



## TESIS DOCTORAL

*Recursos laborales, recursos personales y conductas en el trabajo, como facilitadores del engagement y del desempeño.*

Autora:

Sonia García Merino

Director:

Carlos M<sup>a</sup> Alcover de la Hera

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

2023









A Jorge. Mi marido, mi compañero de vida y de  
profesión, mi motor. El maestro incansable, el  
de la actitud inagotable, el que confió en mí  
antes de que yo misma lo hiciera.

Esta tesis es tan mía como tuya.

A Mauro, mi bebé.

Por ser la motivación de mamá para  
llegar al final de este camino.



“Cuando ya no podemos cambiar una situación, tenemos el desafío de cambiarnos a nosotros mismos. Es una búsqueda de sentido”

Viktor Frankl



## Agradecimientos

Llevo demasiado tiempo pensando en cómo sería escribir estas páginas. Cuántas veces he tenido el “síndrome de la hoja en blanco” a lo largo de los folios de esta tesis. Ahora siento que estas hojas de agradecimientos van a ser las más complicadas de escribir. Intento entender el motivo de esta sensación de vértigo, y el pensamiento se repite en mi cabeza: no creo que sea capaz de resumir en unas hojas todo lo que siento una vez alcanzada la meta.

Como bien me enseñó mi tía Julia, empezaré pidiendo perdón y dando las gracias. Perdón a todas las personas que aparecen en estos folios, porque a todas en cierta forma, os he hipotecado en tiempo de pasar a vuestro lado. Gracias a cada uno de vosotros por ser parte de un camino que, por fin, pongo punto y final. Gracias por conocerme, por respetarme, por comprender mi vocación, por acompañar mis tiempos, mis ausencias. Gracias por recordarme de dónde vengo, gracias por indicarme el camino. Allá voy:

Comenzaré por el principio de todo, por lo que me trajo hasta aquí. Fue en el año 2012, coincidimos en un Máster y desde entonces compartimos vida y profesión. Me dijiste un “¿y por qué no?” en la idea loca de compaginar mi trabajo en Recursos Humanos y mis horas de docente en un colegio, con la apuesta de acercarme al mundo docente con la tesis doctoral. En el año 2019 logré iniciar mi soñado camino como profesora de Universidad, con esta tesis acompañándonos desde el año 2015. Sí, digo acompañándonos porque ha sido parte de nuestra vida desde entonces. Estas páginas no podrían empezar de otra manera, eres mi primer agradecimiento, mi primera persona. Sé que este apartado debe ser solo unas líneas, y que tiene que ser infinitamente más breve; pero contigo es totalmente imposible, lo siento: A ti, Jorge, mi marido, mi doctor

Acebes, por ser más marido que doctor en estos años interminables de tesis doctoral. Un día te dije: “ojalá te pudieras mirar a través de mis ojos”. Sería muy sencillo porque podría expresar todo lo que llevo dentro sin necesidad de sentir que siempre me quedo corta. Gracias por las noches en vela, por las horas de charla buscando de nuevo el sentido a esta tesis, por enseñarme tanto y tan bien, por tu paciencia, por ser ejemplo vivo de actitud. Gracias por recordarme siempre que no es cuestión de suerte, sino que son ganas, actitud, esfuerzo y confianza. La vida a tu lado es magia, es aventura, es tranquilidad. Gracias por saber antes que yo lo que necesito. Siempre pienso que somos el ejemplo práctico de lo que es un equipo de alto rendimiento, pero lo que mejor se nos da es querernos. Gracias por ser tu prioridad, gracias por ser la mía. Gracias por nuestro gran tesoro, nuestro bebé. Llegamos a la meta de nuevo, juntos, y siendo tres. Te quiero.

A mi bebé, Mauro. Te conozco hace tan solo dos meses, pero te llevamos esperando demasiados años. A ti te tengo que dar las gracias y te tengo que pedir perdón. Perdona por perderme algunas horas de tus días y gracias por ser motivación. Gracias por ser esa luz que me ha hecho llegar al final. Quizás ahora no lo entiendas, pero llegar al final de esta tesis doctoral, es lo primero que hice como mamá, por ti. Algún día, cuando seas mayor, te lo contaré. Gracias por hacerme descubrir el amor más puro.

A mis padres, Sergio y Maribel, porque sois el sentido que hace que mi vida gire en armonía. Ahora que soy madre, puedo entender aún más el amor desinteresado con el que me habéis estado acompañando desde siempre. Gracias por entender todas mis locuras, mis retos. Gracias por estar siempre, aún cuando no sé que os necesito. No tendría páginas en esta tesis ni vida para agradeceros todo lo que hacéis por mí. Este doctorado tiene mucho de vosotros, sé que os alegráis casi más que yo de que acabe.

Gracias por haberme educado desde el amor, porque ahora sé que fue la clave de lo que soy ahora.

A mi hermana, Eva. Por las miradas que lo dicen todo, la complicidad elevada a la máxima potencia. Eres mi personita favorita del mundo, mi mitad más pura. Esta tesis tiene mucho de ti, también compartimos vocación, pero compartimos sin duda algo mucho mejor y es la manera de mirar al mundo. Gracias por esos ojos cargados de dulzura, porque contigo la vida es pura felicidad. Siempre eres el remo que necesita mi barco.

A mi tía Julia. Porque fuiste y siempre serás “mis ojos”. Gracias por enseñarme a cuidar esa flor, porque tus enseñanzas siguen trascendiendo. Gracias por ser mi mayor espectadora. Sé que ahora mismo estás viéndome llegar al final con tu gran sonrisa, parece que te estoy viendo. Te echo de menos, pero te siento aquí.

A mi otra gran familia, Juani, Miguel, Carlos y Leti. Gracias por convertirnos en ese remanso de paz que apaga tempestades. Habéis vivido en primera persona lo que esta tesis ha significado y vuestra ayuda ha sido indispensable. Gracias por quererme tanto como si de vuestra hija o hermana se tratara. Soy inmensamente afortunada de teneros, menos mal que tengo toda la vida para seguir viviendo a vuestro lado.

A ti, Carlos María Alcover, por ser la persona que me acogió en este camino. Gracias por ser el maestro que me hizo descubrir la Psicología de las Organizaciones. Gracias por abrirme las puertas de tu despacho una vez más, y acompañarme en este camino que por fin hoy acaba. Contigo he aprendido el verdadero significado del esfuerzo y la excelencia. Gracias por querer más de mí, por hacerme llegar a mi máximo potencial, por mantenerme *engage* hasta el último momento.

A ti, Paco Gil Rodríguez, mi querido tío, mi gran maestro. Gracias por ser inspiración. Gracias por tu sabiduría, por tu excelencia, por tu humildad. Sobre todo,

gracias por acompañarme desde el respeto, desde la cautela, pero haciéndome saber que estabas ahí. Es un auténtico honor haber llegado al final de tu mano.

A ti, Noemy Martín, por ser el encuentro más bonito que me ha dado la UFV. Gracias por tu paciencia infinita, por ser mi primera maestra en esto de la tesis, por tus horas infinitas dedicadas a hacerme entender el SPSS. Gracias por creer en mí, por empujarme. Por nuestras conversaciones trascendentales, por todo el camino que lleva esta tesis gracias a ti. Gracias maestra, gracias amiga.

A ti, Carlos Puente, por ser el angelito que aterrizó en mi mundo cuando más lo necesitaba. Gracias por tu tiempo sin reloj, por tu aprendizaje incansable, por ser un *job crafter*, por hacer que mi *engagement* no decayera. El final de esta tesis no habría sido lo mismo sin nuestras horas de estadística en el Manacor, sin nuestras llamadas de teléfono y sin tus horas pegado frente a un ordenador solo por ayudarme. ¿Vamos ahora a por tu tesis? Te admiro.

A mi familia Merino, por estar siempre cerca, desde que tengo uso de razón. Por vuestras llamadas, vuestros audios, nuestros cumpleaños en familia. Gracias por confiar en mí, por sentir el amor que me tenéis. Cuando estoy con vosotros sigo siendo esa niña loca, gracias por conseguir esto después de tantos años.

A Laura. Gracias por aparecer en mi vida y no haberte ido. Por ser esa persona imprescindible que necesito para vivir. Por no dejarme caer, por ser pura bondad y darme todo de ti. Algún día serás consciente de todo lo que haces por mí, y cuando lo hagas, entenderás porqué siempre te digo que te debo demasiado.

A Raquel. Qué bonito es saber que ya conoces todo lo que siento. Hablamos sin hablar, tú ya sabes todo lo que me pasa por la cabeza. Gracias amiga mía por vivir a mi lado. No has podido acompañarme mejor durante estos años de meta que parece que no

llegaba. Gracias por ser incansable, por priorizarme, por ser casa. Gracias por comprender lo que supone esta tesis para mí.

A Patri. Qué gran casualidad fue que la vida nos pusiera en el camino. Gracias por haber sido compañera de trabajo y convertirme en mi amiga inagotable. Gracias por cuidarme, por tu energía, por todos los viajes que llevamos a las espaldas, por las conversaciones infinitas, por hacerme saber que simplemente, estarás toda la vida.

A mis amigas de siempre, Viky, Lorena, María, Virginia, Marta, Esther y Lucen. Hemos vivido demasiado juntas, se puede decir que hemos crecido de la mano. Gracias por dejarme ir cuando lo necesitaba; y gracias por abrirme las puertas de nuevo sin mirar atrás. Gracias por apoyar mis locuras, esta tesis es una de ellas. Gracias por recordarme que el final estaba cerca, por entender mis ausencias, incluso por incentivarlas porque sabíais que era lo mejor para mí. Gracias por enseñarme el verdadero valor de la amistad, por estar 24 horas, siempre.

A mis dos grandes parejas, a mis amigos de profesión: A Gemma e Iñaki, y a Miriam y Alejandro. A Gemma e Iñaki por enseñarme que el amor es el camino. A Gemma, por darme la noticia que puso mi vida en orden. Por Irache, por dejarme vivirla. Gracias por sacar lo mejor de mí, los dos, siempre. A Miriam y a Alejandro, por enseñarme que las cosas más importantes de la vida no son cosas. Por quererme, por estar siempre. Por Leo, por todo lo que nos queda por vivir.

A Belén, mi fiel compañera de batalla. Volver a la UFV y no tenerte al lado va a ser más que duro. Gracias por tu madurez, por tu apoyo desinteresado, por ser ejemplo, por valorar el “amor del duro”. Gracias por secar mis lágrimas cuando las fuerzas me ganaban.

A Rocío, Vanesa y Nuria, por ser siempre un lugar donde quedarme, por entender lo que significa esta tesis y haberme empujado hasta el final.

A los de Boadilla, porque también sois mis amigos. Gracias por quererle y quererme. Por esa amistad tan pura y familiar, por sentirnos parte de mí.

A Pilar y a Julio, porque sois como mis segundos padres a dos casas de mi propio hogar.

A Claudia, por confiar en mí y ayudarme en un momento de mi vida en el que necesitaba una luz. Gracias por remover cielo y tierra, por abrirme las puertas de tu lugar de trabajo y hacer que esta tesis haya sido posible en gran parte gracias a ti.

A Desarrollo de Personas UFV, mis amigos, mi casa. Fuisteis los que me hicisteis más grandes las alas para volar hacia mi vocación. Gracias por ser puro aprendizaje, por ser el ejemplo más vivo de lo que hay que hacer en un departamento que se dedica a cuidar de las personas.

A Elena Campón y a Jesús Paniagua, mis compañeros de sentido. Gracias por poner patas arriba mi noción sobre el trabajo, por llenarlo de propósito, por haberos convertido en parte de mi vida.

A la Facultad de Educación y Psicología de la UFV, y a todas las personas que me han acompañado en este proceso infinito. Gracias en especial a Clara Molinero y a Jorge López, por siempre recordarme que el final del camino estaba cerca.

A las personas que he conocido en este camino y me lo han hecho más sencillo. En especial, a Mirko Antino, por ser foco de sabiduría y no tener reparo en solucionar mi lista de dudas infinita. Por su tiempo, por su generosidad. Por abrirme las puertas de su despacho más de una vez y ofrecerme el mejor café del mundo. A Jesús Rodríguez, por las horas dedicadas a los números, por solucionarme las dudas más básicas y acompañarme hasta las más difíciles.

Gracias a las dos instituciones que han hecho posible esta tesis doctoral. A la Universidad Francisco de Vitoria por ser mi casa, por darme tanto y mantenerme

siempre alerta para seguir creciendo. A la Universidad Rey Juan Carlos por ser mi primera Universidad, la que me ha visto crecer.

A la Sonia del año 2015. Volvería a ti para decirte que lo logras, que finalmente llegas, y que tu vocación docente se hace más viva que nunca. Volvería a ti para darte las gracias. Gracias por ser la loca que decidió iniciar esta aventura, gracias por tener esa idea que te incendiaba el pecho. Te la jugaste, y ganaste.



## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	XVI
<b>Índice de figuras</b> .....	XVII
<b>Lista de acrónimos y abreviaturas</b> .....	XVIII
<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	13
<b>Capítulo 1. Marco Teórico</b> .....	19
1.1 Psicología Organizacional Positiva y Comportamiento Organizacional .....	21
1.2 El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) .....	23
1.3 Aproximaciones al Estudio de las Variables Implicadas en el Comportamiento Organizacional: Recursos Laborales y Recursos Personales dentro del modelo JD-R. ....	27
<i>1.3.1 Autonomía en el Trabajo como Recurso Laboral.</i> .....	27
<i>1.3.2 Capital Psicológico como Recurso Personal.</i> .....	31
1.4 Aproximaciones al Estudio de las Variables Implicadas en el Comportamiento Organizacional: <i>Job Crafting, Engagement</i> y Desempeño Laboral. ....	35
<i>1.4.1 Job Crafting</i> .....	35
<i>1.4.2 Engagement</i> .....	47
<i>1.4.3 Desempeño Laboral</i> .....	50
1.5 Relación Entre Variables y Mecanismos de Mediación Entre la Autonomía en el Trabajo y el <i>Engagement</i> .....	55
<i>1.5.1 Relación Entre Autonomía en el Trabajo y Job Crafting</i> .....	55

1.5.2	<i>Relación Entre Autonomía en el Trabajo y Capital Psicológico</i>	57
1.5.3	<i>Relación entre Autonomía en el Trabajo y Engagement</i>	59
1.5.4	<i>Relación Entre Job Crafting y Capital Psicológico</i>	60
1.5.5	<i>Relación Entre Job Crafting y Engagement</i>	61
1.5.6	<i>Relación Entre Capital Psicológico y Engagement</i>	64
1.5.7	<i>Mecanismos de Mediación Entre Autonomía en el Trabajo y Engagement</i>	66
1.6	<i>Relación Entre Variables y Mecanismos de Mediación Entre la Autonomía en el Trabajo y el Desempeño Laboral</i>	68
1.6.1	<i>Relación Entre Autonomía en el Trabajo y Desempeño Laboral</i>	68
1.6.2	<i>Relación Entre Job Crafting y Desempeño Laboral</i>	71
1.6.3	<i>Relación Entre Capital Psicológico y Desempeño Laboral</i>	73
1.6.4	<i>Relación Entre Engagement y Desempeño Laboral</i>	74
1.6.5	<i>Mecanismos de Mediación Entre Autonomía en el Trabajo y Desempeño Laboral</i>	76
	<b>Capítulo 2. Objetivos e Hipótesis</b>	83
	<b>Capítulo 30. Estudio 1</b>	93
3.1	<i>Estudio 1: El Rol del Job Crafting y del Capital Psicológico en la Relación entre la Autonomía en el Trabajo y el Engagement: Un Modelo de Mediación en Serie</i>	95
3.1.1	<i>Introducción</i>	95
3.1.2	<i>Antecedentes Teóricos e Hipótesis</i>	97
3.1.3	<i>Método</i>	105
3.1.4	<i>Resultados</i>	110
3.1.5	<i>Discusión</i>	117
3.1.6	<i>Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación</i>	120

3.1.7 <i>Implicaciones Prácticas</i> .....	121
3.1.8 <i>Conclusiones</i> .....	122
<b>Capítulo 4. Estudio 2</b> .....	125
4.1 Estudio 2: El Papel Mediador de Recursos, Intenciones, Estados Internos y Conductas en el Trabajo, en la Relación Entre la Autonomía en el Trabajo y el Desempeño Laboral. ....	127
4.1.1 <i>Introducción</i> .....	127
4.1.2 <i>Método</i> .....	136
4.1.3 <i>Resultados</i> .....	144
4.1.4 <i>Discusión</i> .....	156
4.1.5 <i>Conclusiones</i> .....	169
<b>Capítulo 5. Discusión General</b> .....	171
<b>5.1 Fortalezas y Limitaciones</b> .....	181
<b>5.2 Implicaciones Prácticas</b> .....	186
<b>5.3 Futuras Líneas de Investigación</b> .....	193
<b>Referencias</b> .....	199
<b>Anexos</b> .....	261

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Nuevos enfoques de job crafting</i> .....	42
<b>Tabla 2.</b> <i>Índice de Ajuste de los Modelos</i> .....	111
<b>Tabla 3.</b> <i>Análisis descriptivo y correlacional</i> .....	113
<b>Tabla 4.</b> <i>Análisis de mediación múltiple seriada</i> .....	116
<b>Tabla 5.</b> <i>Índice de ajuste de los tres modelos de medida</i> .....	145
<b>Tabla 6.</b> <i>Análisis descriptivo y comparación sociodemográfica</i> .....	149
<b>Tabla 7.</b> <i>Estadísticos descriptivos y correlaciones</i> .....	153
<b>Tabla 8.</b> <i>Coeficientes estandarizados de los efectos directos, indirectos y totales</i> .....	156

## Índice de figuras

<b>Figura 1. <i>Modelo investigación Estudio 1</i> .....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 2. <i>Modelo Investigación Estudio 2</i> .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 3. Modelo de mediación de job crafting y capital psicológico en la relación entre autonomía en el trabajo y engagement. ....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 4. Resumen del modelo de análisis de mediación seriada múltiple de job crafting y capital psicológico en la relación entre autonomía y engagement. ....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 5. <i>Resultados path analysis</i> .....</b>	<b>155</b>

## Lista de acrónimos y abreviaturas

- COR** – Teoría de Conservación de Recursos
- DC** – Modelo de Demanda – Control
- IWPQ** – *Individual Work Performance Questionnaire*
- JCS** – *Job Crafting Scale*
- JD-R** – Modelo de Demandas y Recursos Laborales
- PCQ 12** - *Psychological Capital Questionnaire*
- POP** - Psicología Organizacional Positiva
- P-E** – Teoría del Ajuste Persona – Entorno
- T1** – Tiempo uno
- T2** – Tiempo dos
- TMGT Effect** – *Too Much of a Good Thing Effect*
- UWES 3** – *Utrecht Work Engagement Scale*
- VMC** – Varianza del Método Común





# **Resumen y Abstract**



## Resumen

*Antecedentes.* La evolución económica y tecnológica mundial ha traído consigo entornos organizacionales caracterizados por altos niveles de incertidumbre y complejidad. Concretamente, las empresas y sus líderes requieren de sus empleados inmediatez en la obtención de resultados, proactividad, autonomía, y adaptación al cambio para responder a esta evolución mundial. Ante este escenario, el trabajador precisa adaptarse equilibrando el nivel de demanda laboral con su nivel de recursos laborales y personales. Por su parte, las organizaciones siguen velando por sus personas y por diseñar las prácticas necesarias para lograr resultados organizacionales positivos, como el *engagement* y el desempeño laboral. Dada la necesidad de apoyar a las organizaciones a facilitar estos resultados poniendo el foco en los empleados, se hace necesario investigar sobre los mecanismos que pueden ayudar a este fin.

*Objetivos.* El objetivo general es identificar recursos laborales y personales que faciliten el *engagement* y el desempeño laboral; y las relaciones de mediación entre las diferentes variables consideradas. A su vez, existen dos objetivos específicos, correspondientes a cada uno de los estudios que conforman esta investigación. El primer objetivo específico consiste en identificar las relaciones entre autonomía en el trabajo, *job crafting*, capital psicológico y *engagement*. El segundo objetivo específico consiste en analizar si la autonomía en el trabajo, el capital psicológico y las intenciones de *job crafting* conducen a conductas de *job crafting* reales; y a su vez, a mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral.

*Metodología.* Se realizan dos estudios: El primer estudio es de diseño transversal, y se cuenta con la participación de 483 trabajadores de una empresa del sector de las telecomunicaciones de la Comunidad de Madrid. Los datos se obtuvieron durante el mes de noviembre 2020. Los instrumentos que se utilizaron para la recogida

de datos fueron: para la variable autonomía en el trabajo se utilizó la escala *Work Design Questionnaire* (WDQ), para la variable *engagement* se utilizó la escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3), para la variable *job crafting* se utilizó la escala *Job Crafting Scale* (JCS) y para la variable capital psicológico se utilizó la escala *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-12). El segundo estudio fue de diseño semi longitudinal, y participaron 236 trabajadores de una empresa del sector de la hostelería y el hospedaje con sedes en España, México, República Dominicana y Brasil. Los datos se recogieron en dos tiempos: tiempo uno (T1) y tiempo dos (T2), en un intervalo de tres meses entre ambas medidas. Los cuestionarios del T1 para la muestra en castellano (España, México y República Dominicana), se administraron durante el mes de noviembre de 2021 y los del T2, durante el mes de enero de 2022. Respecto a los datos del T1 para la muestra en portugués (Brasil), se recogieron durante el mes de febrero de 2022, y los del T2 durante el mes de abril de 2022. Los instrumentos que se utilizaron para el T1 fueron: WDQ para autonomía en el trabajo, PCQ-12 para capital psicológico, y JCS para intención de *job crafting*. Los instrumentos que se utilizaron para el T2 fueron: JCS para *job crafting*, UWES-3 para *engagement*, y para la variable desempeño laboral se utilizó la escala *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ).

*Resultados.* En el estudio 1, los resultados de los análisis de correlaciones revelan que todas las asociaciones entre las variables principales de la investigación son significativas. Por otro lado, el análisis de mediación múltiple seriada muestra una mediación de *job crafting* y capital psicológico en la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*. En el estudio 2, los resultados de los análisis de correlaciones muestran que todas las asociaciones entre las variables principales de la investigación son significativas. En cuanto a los resultados del análisis de mediación múltiple seriada y el *path analysis*, se confirma la mediación de la intención de *job crafting* en T1 entre

autonomía en el trabajo en T1 y conducta de *job crafting* en T2. También se confirma la mediación de conducta de *job crafting* en T2 en la relación entre intención de *job crafting* en T1 y *engagement* en T2. Por último, existe una mediación de *engagement* en T2 en la relación entre conducta de *job crafting* y desempeño laboral.

*Conclusiones.* Los resultados obtenidos avalan, en términos generales, los beneficios de los recursos laborales (autonomía en el trabajo), de los recursos personales (capital psicológico), de las intenciones (intención de *job crafting*) y de las conductas en el trabajo (*job crafting*), para facilitar el *engagement* y el desempeño laboral. Por ello y a pesar de las limitaciones de la investigación, de los hallazgos obtenidos se derivan importantes implicaciones para la mejora de los resultados laborales individuales y, eventualmente, de los resultados organizacionales.

*Palabras clave.* Autonomía en el trabajo, capital psicológico, intención de *job crafting*, conducta de *job crafting*, *engagement*, desempeño laboral.



## **Abstract**

*Background.* Global economic and technological evolution has brought with it organizational environments characterized by high levels of uncertainty and complexity. Specifically, companies and their leaders require from their employees immediacy in obtaining results, proactivity, autonomy, and adaptation to change in order to respond to this global evolution. Faced with this scenario, the employee needs to adapt by balancing the level of labor demand with his or her level of labor and personal resources. For their part, organizations continue to look after their people and design the necessary practices to achieve positive organizational results, such as engagement and work performance. Given the need to support the business network in facilitating these outcomes by focusing on employees, it is necessary to investigate the mechanisms that can help to this end.

*Objectives.* The general objective is to identify organizational and personal resources that facilitate engagement and work performance. In turn, there are two specific objectives, corresponding to each of the studies that make up this research. The first specific objective is to identify the relationships between autonomy, job crafting, psychological capital and engagement. The second specific objective is to analyze whether job autonomy, psychological capital and job crafting intentions lead to actual job crafting behaviors and, in turn, to higher levels of engagement and job performance.

*Methodology.* Two studies were carried out: The first study is cross-sectional, with the participation of 483 workers of a company in the telecommunications sector in the Community of Madrid. The data were obtained during the month of November 2020. The instruments used for data collection were: the Work Design Questionnaire (WDQ) scale was used for the autonomy at work variable, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3) was used for the engagement variable, the Job Crafting

Scale (JCS) was used for the job crafting variable, and the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) scale was used for the psychological capital variable. The second study was semi-longitudinal and involved 236 workers from a company in the hotel and lodging sector with offices in Spain, Mexico, the Dominican Republic and Brazil. Data were collected at two time points: time one (T1) and time two (T2), with an interval of three months between the two measures. The T1 questionnaires for the Spanish sample (Spain, Mexico and Dominican Republic) were administered during November 2021 and the T2 questionnaires during January 2022. Regarding T1 data for the sample in Portuguese (Brazil), they were collected during the month of February 2022, and those for T2 during the month of April 2022.

The instruments used for T1 were: WDQ for autonomy at work, PCQ-12 for psychological capital, and JCS for job crafting intention. The instruments used for T2 were: JCS for job crafting, UWES-3 for engagement, and the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) scale was used for the work performance variable.

*Results.* In study I, the results of the correlation analysis reveal that all the associations between the main research variables are significant. On the other hand, the serial multiple mediation analysis shows a mediation of job crafting and psychological capital in the relationship between job autonomy and engagement. In study II, the results of the correlation analysis show that all the associations between the main research variables are significant. As for the results of the serial multiple mediation analysis and path analysis, the mediation of job crafting intention T1 between job autonomy T1 and job crafting behavior T2 is confirmed. The mediation of job crafting behavior T2 in the relationship between job crafting intention T1 and engagement T2 is also confirmed. Finally, there is a mediation of engagement T2 in the relationship between job crafting behavior and job performance.

*Conclusions.* The results obtained support, in general terms, the benefits of work resources (job autonomy), personal resources (psychological capital), intentions (job crafting intention) and behaviors (job crafting) to facilitate engagement and job performance. Therefore, despite the limitations of the research, the results reflect important implications for the improvement of organizational results.

*Key words.* Job autonomy, psychological capital, job crafting intention, job crafting behavior, engagement, job performance.



# **Introducción**



## Introducción

El trabajo desempeña un importante papel en la vida de la mayoría de las personas, ya que ofrece estructura, propósito y significado (Kim y Beehr, 2021). Además, ayuda al ser humano a sentirse realizado, pues a través del desempeño que requieren sus funciones laborales, puede generar un impacto positivo tanto en la organización como en las personas que coexisten en ella (Bakker y de Vries, 2021). Por tanto, el trabajo representa una oportunidad para el desarrollo humano al constituir un entorno en el que se desarrolla la vida (es decir, el lugar de trabajo) y una acción que se realiza (es decir, el desempeño del propio trabajo) (Frederick y VanderWeele, 2020).

Por su parte, las organizaciones se enfrentan a retos inesperados para seguir siendo competitivas y obtener resultados positivos, sin perder de vista a sus personas (Kim y Beehr, 2021). En esta línea, uno de los resultados organizacionales más valorados en un mundo organizacional caracterizado por su competitividad y dinamismo, es el desempeño laboral (Helm et al., 2016; Wijayati et al., 2022). En este sentido, los líderes organizacionales piensan que una ventaja competitiva única para mejorar el desempeño de la organización depende de sus personas, ya que otras ventajas potenciales (por ejemplo, la tecnología y los productos) podrían sustituirse en algún momento (Burke y Cooper, 2005). Entre los diversos factores que son relevantes en este camino de mejorar el desempeño laboral, se puede encontrar el *engagement*. Este constructo ha ganado un gran interés tanto en los profesionales de recursos humanos como en los investigadores del campo de la psicología organizacional (Bakker y Bal, 2010). Es por ello que los esfuerzos desde la dirección de personas se centran cada vez más en identificar las prácticas organizacionales que pueden promover el *engagement* (Bakker y Albrecht, 2018) para integrarlo en sus políticas (Albrecht et al., 2015), y de esta forma aumentar los niveles de desempeño laboral (Shin et al., 2020).

