones por año, diseños metodológicos prevalentes, principales revistas receptoras y países referentes); b) conceptualización de la proactividad, donde se desarrolla la concepción imperante en la literatura específica; c) medición de la proactividad, donde se describen los principales instrumentos utilizados para medir el constructo; d) antecedentes de la proactividad donde se sistematizan los factores disposicionales y contextuales que influyen sobre su emergencia y desarrollo; y e) consecuencias de la proactividad, donde se sintetizan las principales actitudes y conductas asociadas a este constructo.

3.1. Características generales de la producción científica sobre proactividad

En lo que hace a la tipología documental, la inspección de la Figura 1 muestra que la mayor parte de las comunicaciones sobre el constructo consisten en artículos, contabilizándose 61 trabajos en revistas académicas indizadas y arbitradas, seguidas por dos libros completos, once capítulos y ocho tesis doctorales.

En lo que hace a la distribución de las publicaciones a lo largo del lapso temporal considerado, la Figura 2 muestra un fuerte incremento de las publicaciones en el año 2010, una leve disminución en los años subsiguientes, y un renovado y sostenido interés a partir del año 2015.

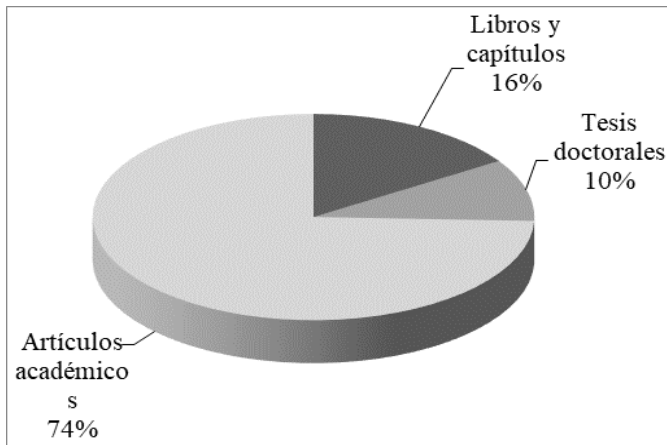


Figura 1.

Producción científica sobre proactividad durante el período 2007-2017.

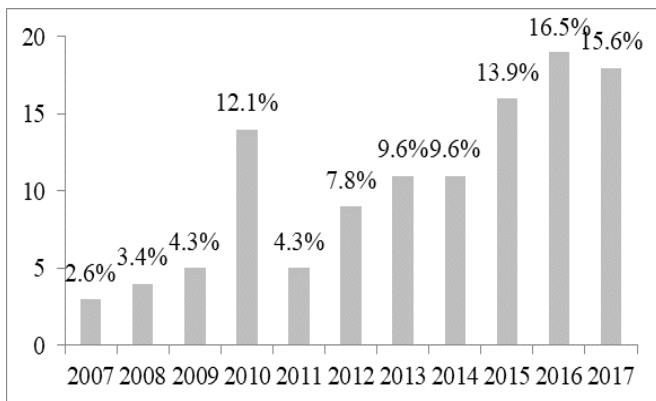


Figura 2.

Distribución de la producción científica sobre proactividad durante el período 2007-2017.

Focalizando el análisis exclusivamente sobre los artículos académicos se observa que el 72% han sido publicados en revistas especializadas en psicología organizacional y management. Entre éstas, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behavior y, Journal of Management destacan como las más importantes según la Ley de Bradford (Araújo, 2007), habida cuenta que componen un tercio del total. El porcentaje restante de las

publicaciones se encuentran distribuido en revistas de psicología general y aplicada tales como, por ejemplo, Applied Psychology, Journal of Psychology y Personnel Review.

En lo que respecta a la estrategia metodológica, el 90% de las publicaciones sobre proactividad corresponde a estudios empíricos, contabilizándose tan sólo diez artículos teóricos. Estos últimos, fundamentalmente abocados a proponer posibles modelos explicativos en los que la proactividad interviene como antecedente, como mediador o como resultado. Entre los estudios empíricos, a su vez, predomina el enfoque cuantitativo, destacándose tan sólo una investigación cualitativa (Huges, 2012). Con notables excepciones (Fay & Hüttges, 2017; Griffin, Parker, & Mason, 2010; Schmitt, Belschak, & Den Hartog, 2017; Spsychala & Sonnentag, 2011), la temporalidad transversal se impone entre los diseños metodológicos.

En lo atinente a países referentes en la investigación, la Figura 3 muestra que Australia, Alemania, Holanda y Bélgica representan los países donde mayor número de investigaciones se han desarrollado durante este lapso. Estados Unidos también destaca como un país prolífico en el desarrollo de conocimiento científico sobre el tema. En otros países europeos (por ejemplo, Italia y España) y asiáticos (principalmente Hong Kong y Corea) también se registran investigaciones; no obstante, en su mayoría se trata de estudios aislados y eventuales. En lo que respecta a Latinoamérica, Brasil emerge como el país pionero en el estudio de la

proactividad, aunque sólo se encontraron tres publicaciones.

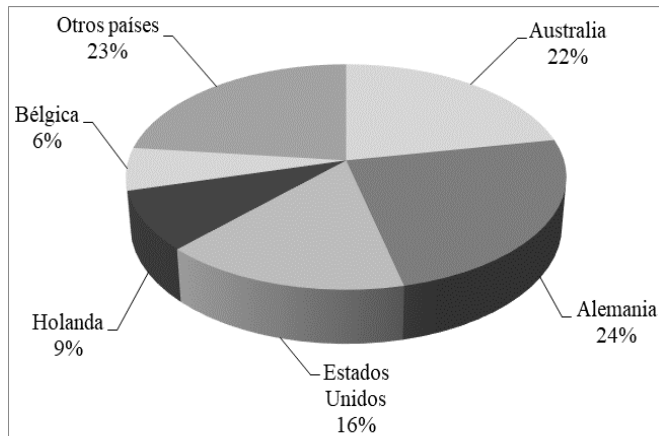


Figura 3.

Países con mayor presencia en el portafolio bibliográfico.

3.2. Conceptualización de la proactividad

Apelando al análisis de contenido semántico se procuró identificar la significación otorgada a la proactividad en la literatura seleccionada. Dicho análisis permitió identificar términos clave relacionados con la proactividad, tales como conductas, proceso, motivación, cambio y futuro. Con base en estas categorías lingüísticas es posible inferir que la concepción de proactividad en la investigación contemporánea presenta cuatro notas distintivas. En primer lugar, es comprendida como un constructo de naturaleza comportamental antes que disposicional. En segundo lugar, es definida en los términos de un proceso motivacional auto-iniciado en lugar de una acción requerida o coaccionada. En tercer lugar, se concibe como un comportamiento centrado en el futuro (relacionado con la anticipación de oportunidades o problemas) y orientado a producir cambios (en uno mismo, en

el contexto o en los demás). Finalmente, antes que circunscribirse a un tipo particular de conducta, la proactividad es susceptible de asumir diversas formas específicas.

Respecto al primer aspecto señalado, la investigación contemporánea sostiene que la proactividad constituye una forma de comportarse que puede variar de acuerdo con las situaciones (Belschak & Den Hartog, 2010; Parker & Wang, 2015). Si bien podría presuponerse que los comportamientos proactivos son, exclusivamente, conductas extra-rol, los expertos (Fatimah et al., 2016; Grant & Ashford, 2008; Parker, Bindl, & Strauss, 2010) establecen que todos los tipos de desempeño (sean ejecuciones inherentes al rol o acciones que trascienden los requerimientos formales del mismo) pueden ser más o menos proactivos. Esta cualidad constituye la principal diferencia con otros constructos similares, tales como, por ejemplo, los comportamientos de ciudadanía organizacional (Parker & Bindl, 2017).

En lo que hace a su concepción como un proceso motivacional, Parker et al. (2010) señalan que la proactividad involucra dos grandes etapas: (a) la generación proactiva de metas y, (b) la inversión de esfuerzos sostenidos para alcanzarlas. La primera etapa presupone, a su vez, acciones de anticipación y planificación. La anticipación atañe a la identificación de un problema o de una oportunidad, así como a la imaginación de un futuro prometedor susceptible de lograrse si el problema se resuelve o la oportunidad se capitaliza. La

planificación, en tanto, supone la elaboración de acciones concretas en orden de alcanzar ese estado deseado. La segunda etapa concierne tanto a las acciones manifiestas dirigidas al logro de las metas, como a la reflexión sobre sus consecuencias en orden a comprender el éxito o fracaso de la conducta proactiva y, en última instancia, sostener o modificar los esfuerzos invertidos.

En cuanto a su naturaleza dimensional, la investigación sobre proactividad ha proporcionado numerosas evidencias de las diferentes formas que puede asumir el comportamiento proactivo tales como, por ejemplo, búsqueda de retroalimentación, toma de control e iniciativa personal. En un intento por integrar la diversidad de constructos en una perspectiva superadora, algunos autores (Belschak & Den Hartog, 2010; Grant & Ashford, 2008) han propuesto subsumirlos en categorías según el nivel en el que se desarrollan las acciones proactivas. Así, por ejemplo, se destaca la proactividad pro-individual centrada en mejorar el propio desempeño del empleado; la proactividad prosocial direccionada a potenciar el funcionamiento del equipo y; la proactividad pro-organizacional destinada a contribuir a que la organización logre sus metas.

Paralelamente a esta clasificación, Parker y Collins (2010) establecieron tres categorías de orden superior a las que identificaron bajo las etiquetas de: (a) comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente; (b) comportamientos laborales proactivos y; (c) comportamientos

estratégicos proactivos, respectivamente. Tales categorías se han conformado a la luz del objetivo al cual se dirigen los esfuerzos de cambio. De este modo, los comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente abarcan todas aquellas acciones tendientes a lograr una mayor compatibilidad entre los propios atributos (habilidades, valores, preferencias, etc.) y el entorno organizacional de "ajustarse" más eficazmente al ambiente. Los comportamientos laborales proactivos, en tanto, engloban todos los esfuerzos orientados a introducir mejoras en el entorno inmediato de trabajo. Finalmente, los comportamientos estratégicos proactivos atañen a las acciones orientadas a promover la adaptación de la organización al entorno más amplio del cual forma parte. En la [Tabla 1](#) se presenta una síntesis de los principales constructos que integran cada una de las tres categorías propuestas, incluyendo ejemplos ilustrativos de cada una.

3.3. Medición de la proactividad

En línea con la conceptualización vigente de proactividad en términos de conductas motivadas intrínsecamente, orientadas al futuro, centradas en lograr cambios y susceptibles de presentarse en diversos niveles (Belschak & Den Hartog, 2010, Grant & Ashford, 2008; Parker & Bindl, 2017; Tornau & Frese, 2013), numerosos autores se han embarcado en el desarrollo de instrumentos idóneos para evaluar el constructo. El análisis de la literatura permitió identificar las principales medidas disponibles, las cuales se describen a continuación.

Tabla 1.