Se entiende el *engagement* como un estado interno positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004) y conformado por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). La investigación previa ha identificado múltiples antecedentes del *engagement*, como los factores de personalidad, -entre los que destacan la extraversión, la estabilidad emocional y la concienciación- (Mäkikangas et al., 2017), los niveles de *engagement* de los líderes (Rofcanin et al., 2019), los recursos laborales y los recursos personales (Mazzetti et al., 2021). Recientemente se ha destacado el papel desempeñado por la autonomía en el trabajo (considerada como un recurso laboral) (Halbesleben, 2010), el *job crafting* (considerado como un conjunto de estrategias individuales de diseño y rediseño del propio trabajo) (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2015; Demerouti, 2014), y el capital psicológico (considerado como un recurso personal) (Arasli et al., 2019).

Por su parte, el desempeño laboral se define como el conjunto de comportamientos de los individuos que contribuyen a la eficacia y la competitividad de la organización (van Veldhoven y Peccei, 2015; Wildman et al., 2010), y la medida en que esos comportamientos contribuyen a que alcance sus objetivos (Ford et al., 2011). Está conformado por cuatro dimensiones generales: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo/creativo, y comportamiento laboral contraproducente (Koopmans et al., 2011). La literatura ha identificado algunos antecedentes del desempeño laboral, como la motivación (Bakker y Demerouti, 2008) el estrés laboral y el *burnout* (Bakker y Demerouti, 2017), la autoeficacia, la necesidad de logro, el apoyo organizacional, la percepción de justicia y las recompensas organizacionales (Dalal et al., 2012), la inteligencia emocional (O'Boyle et al., 2011), el empoderamiento psicológico (Chiang y Hsieh., 2012). Al igual que ha ocurrido con el *engagement*, como se acaba de mencionar, en los últimos años la investigación en este ámbito ha destacado

el papel desempeñado por la autonomía en el trabajo (Jamal et al., 2021), el capital psicológico (Loghman et al., 2022), el *job crafting* (Niessen et al., 2016) y el *engagement* (Wijayati et al., 2022) como antecedentes del desempeño.

Además de su importancia como constructos independientes, tanto el *engagement* como el desempeño laboral presentan una estrecha relación ya consolidada empíricamente (p. ej., Alessandri et al., 2018; Bakker y Demerouti, 2008; Bouckenooghe et al., 2022; Shin et al., 2020; Wijayati et al., 2022). Esta relación se puede explicar de manera complementaria a través del modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007) y de la teoría de conservación de recursos (COR) (Hobfoll, 2011). Específicamente, la disponibilidad de diversos recursos personales y laborales contribuye al desarrollo de la condición psicológica particular proporcionada por el *engagement* (altos niveles de vigor, dedicación y absorción), el cual constituye una fuente de motivación para los empleados que puede facilitar un buen desempeño (Alessandri et al., 2018). Así, los empleados con altos niveles de *engagement* abordan su trabajo proactivamente (Salanova y Schaufeli, 2008), son más dinámicos, y son más receptivos a la nueva información (Bakker y Leiter, 2010).

Esta relación sugiere la importancia de identificar los recursos y las conductas que puedan contribuir al desarrollo del *engagement* (Frederick y VanderWeele, 2020) y a su vez del desempeño laboral (Bouckenooghe et al., 2022). Para llevar a cabo este propósito, es necesario entender el modo en que el ser humano trabaja, y no sólo el trabajo que realiza. Por tanto, es de utilidad conocer qué variables personales y organizacionales son antecedentes del *engagement* y del desempeño laboral, qué variables pueden ejercer un papel mediador, y cómo su combinación puede promover el logro de mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral en las plantillas.

Por todo lo anterior, el objetivo de la presente tesis doctoral es identificar recursos laborales y personales que facilitan el *engagement* y el desempeño laboral, así como las potenciales relaciones de mediación entre las diferentes variables consideradas. En el campo de la psicología de las organizaciones, el estudio de los procesos es fundamental para entender los mecanismos causales subyacentes (Fischer et al., 2017). Es por ello que los procesos de mediación permiten responder al cómo y al por qué, y en el caso de la presente tesis, ofrecen un entendimiento sobre el modo en el que los recursos laborales y personales se encuentran implicados en el *engagement* y en el desempeño laboral.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se han seleccionado como variables predictoras del *engagement* y del desempeño laboral: (1) la autonomía en el trabajo, que funcionará como variable antecedente por su relación consolidada con el *engagement* (p. ej., Bakker et al., 2007; Crawford et al., 2010; Kao et al., 2021; Ng y Feldman, 2014) y con el desempeño laboral (p. ej., Bizzi y Soda, 2011; Deole et al., 2022; Nesheim et al., 2017), (2) el capital psicológico por su importancia como recurso personal (Kong et al., 2018; Loghman et al., 2022; Wu y Nguyen, 2019); y finalmente (3) la intención y la conducta de *job crafting* por la relevancia que tienen los cambios que los propios empleados realizan en sus condiciones de trabajo (Demerouti y Bakker, 2014; Liu et al., 2021). Todo este análisis de relaciones entre variables se fundamenta y corresponde con propuestas teóricas tales como: el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007) y la teoría de conservación de recursos (COR) (Hobfoll, 2011).

Esta tesis doctoral se estructura en seis capítulos. En el capítulo 1 se comienza presentando el marco teórico; en el capítulo 2 se exponen los objetivos e hipótesis de la

investigación; en los capítulos 3 y 4 se incluyen cada uno de los dos estudios en los que se divide la investigación; y en el capítulo 5 se incluye una discusión general.



# **Capítulo 1**

## **Marco Teórico**



## 1. Marco Teórico

### 1.1 Psicología Organizacional Positiva y Comportamiento Organizacional

La psicología positiva ha impactado en el mundo del trabajo, concretamente en el de los recursos humanos (Wright y Quick, 2009), teniendo gran influencia sobre la psicología organizacional (Rusk y Waters, 2013). La psicología positiva aplica el método científico para estudiar las experiencias positivas, los puntos fuertes y los recursos psicológicos de las personas, los grupos y las organizaciones con el fin de lograr un desarrollo y funcionamiento óptimos (Martín-Del-Río et al., 2021).

En este contexto, surge la psicología organizacional positiva (POP). Salanova et al. (2016) la definen como el estudio científico del funcionamiento óptimo de los individuos y grupos en las organizaciones, la gestión eficaz del bienestar psicosocial y el desarrollo de las organizaciones para hacerlas más saludables. Así, teniendo en cuenta esta perspectiva, un número importante de investigadores han pasado de enfatizar más los aspectos negativos de las organizaciones (*burnout*, estrés, deficiencias y problemas de los líderes y empleados entre otros), a centrarse en los aspectos positivos (gestión del cambio, fortalezas y capacidades psicológicas para el desarrollo y aumento del desempeño laboral) (Donaldson et al., 2014; Donaldson y Dollwet, 2013; Luthans, 2002a). A su vez, Luthans y Youssef (2017) aclaran que el conocimiento organizacional positivo no debe desconocer el valor de los aspectos negativos, pues son importantes para mejorar.

Sin embargo, todavía no hay consenso en la comunidad científica sobre la definición y el enfoque de la POP (Extremera et al., 2016). Una reciente revisión bibliográfica (Martín-Del-Río et al., 2021) analizó la evolución de la investigación en POP desde sus orígenes, llegando a las siguientes conclusiones: (1) esta área de

## Marco Teórico

investigación se desarrolló consolidando este enfoque positivo en el estudio de las organizaciones a partir de 2008; (2) su volumen de publicaciones, así como su visibilidad, fue en aumento hasta 2011, momento en el que se inició un importante descenso en el número de citas recibidas; (3) aunque ha tenido un enfoque multidisciplinar desde sus inicios, ha sido de especial interés para la psicología, la economía y la empresa; (4) ha generado interés investigador en 123 países de los cinco continentes, destacando los Estados Unidos, el Reino Unido y los Países Bajos; (5) a lo largo de los años, cuatro temas de investigación se han destacado como más populares: el bienestar en el trabajo, el liderazgo positivo, el *engagement* y el capital psicológico.

La POP es un término global que contiene dos corrientes de investigación científica: el conocimiento organizacional positivo y el comportamiento organizacional positivo (Mills et al., 2013). El conocimiento organizacional positivo es “el estudio de resultados, procesos y atributos especialmente positivos de las organizaciones y de sus miembros” (Cameron et al., 2003, p.4). Por su lado, el comportamiento organizacional positivo simboliza un enfoque positivo para la gestión de recursos humanos (Luthans, Avolio, et al., 2007). Se define como “el estudio y aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento en los contextos laborales actuales” (Luthans, 2002b, p.59). Su centro de atención se dirige a recursos psicológicos positivos que son susceptibles de cambio (Luthans et al., 2007). Concretamente, se orienta al estudio de algunas variables tales como el capital psicológico (Luthans et al., 2007), el *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton., 2001) y el *engagement* (Kahn, 1990), entre otras. La presente tesis doctoral se va a ocupar del estudio de estos constructos, que tan vinculados están con la POP. El capital psicológico está considerado como recurso personal, el *job*

*crafting* es una conducta en el trabajo y el *engagement* es un estado interno. En los siguientes capítulos de esta tesis doctoral, dichas variables se tratarán en profundidad.

## **1.2 El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R)**

Bakker y Demerouti (2007) diseñaron el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) ante la necesidad de entender el estrés laboral, y posteriormente se aplicó al síndrome de *burnout*. Este modelo sugiere que, para prevenir y reducir el estrés laboral y el *burnout*, es importante disminuir las demandas laborales o aumentar los recursos laborales. Si se mejoran los recursos laborales, como por ejemplo el apoyo social y la autonomía en el trabajo, los empleados pueden tener una mayor capacidad para manejar las demandas laborales y prevenir el estrés y el agotamiento (Bakker y Demerouti, 2013). De acuerdo con este modelo, la consecución de los objetivos de trabajo requiere un esfuerzo adicional en presencia de demandas laborales excesivas y falta de recursos laborales. Por tanto, un desequilibrio entre las demandas laborales y los recursos a disposición del empleado para afrontarlas, da lugar a un deterioro de su salud (Demerouti et al., 2001).

La idea central del modelo JD-R es que las condiciones de trabajo, que son específicas de cada ocupación, pueden clasificarse generalmente en demandas laborales trabajo y en recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007). Las demandas laborales se definen como "aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido y que, por tanto, se asocian a determinados costes fisiológicos y psicológicos" (Demerouti et al., 2001, p.501). Ejemplos de demandas laborales son la alta carga de trabajo, la presión del tiempo, el entorno físico desfavorable (por ejemplo, el ruido, el calor) y las interacciones emocionalmente exigentes (Bakker y Demerouti, 2017).

## Marco Teórico

Por su parte, los recursos laborales pueden definirse como "aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que pueden ser funcionales para alcanzar los objetivos laborales, reducir las demandas del trabajo y sus costes asociados, o estimular el crecimiento y el desarrollo personal" (Demerouti et al., 2001, p.501). Ejemplos de los recursos laborales pueden encontrarse en diferentes niveles de la empresa, como las condiciones de trabajo (por ejemplo, el salario, las oportunidades de carrera, la seguridad laboral), las relaciones sociales (por ejemplo, el apoyo de los supervisores y los compañeros, el ambiente de trabajo), la organización del trabajo (por ejemplo, la claridad de las funciones, la participación en la toma de decisiones), y la organización de las funciones (por ejemplo, la autonomía en el trabajo, la variedad de funciones, el *feedback* sobre el desempeño de las funciones) (Bakker y Demerouti, 2017). Uno de los recursos laborales que más interés ha causado en la literatura sobre el modelo JD-R ha sido la autonomía en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2007, 2017). La presente tesis doctoral identifica la autonomía como recurso laboral dentro del modelo general propuesto. En apartados posteriores se explica en profundidad dicho constructo.

Ante la atención recibida por el modelo JD-R a lo largo de los años, sus autores ampliaron el término de recursos para distinguir entre los recursos laborales, mencionados anteriormente, y los recursos personales, los cuales tienen un papel similar a los recursos laborales pero hacen referencia a características personales de los empleados (Bakker y Demerouti, 2017). Concretamente, los recursos personales se definen como "las creencias que las personas guardan respecto al control que tienen sobre su ambiente" (Bakker y Demerouti, 2017, p. 275). La función de estos recursos es lograr los objetivos y promover el desarrollo del individuo (Schaufeli y Taris, 2014). Interactúan con los recursos laborales, fomentando la motivación y la salud, al tiempo

que atenúan el impacto de las demandas laborales (Bakker y Demerouti, 2017). De este modo, un exceso de demandas laborales que no esté compensado con los suficientes recursos laborales llevará a la pérdida de los recursos personales del empleado (Bakker y Demerouti, 2017). El papel de estos recursos personales es especialmente relevante, ya que se espera que mitiguen el impacto negativo de las demandas laborales, (similar al papel explicado anteriormente de los recursos laborales); y que, aumenten los efectos positivos que tienen las demandas en la motivación, en el desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017) y en el *engagement* (Mazzetti et al., 2021). Los recursos personales que más se han estudiado en la literatura dentro del modelo del JD-R han sido el optimismo y la autoeficacia (dos de las cuatro dimensiones del capital psicológico) (Boudrias et al., 2011; Grover et al., 2017). La presente tesis doctoral identifica el capital psicológico como recurso personal dentro del modelo general propuesto. En apartados posteriores se explica en profundidad dicho constructo.

En definitiva, mientras que los recursos laborales son aquellos que provienen del entorno laboral y están directamente relacionados con el trabajo, los recursos personales son aquellos que provienen de la persona y pueden ser utilizados en distintos ámbitos de la vida (Bakker y Demerouti, 2017).

Después de profundizar en las demandas, en los recursos laborales y en los recursos personales como principales componentes del modelo JD-R, se puede concluir que este modelo parte de la base de que las demandas y los recursos laborales desencadenan dos procesos distintos (deterioro de la salud y proceso motivacional, respectivamente). El proceso de deterioro de la salud postula que la exposición prolongada a una cantidad excesiva de demandas laborales, combinada con la falta de recursos en el trabajo, puede provocar un agotamiento laboral que puede tener consecuencias perjudiciales para la salud y el desempeño laboral (Bakker y Demerouti,

2016; Xanthopoulou et al., 2012). Por el contrario, el proceso motivacional contribuye a que los recursos laborales fomenten el nivel de *engagement* de los empleados (Mazzetti et al., 2021), con los consiguientes resultados positivos, como la mejora del desempeño laboral (Taris, 2017).

Es necesario mencionar la investigación de Bakker y Demerouti (2013), en la que se distingue el modelo JD-R de la teoría JD-R, que se plantea como una extensión del modelo de demandas y recursos laborales. Esta teoría sugiere que las características del trabajo pueden ser organizadas en demandas y en recursos laborales. A su vez, las demandas y recursos laborales son las desencadenantes de dos procesos diferentes: el deterioro de la salud y el proceso motivacional. Además, también tienen efectos interactivos sobre el bienestar laboral. Esta teoría también sugiere que los recursos personales son importantes predictores de la motivación y pueden amortiguar los efectos negativos de las demandas del trabajo. El modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y la teoría JD-R (Bakker y Demerouti, 2013) están relacionados, pero son conceptos diferentes. El modelo JD-R es una herramienta específica que se utiliza para analizar el estrés en el lugar de trabajo, mientras que la teoría JD-R es un marco teórico más amplio que describe cómo los factores laborales pueden afectar el bienestar y el desempeño de los empleados.

Concretamente, es el modelo JD-R el que actúa como marco organizacional de la presente tesis doctoral: específicamente, la combinación de altas demandas laborales (p. ej., alta carga laboral, contexto laboral emocionalmente demandante) junto con bajos recursos laborales (p. ej., baja autonomía en el trabajo), puede dar lugar al *burnout* (Bakker et al., 2005), y afecta negativamente al *engagement* (Bakker y Demerouti, 2008; Hakanen et al., 2006; Tims et al., 2012) y al desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017; Kerksieck et al., 2019; Xanthopoulou et al., 2007). Por estas razones

y para el estudio del *engagement* y del desempeño laboral, en esta tesis doctoral se han tenido en cuenta aquellos recursos laborales (autonomía en el trabajo) y personales (capital psicológico) que mayor relevancia e impacto han mostrado en las investigaciones más recientes.

En los próximos apartados se explica con mayor profundidad cada uno de los constructos mencionados en este epígrafe: autonomía en el trabajo como recurso laboral, y capital psicológico como recurso personal.

### **1.3 Aproximaciones al Estudio de las Variables Implicadas en el Comportamiento Organizacional: Recursos Laborales y Recursos Personales dentro del modelo JD-R.**

#### ***1.3.1 Autonomía en el Trabajo como Recurso Laboral.***

##### **1.3.1.1 Origen, Definición y Delimitación Conceptual.**

En las últimas décadas, la regulación del trabajo se ha transferido cada vez más a los empleados, a los que se ha dado mayor autonomía en la realización de las tareas propias de su puesto. De esta forma, tienen mayor libertad sobre cuándo, dónde y con qué medios realizan sus tareas (Allvin et al., 2011). En este contexto, la autonomía en el trabajo es un recurso laboral fundamental para el desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017), que como se mencionó anteriormente, se encuadra dentro del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007). La primera definición de autonomía en el trabajo fue proporcionada por Hackman y Oldham (1976), y se entiende como “el grado en que el trabajo proporciona una libertad, interdependencia y discreción al empleado en la programación del mismo y en la determinación de los procedimientos que se utilizan para llevarlo a cabo” (p. 162). La autonomía en el trabajo refleja la medida en que un

## Marco Teórico

trabajo permite la libertad, la independencia y la discreción para planificarlo, tomar decisiones y elegir los métodos para realizar las tareas (Breugh, 1985; Kubicek et al., 2017; Morgeson y Humphrey, 2006; Wall et al., 1992, 1995).

Se pueden diferenciar tres dimensiones del constructo que tienen que ver con (1) autonomía de métodos; (2) autonomía de tiempo de trabajo y (3) autonomía de toma de decisiones (Morgeson y Humphrey, 2006).

Según el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), la autonomía en el trabajo se considera un recurso laboral que tiene efectos positivos en los resultados relacionados con el trabajo como el bienestar, la satisfacción laboral y el desempeño laboral. La autonomía es fundamental para que los trabajadores puedan afrontar con éxito las exigencias del trabajo y otros posibles factores de estrés en el contexto laboral. Ayuda a los empleados a alcanzar objetivos laborales, fomenta la motivación y también el desarrollo profesional (Bakker y Demerouti, 2008; De Lange et al., 2008).

En la línea del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), la teoría de la autodeterminación (Deci et al., 2017) postula que las personas tienen tres necesidades centrales: la necesidad de autonomía, de competencia y de relación. Mediante la satisfacción de la necesidad de autonomía, las personas pueden tomar sus propias decisiones y realizar actividades en consonancia con sus propios valores e intereses, lo que conduce a la motivación intrínseca, vitalidad, crecimiento personal y salud general (Ryan y Deci, 2000, 2008). Las personas que están motivadas de forma autónoma quieren actuar y eligen hacerlo por sí mismas (Gagné y Deci, 2005). La teoría de la autodeterminación supone además que los entornos difieren en la medida en que proporcionan apoyo a las necesidades de autonomía de los individuos, competencia y relación; y que la satisfacción de estas necesidades psicológicas constituye la base de la motivación autónoma y la interiorización. El grado de satisfacción de la necesidad de

autonomía determina, por tanto, hasta qué punto ese comportamiento está interiorizado (Lynch et al., 2005).

Dada la importancia de la autonomía en el trabajo, se hace preciso estudiar su implicación concreta en las organizaciones. Para ello, se dedica el apartado que sigue a continuación.

### **1.3.1.2 Autonomía en el Trabajo y su Implicación en las Organizaciones.**

Por todo lo anterior, es evidente la función positiva que ejerce la autonomía en el trabajo como recurso laboral para los empleados. Asimismo, es imprescindible valorar cómo afecta esta variable a las organizaciones. Según el modelo de Demanda-Control (DC) (Karasek, 1979), el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y el modelo de esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996), el factor más importante que reduce el impacto de los creadores de estrés (por ejemplo, la tensión), es el control de los recursos del trabajo (la autonomía en el trabajo).

En este sentido, una de las implicaciones más importantes de la autonomía en el trabajo se encuentra en el desempeño laboral (p. ej., Clausen et al., 2014; Clausen y Borg, 2010; Dysvik y Kuvaas, 2010; Knardahl et al., 2017; Madsen et al., 2017). Esto se debe a que la autonomía en el trabajo conduce a una menor tensión mental como la frustración, la ansiedad o el agotamiento emocional (Liu et al., 2005), aspectos que provocan un descenso en el desempeño laboral. Este descenso se explica porque la ansiedad implica un agotamiento de los recursos cognitivos y emocionales de la persona, que a su vez disminuye la efectividad en la ejecución de las tareas (Cropanzano et al., 2003; Halbesleben y Bowler, 2007). Por tanto, la falta de autonomía afecta a las actitudes laborales de los empleados y les hace experimentar una sobrecarga de trabajo y agotamiento (Lee et al., 2003; Moore, 2000; Pines y Aronson, 1983). Jex y

Yankelevich (2008) apoyan lo anterior reconociendo que la libertad que otorga la autonomía en el trabajo influye en la reducción de los resultados negativos del trabajo.

Otras investigaciones también han mostrado esta influencia de la autonomía en el trabajo en el desempeño laboral, señalando que la autonomía conduce a los empleados a creer que tienen la competencia y las capacidades necesarias para alcanzar sus objetivos. Esto además tiene efectos positivos sobre la satisfacción en el trabajo (Saragih, 2011; Spector, 1986). Del mismo modo, la investigación de la autonomía en el trabajo se asocia con un alto desempeño laboral a través de la motivación intrínseca en el puesto de trabajo (Warr, 2011). Esta mayor motivación se debe a que la autonomía logra que los empleados experimenten una mayor responsabilidad y un mayor significado de su trabajo (Cai et al., 2018).

La autonomía no sólo permite a los empleados alcanzar sus objetivos laborales en términos de desempeño, sino también en términos de seguridad. Cuanta más autonomía tengan los empleados para realizar su trabajo, existirán menos efectos adversos y comportamientos inseguros (Nahrgang et al., 2011). A su vez, un mayor nivel de autonomía en el trabajo, facilita la realización de los roles familiares de los empleados (Ng y Feldman, 2014), favoreciendo el equilibrio entre el trabajo y el hogar (Kubicek et al., 2017).

Por último, investigaciones previas también apoyan la conceptualización de que la autonomía en el trabajo contribuye a lograr y mantener los resultados que son relevantes en términos de bienestar laboral y sostenibilidad de la vida laboral (Clausen et al., 2014; Clausen y Borg, 2010; Dysvik y Kuvaas, 2010; Knardahl et al., 2017; Madsen et al., 2017).

Una vez estudiada la importancia de la autonomía en el trabajo como recurso laboral dentro del modelo JD-R, se hace preciso investigar el recurso personal más importante

dentro del mencionado modelo: el capital psicológico. En el siguiente apartado se profundiza en sus características principales.

### ***1.3.2 Capital Psicológico como Recurso Personal.***

#### **1.3.2.1 Origen, Definición y Delimitación Conceptual.**

Un reto clave para las organizaciones del siglo XXI es proporcionar a sus empleados recursos personales que mejoren su salud psicológica y su desempeño en el trabajo (Schaufeli y Taris, 2014). Por este motivo, numerosas investigaciones han tratado de desarrollar intervenciones específicas que mejoren los recursos personales (Froman, 2010; Vîrgă, 2014). Un recurso personal positivo que puede conducir al éxito individual y organizacional es el capital psicológico (Laschinger y Fida, 2014; Arasli et al., 2019), contextualizado dentro del modelo JD-R como se mencionó anteriormente (Bakker y Demerouti, 2017). En este sentido, la investigación de Grover et al. (2017) demostró que los trabajadores con niveles altos de capital psicológico tienen una perspectiva más positiva que afecta a cómo perciben el entorno de sus puestos de trabajo, incluyendo las demandas y los recursos del mismo. La influencia directa del capital psicológico en la forma en que las personas perciben su entorno de trabajo tiene un efecto positivo en el *engagement*. Las percepciones del trabajo son la fuerza motriz para que los empleados experimenten *engagement*, lo que respalda y complementa en gran medida el modelo JD-R de Bakker y Demerouti, (2007).

Según Luthans et al. (2007), el capital psicológico es un estado psicológico positivo que describe una capacidad psicológica de la persona, de tipo individual. Hay dos consideraciones a tener en cuenta con relación a su definición: su naturaleza estado, que es relativamente modificable y abierta a ser desarrollada; y su naturaleza rasgo, que es relativamente estable y difícil de cambiar (Luthans et al., 2007). El capital

## Marco Teórico

psicológico está abierto al cambio y al desarrollo, por lo que se considera una variable "de tipo estado", más que "de tipo rasgo" (Luthans et al., 2007). Por lo tanto, el capital psicológico puede modificarse mediante intervenciones, programas de formación y actividades en el puesto de trabajo (Lupşa et al., 2020).

Consta de cuatro dimensiones: (1) autoeficacia; (2) optimismo; (3) esperanza y (4) resiliencia (Luthans y Youssef, 2017; Luthans et al., 2007). Estas dimensiones ya estaban consolidadas científicamente de manera individual. Por lo tanto, el capital psicológico es un constructo de orden superior que comprende lo común de estas dimensiones. Los cuatro componentes están relacionados entre sí, pero siguen teniendo independencia conceptual y validez discriminativa (Luthans et al., 2007).

Atendiendo con detalle a sus dimensiones, la autoeficacia se define como "la creencia de una persona en su capacidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejecutar una acción específica en un contexto determinado" (Stajkovic y Luthans, 1998, p. 66). Los empleados con alta autoeficacia se sienten más seguros en la gestión de sus tareas diarias y en la resolución de problemas. En segundo lugar, el optimismo es una expectativa generalizada de un resultado positivo (Carver y Scheier, 2002). Por lo tanto, cuando se enfrenta a situaciones inciertas, un empleado optimista espera que las cosas salgan de forma constructiva. Por su parte, la esperanza implica la voluntad de gestionar y la capacidad de reconocer, aclarar y seguir el camino del éxito (Snyder, 2000). Un empleado con mucha esperanza considera que hay muchas formas de resolver un problema, y tratará de cumplir sus objetivos. Por último, la resiliencia es la capacidad de mantenerse y recuperarse de los problemas, los conflictos o las situaciones que implican un aumento de la responsabilidad (Luthans et al., 2007). Los empleados resilientes gestionan con éxito las exigencias de los problemas en el trabajo y tienen la capacidad de recuperarse

fácilmente de los acontecimientos estresantes. Estas cuatro dimensiones se han identificado como los conceptos que mejor cumplen los criterios de la definición de comportamiento organizacional positivo (Luthans, 2002b; Luthans y Youssef, 2007).

Además de conocer en profundidad los detalles que definen al capital psicológico, es importante conocer la implicación del mismo en las organizaciones. Para ello, se dedica el apartado mostrado a continuación.

### **1.3.2.2 Capital Psicológico y su Implicación en las Organizaciones.**

Luthans et al. (2004) aplicaron el concepto de capital psicológico al campo de la gestión organizacional, y descubrieron que el capital psicológico puede promover que los empleados desarrollen un comportamiento organizacional positivo.

El capital psicológico contribuye a mejorar el desempeño de los roles y la satisfacción laboral (Abbas et al., 2014), así como la salud mental (Laschinger y Fida, 2014). También está relacionado con las actitudes laborales (Luthans et al., 2007). Los empleados tendrán mayor satisfacción laboral, felicidad en el trabajo (Avey et al., 2008), y *engagement* (Gupta et al., 2017; Karatepe y Avci, 2017; Paek et al., 2015) cuando experimenten mayores niveles de capital psicológico. En este sentido, un reciente meta-análisis (Loghman et al., 2022) muestra que el capital psicológico es un predictor significativo de una serie de resultados individuales deseables, como el desempeño laboral y el *engagement*.