Categorías de comportamientos proactivos según Parker y Collins.

Categoría de orden superior	Factor de primer orden	Ejemplo
Comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente	Búsqueda de retroalimentación	Solicitar información sobre el propio desempeño para evaluar la necesidad de mejoras.
	Monitoreo (del inglés <i>feedback monitoring</i>)	Observar qué comportamientos son recompensados y utilizar esa información como retroalimentación sobre el propio rendimiento.
	Negociación de tareas	Consensuar cambios en las funciones de modo de adaptar el rol a las propias posibilidades.
Comportamientos laborales proactivos	Iniciativa de carrera (del inglés <i>career initiative</i>)	Involucrarse activamente en el desarrollo del propio plan de carrera dentro de la organización.
	Toma de control	Introducir cambios tendientes a mejorar la ejecución del trabajo.
	Comportamientos de voz	Hacer sugerencias y comentarios que contribuyan positivamente con la organización.
	Innovación individual	Crear, adaptar e implementar nuevas técnicas.
Comportamientos estratégicos proactivos	Prevenición de problemas	Identificar las causas de un problema y delinear intervenciones tendientes a solucionarlo.
	Exploración estratégica del mercado (del inglés <i>strategic scanning</i>)	Analizar el entorno organizacional en busca de potenciales amenazas y oportunidades.
	Persuasión sobre temas estratégicos (del inglés <i>issue-selling credibility and issue-selling willingness</i>)	Convencer a la organización sobre nuevas tendencias o variables claves que puedan afectarla.

Fuente: adaptado de Parker y Collins (2010).

Escala de focos de proactividad. Este instrumento, de origen holandés, fue elaborado por Belschak y Den Hartog (2010) para medir los comportamientos proactivos teniendo en cuenta el "foco" o nivel al cual se dirigen. Se encuentra integrado por 11 ítems distribuidos en tres sub-escalas denominadas comportamientos proactivos pro-organizacionales (3 ítems; ej.: "sugiero ideas frente a los problemas que afronta mi organización"); comportamientos proactivos prosociales (4 ítems; ej.: "ayudo a mis compañeros para que desarrollen e implementen nuevas ideas") y; comportamientos proactivos pro-individuales (4 ítems; ej.: "encuentro nuevas maneras de realizar mis tareas y ser más efectivo"). Los reactivos son presentados en formato tipo Likert de 7 puntos, variando entre 1 (completamente en desacuerdo) y 7 (completamente de acuerdo). La escala presenta altos niveles de confiabilidad, con coeficientes Alfa de Cronbach comprendidos entre .79 y .84.

Escala de comportamientos proactivos. Confeccionada por Parker y Collins (2010) sobre la base de escalas de comportamientos activos específicos, este instrumento evalúa las tres categorías de proactividad por ellos postuladas a lo largo de 35 ítems distribuidos en tres dimensiones. La sub-escala comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente presenta 16 ítems (ej.: "negocio con mi supervisor las demandas y expectativas sobre mi desempeño"). La sub-escala comportamientos laborales proactivos está integrada por 9 ítems (ej.: "busco nuevas técnicas, procedimientos y/o tecnologías

para mejorar mi trabajo"). La sub-escala comportamientos estratégicos proactivos se encuentra conformada por 10 ítems (ej.: "identifico potenciales amenazas y oportunidades para la organización a largo plazo"). Los reactivos son presentados en formato tipo Likert de 5 puntos, variando entre 1 (muy infrecuentemente) y 5 (muy frecuentemente). La escala cuenta con apropiadas propiedades psicométricas, presentando coeficientes de consistencia interna comprendidos entre .76 y .89.

Escala de comportamiento proactivo en las organizaciones. Desarrollada en Brasil por Kamia y Porto (2009), esta escala evalúa un factor único de proactividad a través de 27 ítems (ej.: "mejoro los sistemas y prácticas organizacionales"). Los mismos son presentados en un formato tipo Likert de acuerdo-desacuerdo de 5 puntos (1 = completamente en desacuerdo y 5 = completamente de acuerdo). El instrumento cuenta con adecuados niveles de confiabilidad ($\alpha = .95$).

Escala de comportamientos proactivos intra rol. Este instrumento, de origen australiano, fue elaborado por Griffin, Neal, y Parker (2007) para medir las conductas proactivas desplegadas a nivel individual, grupal y organizacional, y comprendidas dentro del rol profesional. Consta de 9 ítems distribuidos equitativamente en tres sub-escalas; a saber: proactividad individual (3 ítems; ej.: "implemento ideas para mejorar el modo de realizar mi trabajo"); proactividad

grupal (3 ítems; ej.: "desarrollo nuevos métodos de trabajo para incrementar la eficacia de mi equipo"); y proactividad organizacional (3 ítems; ej.: "busco formas para mejorar la eficacia de mi organización"). Los ítems son presentados en un formato tipo Likert de acuerdo-desacuerdo de 5 puntos (1 = completamente en desacuerdo y 5 = completamente de acuerdo). La escala presenta adecuados niveles de confiabilidad, con coeficientes Alfa de Cronbach comprendidos entre .77 y .88.