Además, la teoría COR (Hobfoll, 1989) también apoya la explicación de la relación entre el capital psicológico y estas variables anteriormente mencionadas (Alessandri et al., 2018; Karatepe y Karadas, 2015; Newman et al., 2018). Según la teoría COR, los individuos se esfuerzan por mantener, preservar y construir recursos. Se distinguen dos mecanismos destinados a conservar los recursos: (1) la búsqueda de

## Marco Teórico

nuevos recursos que ayuden a la consecución de objetivos (orientación a la ganancia de recursos); y (2) la propensión a evitar la pérdida de recursos (orientación a la pérdida de recursos) (Hobfoll, 1989). Además, la teoría COR propone la noción de caravanas de recursos (Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018), según la cual los recursos psicológicos viajan juntos e interactúan sinérgicamente, como se pretende con las dimensiones del capital psicológico (Luthans y Youssef, 2017). Por otro lado, se ha descubierto que la obtención de recursos amortigua los resultados negativos. Por tanto, pueden evitar las intenciones de rotación, el agotamiento (Amunkete y Rothmann, 2015; Manzano-García y Ayala, 2017), y el estrés (Avey et al., 2009).

Por otro lado, el capital psicológico desempeña un papel importante en mejorar el ambiente de trabajo porque las personas que poseen niveles más altos de capital psicológico se relacionan mejor con los demás y esto contribuye a que sean capaces de concentrarse mejor en las tareas laborales (Paterson et al., 2014). Un mayor capital psicológico facilita una visión más positiva de la vida en general, y esto se traslada a la vida laboral (Grover et al., 2018). Por tanto, el capital psicológico ayuda a las personas a reunir los recursos necesarios para hacer frente a las exigencias del trabajo.

Concretamente, actúa como un mecanismo de amortiguación para que las personas sean más capaces de hacer frente a las demandas del entorno, disminuyendo así el impacto del mismo (Avey et al., 2010; Bakker y Demerouti, 2016; Cheung et al., 2011). En este sentido, Schaufeli y Taris (2014) señalaron que los recursos personales, como el capital psicológico influyen en las percepciones de las demandas laborales, en los resultados organizacionales y moderan la influencia de las demandas y los recursos laborales.

Las organizaciones cada vez tienen más en cuenta la importancia de la mejora del capital psicológico en sus empleados. Como este recurso personal puede ser medido, desarrollado y gestionado para mejorar aspectos tan importantes como el desempeño

laboral (Nolzen, 2018), trabajar en el progreso del capital psicológico adquiere gran relevancia en el campo de los recursos humanos para así incrementar la competitividad y contribuir al éxito organizacional (Ardichvili, 2011). En este sentido, un reciente meta-análisis (Lupşa et al., 2020) mostró que varias investigaciones utilizaron varios tipos de intervenciones para mejorar los recursos personales (p. ej., ejercicios de reflexión positiva en el trabajo, *mindfulness* y entrenamiento de habilidades). En conjunto, estas investigaciones evidenciaron que las intervenciones en capital psicológico pueden favorecer en los empleados la creencia de que tienen control sobre su entorno.

En los apartados anteriores, se han estudiado dos de las variables que conforman el modelo JD-R (autonomía en el trabajo como recurso laboral y capital psicológico como recurso personal). Para seguir profundizando en variables implicadas en el comportamiento organizacional, en los siguientes apartados se procede al estudio del *job crafting*, del *engagement* y del desempeño laboral.

## **1.4 Aproximaciones al Estudio de las Variables Implicadas en el Comportamiento Organizacional: *Job Crafting*, *Engagement* y Desempeño Laboral.**

### ***1.4.1 Job Crafting***

#### **1.4.1.1 Origen, Definición y Delimitación Conceptual.**

El trabajo está cambiando a medida que las estructuras organizativas se aplanan y la responsabilidad de productividad y la gestión del estrés depende más de la proactividad y la autogestión de los empleados (Grant y Parker, 2009; Stewart et al., 2011). El *job crafting*, o los cambios que los empleados realizan en sus puestos de trabajo, ayuda a explicar cómo las personas desarrollan estrategias para hacer frente a

las demandas del trabajo, y así aumentar su desempeño laboral y su bienestar (Tims et al., 2012; Wrzesniewski y Dutton, 2001).

El *job crafting* es una conducta en el trabajo que representa el rediseño laboral iniciado individualmente por el empleado. Puede explicarse mediante la perspectiva basada en los roles (Tims y Bakker, 2010; Wrzesniewski y Dutton 2001), la perspectiva basada en los recursos (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013) y recientes perspectivas que han sido recogidas en una investigación de Tims et al. (2022), en las que se integran la perspectiva basada en los roles, la basada en los recursos, y también se recogen las investigaciones más recientes sobre los enfoques del constructo. El resultado de esta investigación es la presentación del *job crafting* como un constructo jerárquico (Tims et al., 2022).

En los apartados siguientes, se explican en profundidad estas perspectivas.

#### ***1.4.1.1.1 Perspectiva de Job Crafting Basada en los Roles.***

Esta primera perspectiva basada en los roles fue acuñada por autores como Wrzesniewski y Dutton (2001) y Tims y Bakker (2010). Estas investigadoras definieron el *job crafting* como una conducta en el trabajo que implica que los empleados modifiquen activamente las características de sus puestos de trabajo. Wrzesniewski y Dutton (2001) consideran que la búsqueda de significado es el motivo del *job crafting*.

Los empleados pueden iniciar tres tipos de cambios en sus puestos de trabajo: (1) cambios en la cantidad, el alcance y/o el tipo de tareas laborales (es decir, *task crafting*); (2) cambios en la calidad y/o la cantidad de interacciones sociales en el trabajo (es decir, *relational crafting*); y (3) cambios en la forma de percibir el trabajo (es decir, *cognitive crafting*) (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

El *job crafting* aparece como consecuencia de tres tipos de necesidades de los empleados: (1) la necesidad de tener el control de las tareas que se han de realizar, (2) necesidad de incrementar su autoestima y así mejorar la percepción que los demás tienen de ellos; y (3) necesidad de comunicación con los demás (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Esto va en la línea de la teoría del ajuste persona-entorno (P-E) de Edwards y Cooper (1990), que enfatiza la importancia de las relaciones entre la persona y el ambiente que le rodea, tanto las de tipo objetivo como las de tipo subjetivo, así como el grado de correspondencia entre unas y otras (Armitage y Amar, 2021). La conceptualización del *job crafting* basada en los roles asume que el *job crafting* satisface dichas necesidades y que conduce a la significación del trabajo y a los beneficios relacionados con la motivación y el desempeño laboral (Lichtenthaler y Fischbach, 2019).

#### ***1.4.1.1.2 Perspectiva de Job Crafting Basada en los Recursos.***

La segunda perspectiva basada en los recursos se basa en el ya mencionado modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y fue acuñada por Tims et al. (2012) y Tims et al. (2013). Estudios recientes como los meta-análisis de Rudolph et al. (2020) y de Wang et al. (2020) y la investigación de Tims et al., (2022), demostraron que este es el modelo que más se utiliza en la actualidad, y por tanto es el que se ha empleado como referencia en la presente tesis doctoral.

Esta perspectiva explica el *job crafting* como los cambios que los trabajadores realizan para equilibrar sus recursos y demandas laborales, con sus capacidades y necesidades personales. Se plantea como una estrategia individual proactiva utilizada para buscar recursos y reducir o evitar las demandas (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013). Los motivos de inicio de comportamientos de *job crafting* por parte de los

empleados dependen de la necesidad de alinear sus niveles de recursos y demandas laborales con sus propias capacidades y preferencias (Tims y Bakker, 2010). Esta conceptualización del *job crafting* basada en los recursos se centra en los aspectos motivacionales y de la salud laboral (Demerouti, 2014; Tims et al., 2012).

Según este modelo, el *job crafting* está formado por cuatro dimensiones (Tims y Bakker, 2010; Tims et al., 2012):

(1) Incremento de las demandas de trabajo desafiantes (por ejemplo, obtener más tareas o responsabilidades): los empleados pueden aumentar el alcance de su trabajo, diversificar, o asumir tareas fuera del puesto de trabajo. Implica comportamientos como ofrecerse para proyectos nuevos y solicitar nuevas responsabilidades.

(2) Disminución de las demandas laborales que dificultan el trabajo (por ejemplo, obtener menos exigencias cognitivas o emocionales): los empleados pueden disminuir el número de tareas que consideran tanto física como psicológicamente incómodas. Implica llevar a cabo comportamientos que tienen como objetivo minimizar las exigencias físicas, cognitivas y emocionales. Por ejemplo, tiene que ver con llevar a cabo una reducción de la carga de trabajo.

(3) Incremento de los recursos estructurales del trabajo (por ejemplo, obtener más libertad para tomar decisiones o desarrollarse): Tiene como objetivo optimizar el rendimiento en los empleados a través de variedad en sus recursos, ofreciéndoles así más autonomía en el trabajo. Esto conlleva más responsabilidad en la mejora del trabajo, lo que se relaciona con el progreso personal y la exploración de más oportunidades. También implica aumentar la variedad de habilidades y otras características motivacionales del trabajo.

(4) Incremento de los recursos sociales del trabajo (por ejemplo: obtener apoyo de los compañeros): los empleados solicitan *feedback*, asesoramiento y apoyo a los supervisores, subordinados y compañeros. Por tanto, se consigue un apoyo social deseado en el ambiente de trabajo.

Dado que el *job crafting* lo inician los propios empleados, se trata de un enfoque individualizado y proactivo del rediseño del puesto de trabajo (Demerouti y Bakker, 2014; Parker, 2014). El *job crafting* es capaz de alterar el significado del propio trabajo. Tiene una base cotidiana, ya que "el trabajo se está recreando o elaborando todo el tiempo" (Wrzesniewski y Dutton, 2001, p.181). Cuando los individuos experimentan estos comportamientos de *job crafting*, tienen libertad de decisión sobre cómo y cuándo trabajar, pueden elegir utilizar diversas habilidades dependiendo del momento (Schaufeli et al., 2002).

Esta participación del empleado en modificar su puesto de trabajo, puede ser beneficiosa según Tims et al. (2014), al menos por dos razones: la primera razón es que cada empleado es diferente, y esto genera que su manera de "craftear" no sea la misma que la del resto de sus compañeros. Esta realidad lleva consigo que, por ejemplo, una persona que trabaja mejor con plazos se beneficie más de la presión del tiempo que una persona que no suele ser planificada. Estas características sobre el puesto de trabajo las conoce el individuo y tiene el conocimiento fácilmente accesible. En cambio, los líderes pueden no tener tiempo o recursos para averiguar las preferencias de cada empleado ante su puesto de trabajo. La segunda razón que demuestra la importancia de la participación del empleado en el diseño de su puesto de trabajo es que los individuos que conocen cómo pueden crear un entorno de trabajo óptimo, controlan sus características laborales e intervienen cuando lo ven necesario para prevenir resultados negativos como la desmotivación y el bajo desempeño laboral.

Se ha estudiado el *job crafting* tanto a nivel individual (p. ej., Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012), como de equipo (p. ej., Leana et al., 2009; Tims et al., 2013). Sin embargo, se tiende a pensar que el auténtico valor del *job crafting* se produce de manera individual; pero el *job crafting* en equipo es importante ya que la mayoría de los individuos no trabajan de forma aislada: los miembros del equipo se influyen mutuamente con sus comportamientos y estados afectivos (Bakker et al., 2006; Ilies et al., 2007).

A pesar de cierto solapamiento entre la perspectiva de *job crafting* basada en los roles y la perspectiva de *job crafting* basada en los recursos, existen diferencias en los estudios basados en cada uno de ellos. En este sentido, la investigación de Tims et al., (2022) ha ayudado a esclarecer estas diferencias: los hallazgos que examinan la perspectiva basada en los roles han utilizado generalmente diseños de investigación cualitativos, mientras que los estudios centrados la perspectiva basada en los recursos eran en su mayoría cuantitativos.

### ***1.4.1.1.3 Nuevos Enfoques de Job Crafting***

Varios estudios recientes han tratado de unir los dos enfoques anteriores (perspectiva basada en los roles y perspectiva basada en los recursos) y han sugerido que puede haber un factor de *job crafting* de orden superior, denominado *approach* y *avoidance crafting* (Bindl et al., 2019; Bruning y Campion, 2018; Lichtenthaler y Fischbach, 2019; Zhang y Parker, 2019). El *approach crafting* se refiere a las acciones de esfuerzo a través de las cuales los empleados intentan obtener resultados positivos o deseables, mientras que el *avoidance crafting* se refiere a las acciones para prevenir resultados negativos (Zhang y Parker, 2019). Sin embargo, dado el reciente avance de estas dimensiones de *job crafting*, no se conocen estudio empíricos que examinen el *job*

*crafting* como un constructo jerárquico (Tims et al., 2022). En la tabla 1 se muestra una tabla extraída de la investigación de Tims et al. (2022) que ayuda a organizar estos nuevos enfoques de *job crafting*.