Escala de decisión proactiva. Esta escala desarrollada en Alemania por Siebert y Kunz (2016), evalúa la proactividad a lo largo de seis dimensiones que contemplan la generación e implementación de cambios y mejoras. Se compone de 28 ítems distribuidos en seis sub-escalas denominadas: a) identificación sistemática de objetivos (4 ítems; ej.: "reflexiono sobre lo que deseo lograr antes de tomar una decisión"); b) identificación sistemática de alternativas (5 ítems; ej.: "identifico distintos caminos para alcanzar mis objetivos"); c) búsqueda sistemática de información (5 ítems; ej.: "busco activamente información para mejorar mi toma de decisiones"); d) toma de decisiones (5 ítems; ej.: "considero el mejor modo de ejecutar mis decisiones"); e) iniciativa (5 ítems; ej.: "generalmente espero que las cosas ocurran en lugar de tomar la iniciativa"); y f) búsqueda de mejoras (4 ítems; ej.: "busco constantemente cómo mejorar las cosas"). Los ítems son presentados en formato Likert de 7 puntos, variando entre 1 (fuertemente en desacuerdo) y

7 (fuertemente de acuerdo). El instrumento dispone de apropiadas propiedades psicométricas, demostrando niveles de confiabilidad entre .73 y .82.

3.4. *Antecedentes de la proactividad*

Del análisis de la literatura especializada se desprende que, como todos los comportamientos laborales, la proactividad reconoce entre sus antecedentes tanto características de personalidad como factores contextuales. En un primer intento taxonómico, los antecedentes disposicionales pueden ser sistematizados en tres grandes categorías: a) rasgos cognitivos, vinculados con el procesamiento y el análisis de la información; b) rasgos afectivos, relativos a las experiencias emocionales y a su regulación y; c) rasgos instrumentales, referidos a las disposiciones para interactuar e influir sobre el ambiente. A continuación, se presentan los principales antecedentes investigados dentro de cada categoría definida.

Proactividad y rasgos cognitivos. Entre los rasgos cognitivos, la evidencia empírica (Parker & Wang, 2015; Shin & Kim, 2015; Tan, Au, Cooper-Thomas, & Aw, 2016; Wu, Parker, & Bindl, 2013) se ha concentrado particularmente en el pensamiento orientado al futuro, en la orientación al aprendizaje y en la necesidad de pensar (del inglés need for cognition). En conjunto, tales variables presuponen un enfoque que va más allá del presente inmediato, una inclinación por comprender o dominar nuevos

aspectos y el placer por involucrarse en ideas y pensamientos. De allí que se relacionen con una actitud favorable a la innovación, el cambio y la asunción de riesgos; aspectos esenciales de cualquier comportamiento proactivo.

Proactividad y rasgos afectivos. En relación con la influencia de los rasgos afectivos, diversos estudios demuestran que los estados emocionales positivos predisponen favorablemente a involucrarse en conductas proactivas, desde el momento que amplían las capacidades de atención y acción (Bindl, Parker, Totterdell, & Hagger-Johnson, 2012; Lin, Kao, Chen, & Lu, 2016; Wu et al., 2013). No obstante, algunos autores (Lam, Spreitzer, & Fritz, 2014) indican que la relación entre el afecto positivo y los comportamientos proactivos exhibe un patrón curvilíneo. De este modo, el afecto está positivamente relacionado con la proactividad hasta cierto punto, más allá del cual la relación se tornaría negativa. Sumado a eso, recientes investigaciones (Lebel, 2017; Sonnentag & Starzyk, 2015) han destacado que emociones negativas tales como el miedo y el enojo también pueden movilizar comportamientos orientados al cambio.

Proactividad y rasgos instrumentales. En lo que hace referencia a los rasgos instrumentales, la evidencia empírica (Parker & Bindl, 2017; Tornau & Frese, 2013; Thomas et al., 2010; Wu et al., 2013) subraya el impacto positivo que la personalidad proactiva ejerce sobre la posibilidad de manifestar acciones deliberadas orientadas al cambio. No obstante, la

investigación indica que su influencia podría obedecer a la intervención de terceras variables. Así, por ejemplo, se ha demostrado (Parker & Bindl, 2017; Uncuoğlu & Ahmet, 2017) que el empoderamiento y las percepciones de eficacia de amplitud constituyen mecanismos mediadores de los efectos de la personalidad sobre la conducta proactiva en rol y extra rol.

Paralelamente, diversos estudios (Bjørkelo, Einarsen, Matthiesen, & Stig, 2010; Tornau & Frese, 2013; Wu et al., 2013) han analizado el rol de los grandes factores de personalidad descriptos en las taxonomías clásicas. De sus hallazgos se desprende que: a) la agradabilidad predice negativamente la proactividad, habida cuenta que presupone mayor complacencia y obstaculiza la voluntad de desafiar el *statu quo*; b) la responsabilidad emerge como antecedente positivo de los comportamientos proactivos (especialmente, los del tipo ajuste persona-ambiente), en la medida en que presupone necesidad de logro, persistencia y laboriosidad; y c) la estabilidad emocional, la extraversión y la apertura a la experiencia se vinculan positivamente a la proactividad, habida cuenta que se relacionan a una mayor confianza, capacidad para visualizar objetivos deseados y orientación a la acción.

Entre los predictores contextuales, se advierte un consenso generalizado respecto al rol de variables ligadas a la cultura organizacional y a las características del trabajo, siendo las principales las que se describen a continuación:

Proactividad y clima organizacional. La evidencia empírica muestra que aquellos trabajadores que perciben que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar presentan mayor cantidad de comportamientos proactivos; principalmente del tipo pro-organizacionales. A su vez, el clima interpersonal y el apoyo de los compañeros han sido sindicados como antecedentes altamente significativos en el desarrollo de conductas proactivas (Caesens, Marique, Hanin, & Stinglhamber, 2016; Parker & Wang, 2015). En efecto, en la medida en que la proactividad es un comportamiento que supone riesgos, sentirse psicológicamente seguro en el ambiente de trabajo inmediato es crucial para que los individuos acepten el desafío de actuar proactivamente. Por esta razón, las percepciones de apoyo y la confianza en el equipo actúan como facilitadores de este tipo de conductas al incrementar la autoeficacia y la motivación intrínseca. Del mismo modo, aquellas organizaciones que promueven el empoderamiento, la participación de los empleados en la toma de decisiones, y el desarrollo de competencias, facilitan la ejecución de comportamientos proactivos en sus miembros (Maden, 2016; Parker & Bindl, 2017).