**Tabla 1**

*Nuevos enfoques de job crafting*

<b>Tipo de job crafting</b>	<b>Definición</b>
<b>1. Crafting work-related activities</b> <i>Approach VS avoidance crafting</i>	<p><i>Approach crafting:</i> implica buscar y actuar para lograr aspectos positivos cognitivos y conductuales (Zhang y Parker, 2019)</p> <p><i>Approach role crafting:</i> implica la ampliación de la función laboral para incluir elementos de trabajo y actividades relacionadas originalmente en la descripción formal del puesto (Bruning y Campion, 2018)</p> <p><i>Approach resource crafting:</i> implica el diseño activo de sistemas y estrategias para organizar los elementos tangibles del trabajo, lo que puede implicar la gestión del comportamiento o el entorno físico (Bruning y Campion, 2018)</p> <p><i>Avoidance crafting:</i> implica escapar y alejarse de los aspectos negativos cognitivos y conductuales (Zhang y Parker, 2019)</p> <p><i>Avoidance role crafting:</i> implica reducir consciente, proactiva y de forma consciente, los requisitos del trabajo, el esfuerzo, o la responsabilidad de la tarea (Bruning y Campion, 2018)</p> <p><i>Avoidance resource crafting:</i> implica la alejamiento sistemático, mental o físicamente, de una persona, situación o acontecimiento, mediante cambios en el propio trabajo (Bruning y Campion, 2018)</p>
<b>2. Promotion VS prevention crafting</b>	<i>Promotion crafting:</i> el empleado añade a los aspectos existentes del trabajo, otros aspectos (Bindl et al., 2019)

<b>Tipo de <i>job crafting</i></b>	<b><i>Definición</i></b>
	<p><i>Promotion-focused crafting</i>: los empleados cambian los límites de sus funciones en el trabajo para conseguir motivación, salud y desempeño (Lichtenthaler y Fischbach, 2019)</p> <p><i>Prevention crafting</i>: representa cambios en el propio trabajo que evitarán que se produzcan resultados negativos (Bindl et al., 2019)</p> <p><i>Prevention-focused crafting</i>: consiste en evitar que ocurran cosas, es decir los empleados cambien su papel en el trabajo y la percepción de su papel en el trabajo de una forma autorreguladora y preventiva para evitar pérdidas de motivación, de salud y de desempeño (Lichtenthaler y Fischbach, 2019)</p>
<b>3. Optimizar las demandas</b>	Una estrategia dirigida a la simplificación u optimización de los procesos para hacerlos más eficientes (Demerouti y Peeters, 2018)
<b>4. <i>Job crafting</i> hacia los puntos fuertes e intereses</b>	<p>El <i>job crafting</i> hacia los puntos fuertes se refiere a los cambios autoiniciados que individuos realizan en su trabajo para mejorar sus puntos fuertes (Kooij et al., 2017)</p> <p>El <i>job crafting</i> hacia los intereses se refiere a la búsqueda activa de tareas más allá de los propios intereses (Kooij et al., 2017)</p>
<b>5. <i>Developmental crafting</i></b>	Las iniciativas que toman los empleados para desarrollar su potencial creando oportunidades de desarrollo (Kuijpers et al., 2020)
<b>6. <i>Career crafting</i></b>	Los comportamientos proactivos de un individuo dirigidos a optimizar los resultados de la carrera a través de la mejora del ajuste persona-carrera (de Vos et al., 2019)

<b>Tipo de <i>job crafting</i></b>	<b><i>Definición</i></b>
<b>7. Definir los límites de las actividades laborales y no laborales</b>	<p><i>Time-spatial crafting</i>: La medida en que los empleados reflexionan sobre tareas y demandas laborales, seleccionan activamente los lugares de trabajo lugares y horarios de trabajo, y luego adaptan potencialmente el lugar de trabajo y las horas de trabajo para que éstas sigan encajando entre sí (Wessels et al., 2020)</p> <p><i>Leisure crafting</i>. Búsqueda proactiva y realización de actividades de ocio dirigidas a la conexión humana, el aprendizaje y el desarrollo personal (Petrou y Bakker, 2016)</p> <p><i>Home crafting</i>: Cambios que hacen los empleados para equilibrar sus demandas y recursos domésticos con sus capacidades y necesidades personales, con el fin de experimentar sentido y crear o restaurar su ajuste persona-entorno (Demerouti et al., 2020)</p>
<b>8. Perspectiva de equipo en <i>job crafting</i></b>	<p><i>Collaborative crafting</i> (también denominada indistintamente como <i>team crafting</i>, <i>shared crafting</i>, <i>collective crafting</i>): Proceso por el que grupos de empleados determinan conjuntamente su trabajo para alcanzar sus objetivos comunes (Leana et al., 2009). Miembros del equipo combinan esfuerzos para aumentar los recursos estructurales y sociales, así como de trabajo, y para reducir sus exigencias laborales obstaculizadoras (Tims et al., 2013)</p>
<b>9. Perspectiva social en <i>job crafting</i></b>	<p><i>Supervisor/colleague-rated crafting</i> (Percepción de los demás sobre el "crafting" de actividades relacionadas con el trabajo): El supervisor/compañero de trabajo valora comportamiento del empleado en el trabajo (por ejemplo, cambiar aspectos del trabajo por iniciativa propia para adaptar mejor el trabajo habilidades y preferencias) (Fong et al., 2021)</p>

Fuente: (Tims et al., 2022)

### 1.4.1.2 *Job Crafting* y su Implicación en las Organizaciones.

Las investigaciones sugieren que el *job crafting* en general, se produce en todos los puestos de trabajo y sectores (Nielsen y Abildgaard, 2012), así como en todos los rangos jerárquicos (Berg et al., 2010). El *job crafting* como concepto genérico, se puede entrenar y tiene beneficios positivos para los empleados y las organizaciones (Gordon et al., 2018; Van den Heuvel et al., 2015). En este sentido, el *job crafting* explica una serie de resultados individuales y de resultados organizacionales positivos, como el *engagement* (Tims et al., 2013), la satisfacción y la motivación laboral interna (Bakker y Demerouti, 2007), el bienestar de los empleados (Humphrey et al., 2007), y el desempeño laboral (Parker et al., 2017). Por tanto, el *job crafting* beneficia el bienestar individual (Lichtenthaler y Fischbach, 2016; Rudolph et al., 2017), el bienestar psicológico y subjetivo (Slemp y Vella-Brodrick, 2014), y el afecto positivo (Slemp et al., 2015). También previene el agotamiento (Cheng y O-Yang, 2018; Tims et al., 2013), el aburrimiento laboral (Harju et al., 2016, 2018), la depresión (Kim y Beehr, 2018), y la tensión laboral (Rudolph et al., 2017).

Ghitulescu (2006) establece que la flexibilidad obtenida a través del *job crafting* para que los trabajadores modifiquen sus puestos de trabajo, facilita la aparición de conductas en el trabajo tales como la proactividad, la innovación y el trabajo en equipo, las cuales tienen un importante efecto en el desempeño de las organizaciones. En la línea de lo anterior, un reciente meta análisis (Wang et al., 2020) ha demostrado que el *job crafting* es una estrategia eficaz iniciada por uno mismo que puede transformar los factores sociales favorables en un mayor desempeño laboral y bienestar.

Los estudios empíricos han apoyado que el *job crafting* también beneficia la carrera de los empleados porque son capaces de desarrollar sus recursos a través de

mayores oportunidades de aprendizaje o traducir los recursos ya existentes en otros activos valiosos (Kira et al., 2010). En esta línea, el *job crafting* predice las promociones laborales (Cenciotti et al., 2017). Por otro lado, se relaciona negativamente con las intenciones de rotación (Esteves y Lopes, 2017; Rudolph et al., 2017), se asocia positivamente con un mayor nivel de intención de permanencia (Yasin Rofcanin et al., 2016), y una mayor motivación para seguir trabajando más allá de la edad de jubilación (Lichtenthaler y Fischbach, 2016).

Demerouti et al (2020) trasladaron el *job crafting* al ámbito familiar (*home crafting*) demostrando que el *job crafting* puede energizar el comportamiento proactivo en otros ámbitos de la vida trasladando esta energía a la vida familiar. Es decir, los empleados que desarrollan comportamientos de *job crafting* en su jornada laboral (por ejemplo, buscando más retos) también tendrán un comportamiento similar en su entorno familiar (*home crafting*). Esto es relevante para las organizaciones preocupadas por el bienestar y la calidad de vida de sus empleados. Este hallazgo en la literatura subraya el importante papel dinamizador del trabajo para las personas en todos los ámbitos de la vida. También demuestra que el fomento del *job crafting* no sólo tiene un impacto en el trabajo, sino también en la vida personal (Demerouti et al., 2020).

Una vez estudiado el *job crafting*, en el siguiente apartado se investiga la importancia del *engagement* como un estado interno muy ligado a las variables ya mencionadas anteriormente (autonomía en el trabajo, capital psicológico y *job crafting*).

## 1.4.2 *Engagement*

### 1.4.2.1 Origen, Definición y Delimitación Conceptual.

Kahn (1990) fue el pionero en la conceptualización de *engagement*, definiéndolo como la canalización de las energías personales en el trabajo físico, emocional y cognitivo. Se considera que un empleado *engage* se involucra físicamente, se conecta emocionalmente y está cognitivamente atento, mientras que un empleado desvinculado se considera física, emocional y cognitivamente retraído en el desempeño de su función.

La canalización de las energías personales puede dar lugar a tres condiciones psicológicas: la significación psicológica (recompensa por invertir en el desempeño de la función), la seguridad psicológica (poder mostrarse sin miedo a las repercusiones negativas), y la disponibilidad psicológica (sensación de poseer los recursos físicos, psicológicos y emocionales para el desempeño del rol). En conjunto, estas condiciones de "presencia plena" conducen a resultados laborales beneficiosos como la mejora de la productividad y la calidad del desempeño (Kahn, 1992).

Dado que Kahn (1992,1990) no propuso una operacionalización del *engagement* como constructo, Maslach y Leiter (1997) presentaron el *engagement* como aquel estado mental que define a empleados con un alto nivel de energía, implicación y eficacia. Años después, Schaufeli et al. (2002) formularon la definición más extendida de *engagement* y lo identificaron como un estado interno positivo relacionado con el trabajo. Implica afectos y condiciones relativamente estables que tienen que ver con las tres dimensiones por las que está conformado: (1) vigor, o nivel de energía que permite a las personas superar las dificultades y los retos en su trabajo; (2) dedicación, referida a los sentimientos y pensamientos que hacen que los individuos se sientan orgullosos,

implicados y entusiasmados con su trabajo; y (3) absorción, que está relacionada con una intensa concentración en el trabajo que hace a los empleados estar totalmente absortos en el trabajo (Schaufeli et al., 2002).

El *engagement* de los empleados ha sido considerado un rasgo (algo que es característico de la personalidad de un empleado) y un estado (una condición en la que un empleado puede estar durante un período de tiempo) (Macey y Schneider, 2008).

Junto con el desarrollo del constructo de *engagement*, el estudio de sus antecedentes y resultados se organiza en base al ya mencionado modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007). Según este modelo, todas las demandas y recursos laborales afectan al *engagement* y, por consiguiente, a diversos resultados de los empleados. Esto plantea dos formas de actuar: en primer lugar, según el proceso de motivación: si los empleados reciben los recursos laborales para hacer su trabajo, sentirán la obligación de corresponder con actitudes y comportamientos laborales positivos. En segundo lugar, según el proceso de deterioro de la salud: si los empleados perciben mayoritariamente unas exigencias laborales elevadas y escasos recursos laborales, corresponderán con actitudes laborales más negativas, comportamientos y desempeño (Schaufeli y Taris, 2014). El proceso motivacional del *engagement* postula que los recursos permiten a los empleados hacer frente a los aspectos exigentes de su trabajo y, al mismo tiempo, les estimulan a aprender de su trabajo y a crecer en él, lo que conduce a un aumento de los niveles de motivación y de los sentimientos de realización (Mazzetti et al., 2021).

Los recursos laborales se han identificado como los predictores más directos del *engagement*, dado su potencial para permitir a los empleados hacer frente a las demandas del trabajo y desencadenar un proceso de crecimiento y aprendizaje personal (Bailey et al., 2017). Según el proceso motivacional del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), los recursos tienen un doble papel: son intrínsecamente motivadores,

dada su capacidad para promover el conocimiento y el dominio de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas básicas (es decir, autonomía, pertenencia y competencia); y tienen un potencial motivacional extrínseco que se traduce en una ayuda instrumental que permite a los empleados cumplir con éxito los objetivos laborales (Bakker y Demerouti, 2017). En el meta-análisis citado de Mazzetti et al. (2021) se confirmó que recursos laborales como el apoyo social, la autonomía en el trabajo, la variedad de tareas y el *feedback*, se relacionan positivamente con el *engagement*. Además, los recursos personales como el capital psicológico también están relacionados con el *engagement*; y tienen una relación más fuerte con el *engagement* que los recursos laborales y sociales.

#### **1.4.2.2 *Engagement* y su Implicación en las Organizaciones.**

El *engagement* genera resultados individuales que pueden tener efectos a nivel organizacional, tales como la satisfacción laboral, el comportamiento extra-rol (p. ej., Han et al., 2021; Tian et al., 2019) y el desempeño laboral (p. ej., Borst et al., 2020; Christian et al., 2011; Han et al., 2021; Tian et al., 2019). Altos niveles de *engagement* también generan un menor agotamiento y una mejor salud general (Halbesleben, 2010). Además, el *engagement* tiene un efecto positivo sobre intención de rotación o cambio de puesto de trabajo. Es decir, los empleados con altos niveles de *engagement*, si sienten que su empresa no corresponde de igual manera a los altos esfuerzos que ponen en su trabajo, es probable que empiecen a buscar otro empleo (Caesens et al., 2016). Nahrgang et al. (2010) realizaron un meta-análisis y descubrieron que un mayor *engagement* está vinculado a un mayor cumplimiento de las medidas de seguridad, lo que se traduce en una reducción de los accidentes y las lesiones.

Por otro lado, los empleados con altos niveles de *engagement*, muestran un mayor funcionamiento social, satisfacción vital, bienestar y salud general (Robledo et al., 2019). Se encuentran más sanos físicamente, experimentan una mayor satisfacción de sus necesidades psicológicas y una mayor satisfacción laboral (Borst, 2018).

Junto con el *engagement*, otra de las variables que más importancia ha ganado en las organizaciones, es el desempeño laboral. Esta variable constituye la última variable objeto de análisis en esta tesis doctoral; y se analiza con detalle en el siguiente apartado.

### ***1.4.3 Desempeño Laboral***

#### **1.4.3.1 Origen, Definición y Delimitación Conceptual.**

El desempeño laboral fue definido por primera vez por Campbell (1990, p. 704) como "comportamientos o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización". Años más tarde, Motowidlo y Kell (2012) lo definieron como "el valor total esperado para la organización de los episodios discretos de comportamiento que un individuo lleva a cabo durante un período de tiempo estándar" (p. 82). Esta definición considera el desempeño laboral como una función del comportamiento de una persona y la medida en que ese comportamiento contribuye a que una organización alcance sus objetivos organizativos (Ford et al., 2011). El desempeño laboral se centra en los comportamientos o acciones de los empleados, más que en los resultados de estas acciones, que estarían relacionados con el rendimiento o la productividad. Además, los comportamientos deben estar bajo el control del individuo, por lo que se excluyen los comportamientos que están limitados por el entorno (Rotundo y Sackett, 2002). Sin embargo, existen algunas discrepancias sobre lo que constituye el desempeño laboral.

Mientras que algunas definiciones son más amplias y no especifican el tipo de comportamientos que constituyen el desempeño laboral, otras definiciones proporcionan un conjunto específico de dimensiones. Koopmans et al. (2011) realizaron una revisión sistemática basada en 58 estudios. El resultado de esta revisión es un marco conceptual del desempeño laboral que integra diferentes enfoques conceptuales. Los autores descubrieron que coexisten cuatro dimensiones generales: desempeño de la tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo/creativo, y comportamiento laboral contraproducente.

- (1) Desempeño de tareas: Puede definirse como la competencia con la que los individuos realizan las tareas fundamentales de su trabajo. Los comportamientos utilizados para describir el desempeño de las tareas suelen incluir la cantidad y la calidad del trabajo, las habilidades laborales y los conocimientos del trabajo (Campbell, 1990; Credé et al., 2017; Dalal et al., 2012; Dođru, 2022; Hernaus y Mikulić, 2014; Koopmans et al., 2014a; Krijgsheld et al., 2022; Wildman et al., 2010).
- (2) Desempeño contextual: puede definirse como los comportamientos que apoyan el entorno organizativo, social y psicológico en el que el empleado debe funcionar y desarrollar su trabajo. Los comportamientos utilizados para describir el desempeño contextual incluyen: demostrar esfuerzo, facilitar el desempeño de los compañeros y del equipo, cooperar y comunicarse (Chiaburu et al., 2011; Credé et al., 2017; Dalal et al., 2012; Dođru, 2022; Hernaus y Mikulić, 2014; Koopmans et al., 2014b; Krijgsheld et al., 2022; Li et al., 2010; Smith et al., 1983).
- (3) Desempeño adaptativo: comportamientos de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente

ante las nuevas demandas en el trabajo (Doğru, 2022; Griffin et al., 2017; Jnaneswar y Ranjit, 2020; Krijgsheld et al., 2022; Ployhart y Bliese, 2006; Wildman et al., 2010).

- (4) Comportamiento laboral contraproducente: puede definirse como un comportamiento que perjudica el bienestar de la organización. Su sola presencia implica daño para la organización, y, por ende, para el logro de sus objetivos. Incluye comportamientos como absentismo, comportamiento fuera de la tarea, robo y abuso de sustancias (Dalal et al., 2012; Hernaus y Mikulić, 2014; Sackett, 2002; Spector et al., 2006; Wildman et al., 2010).

En esta tesis doctoral se operacionaliza el desempeño laboral según la clasificación en tres dimensiones facilitada por Koopmans (2015) en su escala de desempeño laboral: (1) desempeño de tarea, (2) desempeño contextual y (3) comportamiento laboral contraproducente. Se decide utilizar esta medida de desempeño que contempla tres dimensiones, porque mide un desempeño percibido por el empleado, porque está desarrollada para producir medidas comparables de desempeño en diferentes tipos de trabajo (Koopmans et al., 2012, 2014a), y por su invariabilidad con respecto al contexto del país y al tipo de trabajo (Koopmans et al., 2014b).

El desempeño laboral ha sido una forma de evaluar la productividad; sin embargo, la productividad puede medirse también a partir de los resultados aportados por el trabajador. En este sentido, es importante diferenciar entre los resultados del trabajo y el desempeño. Los resultados pueden depender del desempeño del trabajador, así como como de otros elementos del contexto, por ejemplo, el desempeño de los compañeros (Van Veldhoven y Peccei, 2015). El desempeño laboral como constructo global es el comportamiento que contribuye a la eficacia y la competitividad de la organización (Van Veldhoven y Peccei, 2015; Wildman et al., 2010). Por todo lo

anterior, el desempeño laboral no solo constituye que los empleados cumplan con éxito las tareas encomendadas (Hernaus y Mikulić, 2014). Se ha generado un consenso general que abarca no solo aspectos cuantitativos (cumplimiento de objetivos), sino aspectos cualitativos (comportamientos laborales que los empleados realizan en su puesto de trabajo, que aportan valor a la organización y contribuyen a los objetivos de la misma) (Campbell y Wiernik, 2015).

Debido a la gran importancia que tiene el desempeño laboral en las políticas de recursos humanos, en el campo de la investigación se han hecho numerosos esfuerzos en identificar sus variables antecedentes. En este aspecto, Dalal et al. (2012) identificaron la autoeficacia, la necesidad de logro, el apoyo organizacional, la percepción de justicia y las recompensas organizacionales como variables predictoras del desempeño laboral. Por otro lado, el meta-análisis de O'Boyle et al. (2011) identificó la inteligencia emocional como otro antecedente importante. También existen hallazgos sobre otros antecedentes como el empoderamiento psicológico (Chiang y Hsieh, 2012), la autonomía en el trabajo (Jamal et al., 2021), el *engagement* (Rich et al., 2017), el capital psicológico (Loghman et al., 2022) y el *job crafting* (Niessen et al., 2016).

Además de identificar sus antecedentes, es de vital importancia trabajar en la mejora de los mecanismos de evaluación de desempeño existentes y que son tan comunes en la gestión de recursos humanos. Cabrera et al. (2014) identificaron que esta evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las empresas como para sus empleados. A nivel organización, aumenta el conocimiento sobre cómo se realiza el trabajo por parte de sus equipos y esto favorecerá unas mejores políticas de formación, selección y desarrollo. A nivel empleado, tiene el beneficio de conocer con más detalle cada función y tarea, entender cómo realizan su trabajo, recibir *feedback*; y

con todo esto, mejorar y desarrollarse dentro de la organización. Para que estos beneficios se produzcan, es importante que la evaluación de desempeño contemple todas aquellas comportamientos laborales que repercuten de manera positiva o negativa en los resultados organizacionales, y no únicamente tener en cuenta a las tareas del puesto (Salgado y Cabal, 2011). También es imprescindible que la organización utilice escalas precisas de evaluación para evitar sesgos de los evaluadores, asegurar datos fiables de desempeño y que los empleados valoren positivamente el proceso. Según Cabrera et al. (2014) esto se puede lograr asegurando que la evaluación de desempeño reconozca las motivaciones individuales, que el proceso sea transparente para los empleados, y que se posibilite la participación tanto de evaluados como de evaluadores en la fase de diseño de la evaluación.

### **1.4.3.2 Desempeño Laboral y su Implicación en las Organizaciones.**

El desempeño es el constructo laboral que más interés despierta en los departamentos de recursos humanos, pues de él dependen, en gran medida, los resultados y el éxito de las organizaciones (Loan, 2020). En el campo de la investigación científica, se han hecho grandes esfuerzos en explicar el desempeño, conocer sus antecedentes y así trabajar en ellos para su mejora (Ramírez, 2013). Cuando se ha tratado de explicar este constructo, las investigaciones se han centrado en las definiciones del desempeño que hacen hincapié en los motivos de la persistencia física en las tareas. Sin embargo, estas explicaciones no tienen en cuenta la posibilidad de que los empleados puedan elegir invertir sus energías afectivas, cognitivas y físicas, simultáneamente, en el desempeño, y que esta inversión más holística de la persona representa algo distinto y fundamental (Kahn, 1992, 1990).

Seibert et al. (2011) se refieren a los mecanismos que hacen posible la mejora del desempeño como prácticas de gestión de alto rendimiento, un término que engloba prácticas como la formación (Appelbaum et al., 2000), la selección (Schmidt et al., 1979), la retroalimentación (Eisenberger et al., 1999), recompensas e incentivos (Kraimer et al., 2011), y el intercambio de conocimientos o información (Spreitzer, 2017). Estas prácticas existen en muchas organizaciones, y constituyen el esfuerzo organizativo formalizado para impulsar un mayor desempeño en los empleados (Boxall et al., 2011).

En los apartados anteriores se han analizado con detalle todos los constructos que conforman esta tesis doctoral: recursos laborales (autonomía en el trabajo), recursos personales (capital psicológico), conductas en el trabajo (*job crafting*), estados internos (*engagement*) y comportamientos (desempeño laboral). Para seguir profundizando en estos constructos más allá de un plano teórico, se hace necesario conocer las relaciones entre los mismos. A continuación, se realiza un análisis de todas las asociaciones entre mencionadas variables, así como sus mecanismos de mediación.

## **1.5 Relación Entre Variables y Mecanismos de Mediación Entre la Autonomía en el Trabajo y el *Engagement***

### **1.5.1 Relación Entre Autonomía en el Trabajo y *Job Crafting***

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) constituye la base teórica del *job crafting*. Además, este modelo considera la autonomía en el trabajo como uno de los recursos laborales más importantes (Bakker y Demerouti, 2017). Esta afirmación ya constituye la primera evidencia de la relación entre autonomía y *job crafting*. Además del modelo JD-R, la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) también explica dicha relación. Esta

teoría ha establecido la importancia de tres necesidades básicas como impulsoras de conductas: la necesidad de relación (necesidad de sentirse y conectado con otras personas), la necesidad de autonomía (necesidad de decidir por sí mismo qué actividades realizar), y la necesidad de competencia (la necesidad de producir eficazmente los resultados deseados). En este sentido, la importancia de satisfacer estas necesidades básicas para lograr bienestar (Van den Broeck et al., 2016; Wrzesniewski y Dutton, 2001) conlleva que el impulso para satisfacer diferentes necesidades en el trabajo está positivamente asociado con las conductas del *job crafting*.

Existe sólida evidencia que demuestra las relaciones entre la autonomía en el trabajo y el *job crafting*, siendo la autonomía en el trabajo uno de los principales antecedentes del *job crafting* (p. ej., Leana et al., 2009; Rudolph et al., 2017; Slemp et al., 2015; Zito et al., 2019). Un alto grado de autonomía en el trabajo estimula el *job crafting* al indicar a los empleados que tienen la libertad y la oportunidad de tomar la iniciativa (Petrou et al., 2012; Zito et al., 2019).

Tims et al. (2012) sugirieron que los empleados con autonomía tienen más posibilidades de iniciar comportamientos de *job crafting*. Cuando los empleados adquieren recursos laborales por su propia voluntad y discreción, pueden utilizar esos recursos de forma más eficaz y eficiente. Shin et al. (2020) señalaron que cuando los empleados tienen más poder de decisión pueden asignar mejor los recursos que obtienen del *job crafting* y pueden gestionar más eficazmente los recursos y las demandas para lograr un desempeño laboral. Por el contrario, un menor nivel de autonomía puede imponer limitaciones en la utilización de los recursos del puesto de trabajo, lo que impide que los empleados puedan iniciar comportamientos de *job crafting*.

### ***1.5.2 Relación Entre Autonomía en el Trabajo y Capital Psicológico***

Para el planteamiento de la relación entre autonomía en el trabajo y capital psicológico, es necesario destacar el aspecto que más evidencia esta relación, y es la pertenencia de ambas variables al modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007). Según este modelo, la autonomía está clasificada como un recurso laboral, y el capital psicológico como un recurso personal. El modelo JD-R ayuda a clasificar las características concretas del trabajo y del empleado para entender sus resultados laborales (Cheng et al., 2020). Además, sostiene que los recursos personales (capital psicológico) tienen funciones similares a los recursos laborales (autonomía en el trabajo). Esta afirmación supone que tanto los recursos personales como los recursos laborales interactúan de forma positiva entre sí (Kerksieck et al., 2019).

Además de la sólida evidencia proporcionada por el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), la relación entre autonomía y capital psicológico se ha ido reforzando con investigaciones posteriores (Luthans et al., 2006; McMurray et al., 2010; Peral y Geldenhuys, 2016; Shahzad, 2021; Wang y Zhang, 2016), en las que se mantiene que los empleados que perciben altos niveles de autonomía (considerada, como ya se mencionó, un recurso laboral) tienden a mostrar mayor capital psicológico (es decir, un recurso personal). Esta relación se hace más evidente al constatar que las características del trabajo (en este caso la autonomía), son antecedentes del capital psicológico (Avey et al., 2010).

Shahzad (2021) señaló que la asociación entre estas variables se explica porque a medida que aumenta el nivel de autonomía en el trabajo, los empleados necesitan más recursos psicológicos para hacer frente a los desafíos adicionales en la toma de decisiones, los procedimientos para realizar sus tareas, y los horarios de trabajo. En este sentido, el capital psicológico puede ayudar a combatir los fallos durante la realización

de las tareas laborales, y los empleados tienen menos posibilidades de enfrentarse a resultados negativos como por ejemplo el estrés laboral. Por tanto, un mayor nivel de autonomía en el trabajo es más beneficioso para los empleados que tienen un mayor nivel de capital psicológico, pues gracias al capital psicológico, perciben este mayor nivel de autonomía en el trabajo como fuente de motivación. Además, el capital psicológico se considera una reserva sólida para reducir los efectos adversos que en ocasiones generan los niveles más altos de autonomía en el trabajo (Hobfoll, 2002, 2011).

Otra explicación de esta relación entre variables la facilita el modelo de características del puesto (Hackman y Oldham, 1976, 1980). Según este modelo, la autonomía en el trabajo tiene una importante influencia en la motivación intrínseca de los empleados. Esta motivación ofrecida a través de la autonomía, logra a su vez un estado psicológico clave a través de la percepción individual, favoreciendo así que el capital psicológico sea importante para la autonomía (Li, 2018). Además de tener un componente motivacional, la autonomía también ofrece a los empleados una sensación de control en sus métodos de trabajo, que a su vez es esencial para el capital psicológico (Luthans y Youssef, 2017).

Por último, es importante destacar que la autonomía está relacionada con varias dimensiones del capital psicológico. Llorens et al. (2007) y Xanthopoulou et al. (2007) encontraron que la autonomía puede mejorar la autoeficacia individual. En este sentido, los resultados de la investigación de Xanthopoulou et al. (2012) también mostraron que la autonomía tenía un efecto positivo en la autoeficacia, en la autoestima y en el optimismo.