Proactividad y liderazgo. El estilo de liderazgo adoptado por el supervisor inmediato también se ha revelado como un factor capaz de promover u obstaculizar la proactividad. En este sentido, numerosas investigaciones (Chiaburu, Smith, Wang, & Zimmerman, 2014; Den Hartog

& Belschak, 2012; Li & Tian, 2014; Martin, Liao, & Campbell, 2013; Schmitt, Den Hartog, & Belschak, 2016; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009) señalan que un estilo de liderazgo transformacional, orientado a empoderar al equipo, resulta en mayor participación en el trabajo, mayor eficiencia en la ejecución de las tareas y mayor proactividad en rol y extra rol. En particular, se ha destacado (Griffin et al., 2010) que aquellos líderes que pueden transmitir una visión clara y convincente sobre un futuro prometedor son fuertes impulsores de conductas proactivas entre sus seguidores. Por el contrario, líderes autoritarios operan como una poderosa influencia negativa capaz de mermar el compromiso, perjudicar el desempeño, y socavar toda posibilidad de conductas proactivas.

Proactividad y diseño del trabajo. El diseño del trabajo ha mostrado ser una variable crucial en la promoción de comportamientos proactivos. En este sentido, la evidencia empírica (Evans & Davis, 2015; Lantz-Friedrich, Hansen, & Antoni, 2015; Maden, 2016) indica que procesos de trabajos flexibles y puestos enriquecidos por la autonomía, el control, la complejidad y la diversidad de tareas predisponen favorablemente a comportamientos proactivos; posiblemente, dada la mayor libertad, responsabilidad y reto que presuponen para el trabajador. En la misma línea, se ha señalado (Luth & May, 2015; Parker & Wang, 2015) que ciertos estresores laborales tales como, por ejemplo, las presiones que pesan sobre el tiempo de ejecución de una tarea pueden

promover la proactividad. Tales restricciones representarían un desafío y motivarían a los empleados para encontrar formas más eficaces de completar el trabajo dentro de los plazos establecidos.

3.5. *Consecuencias de la proactividad*

El análisis de la evidencia científica muestra que la proactividad se asocia a un amplio espectro de resultados favorables, vinculados tanto al desempeño individual de los trabajadores como al éxito de las organizaciones. No obstante, recientemente algunos investigadores han comenzado a preguntarse si, bajo determinadas circunstancias, sus resultados también pueden ser perjudiciales. A continuación, se sistematizan las principales consecuencias de los comportamientos proactivos.

Proactividad, desempeño e innovación. Entre las consecuencias que más se han adjudicado al comportamiento proactivo, la innovación y el rendimiento destacan como las más relevantes. En lo que hace a la primera, de las dos etapas involucradas en el proceso proactivo (Parker et al., 2010), se ha demostrado que la generación proactiva de metas es la que se asocia más significativamente al comportamiento innovador (Montani, Battistelli, & Odoardi, 2017; Montani, Odoardi, & Battistelli, 2015). Respecto al desempeño laboral, la evidencia muestra vinculaciones positivas y significativas, las que sugieren que el comportamiento proactivo puede coadyuvar al logro de la productividad organizacional al potenciar el bienestar de los

trabajadores (DuBrin, 2014; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013).

Proactividad, satisfacción laboral y compromiso. Distintas investigaciones han señalado que la proactividad se relaciona positivamente a la integración social y a las intenciones de permanecer en la empresa, así como a un mayor compromiso emocional y satisfacción laboral (Cooper-Thomas, Paterson, Stadler, & Saks, 2014; De Vos, De Clippeleer, & Dewilde, 2009; Ismail, Wan, & Bakar, 2016; Strauss, Griffin, Parker, & Mason, 2015).

Proactividad y resultados negativos. Motivados por la posibilidad que la conducta proactiva pueda tener consecuencias negativas, la investigación más reciente ha comenzado a interesarse por el "lado oscuro" de la proactividad. En este sentido, se ha informado (Belschak, Den Hartog, & Fay, 2010; Bolino, Valcea, & Harvey, 2010; Spychala & Sonnentag, 2011; Strauss, Parker, & O'Shea, 2017) que, cuando las habilidades y competencias del empleado son escasas, la proactividad puede acarrear resultados negativos. En efecto, la persistencia característica de los trabajadores proactivos puede conducir a experiencias de estrés y estrategias de coping inadecuadas, así como a un mayor conflicto de tareas. Sumado a eso, dada su inclinación a desafiar el estatus quo, el comportamiento proactivo podría socavar la capacidad de la organización de socializar a los empleados y fomentar su cultura.

4. Discusión

El objetivo general del estudio aquí presentado fue proporcionar una revisión sistemática y rigurosa sobre la proactividad en el ámbito laboral. Con base en las herramientas aportadas por el análisis bibliométrico y por el análisis de contenido semántico se examinó un porfolio bibliográfico conformado por 82 comunicaciones científicas, indizadas en bases de datos especializadas y publicadas durante la última década. Los objetivos específicos que impulsaron el presente estudio se orientaron a indagar qué características tiene la producción científica contemporánea sobre proactividad, cómo es conceptualizado y operacionalizado este constructo, qué factores influyen en su desarrollo y, a su vez, qué influencia tiene la proactividad sobre otras actitudes y comportamientos organizacionalmente relevantes.

En lo que respecta a las características de la investigación sobre proactividad, en líneas generales el interés académico se ha mantenido constante desde el año 2012, registrándose su mayor crecimiento en los dos últimos años del período analizado. Las notas distintivas más salientes tienen que ver con el predominio de estudios empíricos de corte cuantitativo-transversal, los cuales han sido desarrollados, mayoritariamente, en Europa, Oceanía y América del Norte. Entre los países que lideran la producción científica en la temática, Australia y Alemania ocupan los primeros puestos, seguidos por Estados Unidos, Holanda y Bélgica. En el

ámbito latinoamericano los estudios son exiguos, siendo algunas investigaciones brasileras las primeras en concentrarse en este tópico.

En lo que respecta a la conceptualización de la proactividad, el análisis realizado permite concluir que, tras décadas de estudios dispersos e intentos fragmentados por capturar la esencia de la proactividad a partir de comportamientos específicos, en la actualidad se ha arribado a una posición superadora. En este sentido, la literatura contemporánea concibe a la proactividad como un término amplio capaz de subsumir a otros constructos con cierta trayectoria en la psicología organizacional. En efecto, las categorías de comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente, comportamientos laborales proactivos y comportamientos estratégicos proactivos (Parker & Collins, 2010) se erigen como un esquema útil desde el cual comprender la diversidad de conductas proactivas identificadas a lo largo de los últimos treinta años.

En lo que hace a la naturaleza de la proactividad, frente al dilema de concebirla como una disposición estable o un patrón de conductas, la tendencia actual se inclina por esta segunda opción (Belschak & Den Hartog, 2010; Grant & Ashford, 2008; Griffin et al., 2007; Kamia & Porto, 2009; Parker & Wang, 2015). No obstante, lejos de ser cualquier tipo de comportamiento, sólo se califica como "proactivas" a aquellas conductas autónomas, intrínsecamente motivadas, orientadas al cambio y centradas en el futuro (Belschak & Den Hartog,

2010; Grant & Ashford, 2008; Parker & Collins, 2010; Tornau & Frese, 2013). De aquí que sea lícito sostener que, en mayor o menor medida, todas las personas pueden ser proactivas en diversas circunstancias y; paralelamente, que la proactividad pueda ser desarrollada con intervenciones específicas (Belschak & Den Hartog, 2010; Fatimah et al., 2016; Parker & Bindl, 2017; Parker & Wang, 2015).

Frente a la pregunta por las causas de la proactividad, el recorrido realizado en la presente revisión conduce a señalar que diversas características disposicionales y situacionales se han erigido en antecedentes de los comportamientos proactivos. En este sentido, la evidencia empírica acumulada no deja lugar a dudas respecto al rol predictivo que juega la personalidad proactiva, la responsabilidad y la apertura a la experiencia (Parker & Bindl, 2017; Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013), la afectividad positiva (Bindl et al., 2012; Lin et al., 2016); así como ciertos rasgos cognitivos, entre los que sobresalen la orientación al aprendizaje, la necesidad de pensar y el pensamiento orientado al futuro (Parker & Wang, 2015; Shin & Kim, 2015; Tan et al., 2016; Wu et al., 2013). Del mismo modo, numerosos estudios (Caesens et al., 2016; Chiaburu et al., 2014; Den Hartog & Belschak, 2012; Evans & Davis, 2015; Schmitt et al., 2016; Lantz-Friedrich et al., 2015; Maden, 2016) demuestran la relevancia del clima organizacional, el diseño del trabajo y el estilo de liderazgo.

Más allá del rol individual adjudicable a cada

una de estas variables, cabe destacar que en la actualidad las posturas interaccionistas están comenzando a ganar mayor consenso entre los especialistas. En efecto, Parker y Wang (2015) han subrayado que los comportamientos proactivos deben ser comprendidos como resultado de estados motivacionales proximales influidos, a su vez, por variables distales entre las que se cuentan, tanto atributos personales como elementos situacionales. En la misma línea, Wu, Parker, Wu y Lee (2017) han mostrado cómo las concepciones personales en términos de independencia (énfasis en la unicidad, la singularidad y la autosuficiencia) o interdependencia (énfasis en las relaciones con los demás y la necesidad del otro) se conjugan con características del trabajo (autonomía) y actitudes laborales (compromiso) en la predicción de los comportamientos proactivos pro- individuales y prosociales.

En lo que hace a sus consecuencias, tradicionalmente la proactividad se ha concebido como una fuente de mayor satisfacción, compromiso y desempeño. No obstante, recientes publicaciones (Belschak et al., 2010; Bolino et al., 2010; Cangiano & Parker, 2016; Spychala & Sonnentag, 2011; Strauss et al., 2017) concluyen que los comportamientos proactivos pueden dar lugar a resultados positivos como negativos dependiendo si activan una vía motivacional o una vía de agotamiento. En este sentido, en algunos casos el ser proactivo en el trabajo promoverá mayor autoeficacia, autodeterminación y emociones

positivas; estados que, a su vez, retroalimentarán la posibilidad de actuar proactivamente en el futuro. Sin embargo, en otras circunstancias los comportamientos proactivos pueden conducir al agotamiento de los recursos, generando tensión en el trabajo y sobrecarga de roles. A su vez, cualquiera de estas vías puede verse afectada por dos factores capaces de amortiguar o amplificar sus efectos. Por un lado, la retroalimentación recibida de parte del entorno ante los comportamientos proactivos emitidos. Por otro lado, el tipo de motivación (en términos del continuo autónoma-controlada) para actuar proactivamente. En la medida en que, ante cada acción se sucedan comentarios constructivos, la proactividad se verá fortalecida. Contrariamente, si actuar proactivamente expone al empleado a ser objeto de críticas, burlas y comentarios despectivos, su motivación para volver a intentarlo se verá socavada, al igual que su autoconfianza y su autoestima. Asimismo, cuando la motivación para actuar proactivamente se base en necesidades intrínsecas y no en móviles externos o impuestos por el entorno, el impacto sobre el bienestar general del individuo será más positivo.

Partiendo del reconocimiento que la proactividad no se asocia indefectiblemente a resultados favorables, Parker y Liao (2016) han introducido el concepto de proactividad inteligente. Desde la perspectiva de tales autores una conducta proactiva puede ser considerada "inteligente" y, por tanto, positiva, en la medida en que reúna tres condiciones. En primer lugar,

debe ser adecuada al contexto y tener sentido para la organización. Es decir, es preciso considerar cuán significativo es el cambio perseguido para las necesidades de la situación, y cómo implementarlo de modo tal que se sostenga en el tiempo. En segundo lugar, debe considerar a los otros; vale decir, contribuir de alguna manera para que los demás se beneficien del cambio y puedan adaptarse a él del mejor modo posible. Finalmente, debe ser oportuna para uno mismo. Algunos objetivos son inadecuados porque el individuo carece de las habilidades necesarias para lograrlos, o porque sólo pretende complacer a los demás. Por ende, a la luz de estas premisas una persona será inteligentemente proactiva siempre que: a) planifique e implemente un cambio que tenga sentido para la organización; b) optimice los recursos personales y; c) esté motivado por el deseo de contribuir en alguna medida con el desarrollo y bienestar de los demás.

Del recorrido realizado se desprenden algunas direcciones para la investigación futura:

- ahondar el estudio de los predictores y consecuencias de la proactividad desde una perspectiva dimensional; vale decir, analizando si las distintas categorías y niveles de proactividad se asocian a diversos antecedentes y resultados;

- examinar potenciales mediadores y moderadores que puedan dar cuenta de los mecanismos intervinientes en la proactividad;

- identificar nuevos comportamientos proactivos susceptibles de integrar alguno de los tres grandes factores identificados por la

literatura o, incluso, analizar la posibilidad que nuevas categorías de orden superior puedan ampliar este modelo;

- elaborar medidas alternativas y delinear intervenciones tendientes a su desarrollo en el lugar de trabajo;

- conducir estudios longitudinales que permitan evaluar los efectos de las intervenciones en el tiempo.

- profundizar el estudio del "lado oscuro" de la proactividad indagando si, bajo ciertas condiciones, se asocia a fenómenos potencialmente dañinos para la organización, para sus miembros o para el mismo trabajador.

- amplificar los hallazgos informados por los primeros estudios latinoamericanos, enfatizando el rol de la cultural nacional y organizacional sobre la proactividad de los trabajadores.

Referencias

- Araújo, C. A. (2007). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão* 12(1), 11-32.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: Antecedents, tactics, and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214. doi:10.1037/0021-9010.81.2.199
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. doi:10.6018/analesps.29.3.178511
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Madrid, España: Akal.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational-behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi:10.1002/job.4030140202
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498. doi:10.1348/096317909x439208
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2), 267-273. doi:10.1348/096317910x501143
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology* 97(1), 134-150. doi:10.1037/a0024368
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Matthiesen, S., & Stig, B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2), 371-394. doi:10.1348/096317910X486385
- Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2), 325-345. doi:10.1348/096317910X493134
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 25(3), 398-411. doi:10.1080/1359432X.2015.1092960

- Cangiano, F., & Parker, S. K. (2016). Proactivity for mental health and well-being. En S. Clarke, T. Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore (Eds), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (pp. 228-250). Oxford, UK: Wiley-Blackwell. doi:10.1002/9781118979013.ch11
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmerman, R. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology, 13*(2), 70-86. doi:10.1027/1866-5888/a000105
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N., Stadler, M., & Saks, L. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 318-331. doi:10.1016/j.jvb.2014.02.007
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 194-202. doi:10.1037/a0024903
- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 82*(4), 761-777. doi:10.1348/096317909X471013
- DuBrin, A. (2014). *Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity*. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781782549352
- Evans, W., & Davis, W. (2015). High-performance work systems as an initiator of employee proactivity and flexible work processes. *Organization Management Journal, 12*(2), 64-74. doi:10.1080/15416518.2014.1001055
- Fatimah, S., Ferris, L., & Frese, M. (2016). Proactivity research: New directions and concepts. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2016*(1), 12840. doi:10.5465/AMBPP.2016.12840symposium
- Fay, D., & Hüttges, A. (2017). Drawbacks of proactivity: Effects of daily proactivity on daily salivary cortisol and subjective well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(4), 429-442. doi:10.1037/ocp0000042
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 70*(2), 139-161. doi:10.1111/j.2044-83251997.tb00639.x
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438
- Griffin, M., Parker, S., & Mason, C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *The Journal of Applied Psychology, 95*(1), 174-182. doi:10.1037/a0017263
- Harrell-Cook, G., Levitt, K., & Grimm, J. (2017). From engagement to commitment: A new perspective on the employee attitude-firm performance relationship. *International Leadership Journal, 9*(1), 3-29.
- Huges, L. C. (2012). Bridging the gap between problem recognition and treatment: the use of proactive work behaviors by experienced critical

- care nurses. *Policy, Politics & Nursing Practice* 13(1), 54-63. doi:10.1177/1527154412443286
- Ismail, A., Wan, M., & Bakar, R. (2016). Proactive behaviour as a mediator of the relationship between career management and career satisfaction. *Jurnal Pengurusan*, 48, 99-110. doi:10.17576/pengurusan-2016-48-08
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da escala de Comportamento Proativo nas Organizações – ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367. doi:10.1590/s1414-98932011000300003
- Lam, C., Spreitzer, G., & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 530-546. doi:10.1002/job.1906
- Lantz-Friedrich, A., Hansen, N., & Antoni, C. (2015). Participative work design in lean production: A strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning? *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 19-33. doi:10.1108/JWL-03-2014-0026
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *Academy of Management Review*, 42(2), 190-206. doi:10.5465/amr.2014.0368
- Li, R., & Tian, X. (2014). Supervisor authoritarian leadership and subordinate proactive behavior: Test of a mediated-moderation model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(11), 1719-1733. doi:10.3724/SP.J.1041.2014.01719
- Lin, C., Kao, Y., Chen, Y., & Lu, S. (2016). Fostering change-oriented behaviors: A Broaden-and-Build Model. *Journal of Business & Psychology*, 31(3), 399-414. doi:10.1007/s10869-015-9417-6
- Luth, M., & May, D. (2015). Job stressors and employee proactivity: The bright and dark sides of psychological empowerment. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015(1), 14769. doi:10.5465/AMBPP.2015.14769abstract
- Maden, C. (2016). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity. *Personnel Review*, 44(5), 720-738. doi:10.1108/PR-01-2014-0030
- Martin, S., Liao, H., & Campbell, E. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. doi:10.5465/amj.2011.0113
- Montani, F., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2017). Proactive goal generation and innovative work behavior: The moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 51(2), 107-127. doi:10.1002/jocb.89
- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2015). Envisioning, planning and innovating: A closer investigation of proactive goal generation, innovative work behaviour and boundary conditions. *Journal of Business & Psychology*, 30(3), 415-433. doi:10.1007/s10869-014-9371-8
- Morrison, E., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi:10.2307/257011
- Perestelo-Pérez, L. (2013). Standards on how to develop and report systematic reviews in psychology and health. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(1), 49-57. doi:10.1016/S1697-2600(13)70007-3
- Parker, S. K., & Bindl, U. (2017). *Proactivity at work: Making things happen in organizations*. New York, NY: Routledge.

- Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827-856. doi:10.1177/0149206310363732
- Parker, S. K., & Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633-662. doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., & Liao, K. (2016). Wise proactivity: How to be proactive and wise in building your career. *Organizational Dynamics, 45*(3), 217-227. doi:10.1016/j.orgdyn.2016.07.007
- Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to 'make things happen': A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review, 10*(1), 62-75.
- Schmitt, A., Belschak, F., & Den Hartog, D. (2017). Feeling vital after a good night's sleep: The interplay of energetic resources and self-efficacy for daily proactivity. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(4), 443-454. doi:10.1037/ocp0000041
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 89*(3), 588-610. doi:10.1111/joop.12143
- Shin, Y., & Kim, M. (2015). Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: Application of the theory of planned behavior. *Asia Pacific Journal of Management, 32*(1), 289-310. doi:10.1007/s10490-014-9393-9
- Siebert, J., & Kunz, R. (2016). Developing and validating the multidimensional proactive decision-making scale. *European Journal of Operational Research, 249*(3), 864-877. doi:10.1016/j.ejor.2015.06.066
- Sonnentag, S., & Starzyk, A. (2015). Perceived prosocial impact, perceived situational constraints, and proactive work behavior: Looking at two distinct affective pathways. *Journal of Organizational Behavior, 36*(6), 806-824. doi:10.1002/job.2005.
- Spychala, A., & Sonnentag, S. (2011). The dark and the bright sides of proactive work behaviour and situational constraints: Longitudinal relationships with task. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 20*(5), 654-680. doi:10.1080/1359432X.2010.48764
- Strauss, K., Griffin, M., Parker, S., & Mason, C. (2015). Building and sustaining proactive behaviors: The role of adaptivity and job satisfaction. *Journal of Business & Psychology, 30*(1), 63-72. doi:10.1007/s10869-013-9334-5
- Strauss, K., Griffin, M., & Rafferty, A. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management, 20*(3), 279-291. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x
- Strauss, K., Parker, S., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 15-26. doi:10.1016/j.jvb.2017.02.001
- Tan, K., Au, A., Cooper-Thomas, H., & Aw, S. (2016). The effect of learning goal orientation and communal goal strivings on newcomer proactive behaviours and learning. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 89*(2), 420-445. doi:10.1111/joop.12134
- Thomas, J., Whitman, D., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A

comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2), 275-300. doi:10.1348/09637910X502359

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44-96. doi:10.1111/j.1464-05972012.00514.x

Uncuoğlu, I., & Ahmet, F. (2017). Mediating effect of psychological empowerment workers in the relationship of proactive personality and proactive work behavior. *Journal of Management Economics & Business*, 13(2), 425-438. doi:10.17130/ijmeh.2017228692

Wu, C., Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2013). Who is proactive and why? Unpacking individual differences in employee proactivity. En A. B. Bakker (Ed), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 261-280). Bingley, UK: Emerald. doi:10.1108/s2046-410x(2013)0000001014

Wu, C., Parker, S., Wu, L., & Lee, C. (2017). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 1064. doi:10.5465/amj.2013.1064