### 1.5.3 *Relación entre Autonomía en el Trabajo y Engagement*

El *engagement* es un indicador de la autonomía en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2008; Van Beek et al., 2012). El modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) ha demostrado que la autonomía en el trabajo está relacionada positivamente con el *engagement* (Bakker et al., 2006, 2007; Crawford et al., 2010; Halbesleben, 2010; Kao et al., 2021; Kinnunen et al., s. f.; Mauno et al., 2007; Nahrgang et al., 2011; Ng y Feldman, 2014). En este sentido, el mencionado modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) postula que la autonomía como recurso laboral inicia en los empleados un proceso de motivación que se traduce en un mayor nivel de *engagement*. Los recursos laborales fomentan el *engagement* a través de su motivación intrínseca y extrínseca porque satisfacen las necesidades humanas básicas (Van Den Broeck et al., 2008) y porque facilitan la consecución de objetivos. Todo lo anterior, aumenta la probabilidad de finalizar con éxito tareas laborales, y favorece el *engagement* (Bakker y Demerouti, 2007). Además del modelo JD-R, la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985, 2000) también avala esta relación al reconocer que la autonomía es una forma de ayudar a satisfacer las necesidades inherentes de los empleados, aspecto que favorece el *engagement*.

Más allá de la justificación que realiza el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985, 2000) sobre la relación entre ambas variables, multitud de estudios avalan esta asociación y consideran la autonomía en el trabajo como antecedente del *engagement* (p. ej., Bakker y Bal, 2010; Halbesleben, 2010; Kao et al., 2021; Patience et al., 2020; Salanova y Schaufeli, 2008). También existen meta-análisis que aportan pruebas sólidas al respecto (Christian et al., 2011; Crawford et al., 2010; Lesener et al., 2019).

#### **1.5.4 Relación Entre Job Crafting y Capital Psicológico**

Kohn y Schooler (1982) demostraron que los empleados trasladan sus experiencias laborales a situaciones fuera del mismo y que el trabajo puede afectar a los recursos personales. En este sentido, cuando los empleados desarrollan conductas de *job crafting*, generan una experiencia positiva de haber incrementado con éxito sus recursos de trabajo, que se traslada a un aumento de sus recursos personales (capital psicológico) (Vogt et al., 2015). Concretamente, este control de la situación laboral favorecida por el *job crafting*, es fundamental para crear recursos personales, como la autoeficacia (Bandura, 1997; Bell y Staw 1989), y el optimismo (Seligman, 2006); mientras que superar los obstáculos y alcanzar los objetivos puede ser importante para la esperanza (Snyder, 2000) y la resiliencia (Masten, 2001). Por tanto, al diseñar su trabajo, los empleados ejercen el control sobre su entorno, un aspecto fundamental para crear recursos personales como el capital psicológico (Vogt et al., 2015).

Con la intención de afianzar las evidencias sobre las relaciones entre ambos constructos, existen varias investigaciones que han demostrado dicha asociación (Bakker, Tims, et al., 2012; Cenciotti et al., 2017; Karabey y Kerse, 2017; Sesen y Ertan, 2020; Uen et al., 2021; Van Wingerden et al., 2017; Zheng-Hao y Soo-Jin, 2020), encontrando en general que existe una relación positiva, siendo el capital psicológico el que favorece altas puntuaciones de *engagement*.

Esta relación entre variables se debe a que los recursos personales que contiene el capital psicológico son importantes para la realización de las tareas laborales en las que se basa el *job crafting* (Christian et al., 2011; Rich, 2017). En este sentido, atendiendo al *job crafting* y las dimensiones del capital psicológico, los empleados son más propensos a elaborar sus trabajos y tareas cuando son optimistas (Luthans et al., 2007). Además, los empleados son más flexibles a las demandas exigentes cuando tienen altos niveles de

resiliencia (Minseo y Beehr, 2021). Por otro lado, el locus de control interno y la necesidad de logro, ambos necesarios para el *job crafting*, se asocian con empleados que muestran altos niveles de esperanza (Luthans et al., 2007). En esta línea, algunas intervenciones en entornos organizacionales para potenciar el *job crafting*, han demostrado el incremento de la autoeficacia de los empleados (Van Den Heuvel et al., 2015).

### ***1.5.5 Relación Entre Job Crafting y Engagement***

El *job crafting* es una vía que posibilita el incremento de *engagement* (Tims y Bakker, 2010; Frederick y VanderWeele, 2020).

Desde la perspectiva del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), el *engagement* es mediador de la relación entre el *job crafting* y el desempeño laboral (Schuler et al., 2019; Tims et al., 2013). Bakker y Oerlemans (2018) constataron que el *job crafting* tenía un efecto positivo sobre el *engagement*, ya que satisface ciertas necesidades psicológicas básicas.

Así, el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) explica las condiciones psicológicas o antecedentes del *engagement*, pero no aborda el mecanismo subyacente a la respuesta de los individuos a estos factores con diferentes niveles de *engagement* (Saks, 2006). En este sentido, la teoría del intercambio social (Adams, 1965) ayuda a explicar este mecanismo. Esta teoría señala que los empleados tratan de mantener un equilibrio entre los recursos que aportan a una relación y las consecuencias que obtienen del intercambio (es decir, los resultados) que tiene lugar dentro de esta relación. Los individuos que perciben desequilibrio en una relación de intercambio experimentarán angustia; y esa angustia conducirá a esfuerzos para restaurar la equidad en esta relación. La equidad, tal y como la concibe la teoría del intercambio social, se refiere

## Marco Teórico

principalmente a un proceso de demandas de trabajo y de recursos, o de comparación interpersonal en el que se compara la propia relación de recursos y resultados con la de los demás (Adams, 1965). Sin embargo, los individuos también utilizan estándares internos excluyendo así la comparación con los demás (Garg et al., 2021). Las personas invierten tiempo, energía y habilidades para satisfacer las demandas del trabajo, para realizarlo y para obtener más desempeño laboral. Si un empleado percibe ciertas demandas laborales como estresantes o muy exigentes, a menudo las afrontará invirtiendo un esfuerzo adicional. Cuando este afrontamiento es eficaz y se satisfacen las demandas del trabajo, se produce el desempeño esperado y se restablece el equilibrio entre las inversiones y los resultados (Garg et al., 2021). Dado que la organización crea el contexto de trabajo, en el que los empleados tienen la autonomía para facilitar enfoques ascendentes como el *job crafting* (Bakker, 2017), en base a la teoría del intercambio social (Adams, 1965), se sostiene que los empleados percibirán oportunidades de iniciar conductas de *job crafting*, al que corresponderán con mayores niveles de *engagement*. Uniéndola con el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), la teoría del intercambio social (Adams, 1965) postula que cuando los empleados reciben recursos laborales (por ejemplo, autonomía en el trabajo para iniciar conductas de *job crafting*) se sienten obligados a devolver lo mismo a la organización en forma de mayores niveles de *engagement*.

Por todo lo anterior, se combina el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) para explicar el marco estructural de las relaciones entre los recursos laborales, el *job crafting* y el *engagement*, y la teoría del intercambio social (Adams, 1965) para explicar el mecanismo de la respuesta del individuo al *job crafting* en forma de aumento de los niveles de *engagement*.

En este contexto, la relación positiva entre el *job crafting* y el *engagement* ha sido demostrada en diferentes estudios (p. ej., Bakker et al., 2012; Frederick y VanderWeele, 2020; Letona-Ibañez et al., 2021; Park et al., 2020; Petrou et al., 2012; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2013; Tims et al., 2012; Vogt et al., 2016), que en general apoyan que a más niveles de *job crafting*, mayor es el impacto en el *engagement*, siendo el *job crafting* una estrategia efectiva para mejorar el *engagement*.

Chen et al. (2014) descubrieron que el *job crafting* individual y el *job crafting* colaborativo refuerzan el *engagement*, mostrando que ambos permiten a los empleados modificar las tareas y los límites de su trabajo, fomentando así un mayor *engagement*.

Por tanto, al igual que los trabajadores que realizan esta práctica aumentan sus niveles de *engagement*, también se han encontrado evidencias acerca de que los empleados que presentan elevados niveles de *engagement*, modifican de manera más exitosa su entorno laboral, poniendo de manifiesto una relación bidireccional entre ambas variables (Xanthopoulou et al., 2009a). Por ejemplo, Hakanen et al. (2008) obtuvieron que el *engagement* tenía un impacto positivo en la iniciativa personal y los recursos laborales.

En un reciente meta análisis (Schuler et al., 2019) se mostró que la dimensión del *job crafting* “aumento de los recursos estructurales y sociales del trabajo” y la dimensión “aumento de las exigencias laborales desafiantes” estaban positivamente relacionadas con el *engagement*. Por otro lado, la dimensión “disminución de las exigencias laborales obstaculizadoras” estaban asociadas negativamente con el *engagement*. Los resultados de otro meta análisis (Frederick y VanderWeele, 2020) también concluyen que el *job crafting* influye en el *engagement*. Esto es importante, ya que el *engagement* se considera a veces como un fin en sí mismo y hay pruebas de que está significativamente asociado con muchos otros resultados positivos, como el

desempeño laboral (Bakker, 2011), la satisfacción laboral (p. ej., Bakker y Demerouti, 2008; Mazzetti et al., 2021; Saks, 2006), el bienestar laboral (p. ej., Hakanen et al., 2006; Mazzetti et al., 2021; Saks, 2006), la retención de talento y la calidad el servicio ofrecido por los empleados (Saks, 2006) menor índice absentismo (p. ej., Mazzetti et al., 2021; Shimazu et al., 2015; Shimazu et al., 2010), menor índice de abandono (p. ej., Mazzetti et al., 2021; Saks, 2006; Salanova et al., 2005), y menores niveles de insomnio en trabajadores que experimentan agotamiento emocional (Fernández-Salineró et al., 2022).

### ***1.5.6 Relación Entre Capital Psicológico y Engagement***

Bakker et al. (2011) encontraron que para que los empleados realizaran sus tareas laborales de forma más eficiente, las empresas no solo necesitan contratar a empleados altamente cualificados, sino que también deben favorecer que sus empleados puedan dar rienda suelta a sus capacidades y a sus recursos personales. Estudios anteriores revelaron que el capital psicológico de los empleados desempeña un papel importante en el éxito de su trabajo (p. ej., Luthans y Youssef, 2004 ; Wright et al., 2007) y en ocasiones se asocia con un incremento del *engagement* (p. ej., Ali y Ali, 2014; Sweetman y Luthans, 2010).

Una de las formas más útiles de comprobar la asociación entre capital psicológico y *engagement* (Avey et al., 2008; Grover et al., 2018), es atendiendo a la relación de las dimensiones de ambos constructos. Respecto a las dimensiones del capital psicológico, la resiliencia ayuda a aumentar los niveles de *engagement* (Bakker y Xanthopoulou, 2013; Kašpárková et al., 2018; Malik y Garg, 2020), porque ayuda a lidiar con los desafíos que los empleados se enfrentan en sus tareas laborales. Por su parte, (Xanthopoulou et al., 2013) mostraron que la autoeficacia era particularmente un

predicador positivo del *engagement* cuando las exigencias emocionales del trabajo eran altas. Ampliando estos resultados, Bakker y Sanz-Vergel (2013) mostraron que la autoeficacia y el optimismo estaban positivamente relacionados con el *engagement*. Finalmente, Xanthopoulou et al. (2009b) descubrieron que los empleados optimistas pueden crear un entorno de trabajo con recursos, de modo que puedan tener mayores niveles de *engagement*. En cuanto a las dimensiones del *engagement*, Karatepe y Karadas (2015) indicaron que los empleados con mayor capital psicológico suelen ser vigorosos y dedicados, y están contentos de estar inmersos en su trabajo (Gupta et al., 2017; Karatepe y Avci, 2017).

La fundamentación teórica que justifica esta asociación entre capital psicológico y *engagement* se encuentra en el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y en la teoría COR (Hobfoll, 1989). La investigación sobre el papel de los recursos personales en la teoría del JD-R sugiere que estos recursos desempeñan un papel importante en mantener el *engagement*. El ya mencionado meta análisis de Mazzetti et al. (2021), concluyó que los recursos personales tienen una relación más fuerte con el *engagement* que los recursos laborales y sociales. Este resultado puede explicarse porque los recursos personales son más próximos, mientras que los recursos laborales son más distales al *engagement* (Breevaart et al., 2014). En este sentido, otro meta análisis (Knight et al., 2017) postuló que los empleados con niveles prominentes de capital psicológico valoran su capacidad para satisfacer positivamente sus demandas de trabajo, creen en los buenos resultados, y consideran que pueden satisfacer sus necesidades comprometiéndose plenamente con sus funciones organizativas.

Por su parte, la teoría COR (Hobfoll, 1989) reconoce la importancia de reunir recursos en los ámbitos cognitivo, biológico y social para fomentar el bienestar (Hobfoll, 1989, 2001). Esta teoría postula que los empleados que acumulan recursos

personales como el capital psicológico, tienen más probabilidades de realizar las conductas específicas necesarias para alcanzar los objetivos marcados y tener altos niveles de *engagement* (Uen et al., 2021). Asimismo, la teoría COR, proporciona orientación sobre el efecto del capital psicológico a través de la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia sobre el *engagement*. Una ganancia o pérdida de recursos motiva a los empleados a adoptar comportamientos específicos (Hobfoll, 1998, 2001) como el *engagement*.

Más allá de las relaciones entre variables analizadas en los apartados anteriores, se hace necesario ir un paso más allá, y comprobar los mecanismos de mediación. Para ello, se dedica el siguiente apartado.

### ***1.5.7 Mecanismos de Mediación Entre Autonomía en el Trabajo y Engagement***

Como ya se ha mencionado anteriormente, los recursos laborales del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) son los principales predictores del *engagement* (p. ej., Bakker et al., 2006, 2007; Crawford et al., 2010; Halbesleben, 2010; Kao et al., 2021; Kinnunen et al., 2008; Mauno et al., 2007; Nahrgang et al., 2011; Ng y Feldman, 2014). En cambio, la evidencia relativa a los mecanismos de mediación entre recursos laborales y *engagement*, aún no es muy sólida.

Existen investigaciones anteriores que han identificado algunos mediadores motivacionales como la regulación intrínseca (Malinowska y Tokarz, 2018) y la regulación identificada (Malinowska y Tokarz, 2018; Van Beek et al., 2012); mediadores psicosociales como el apoyo social a nivel de equipo (Vera et al., 2016); mediadores de demandas laborales como las demandas de desafío, la responsabilidad

sentida y las demandas cognitivas (Muecke et al., 2020); y mediadores de recursos personales como el capital psicológico (Muneeb y Maochun, 2019; Ahsan et al., 2019).

Profundizando en la mediación de capital psicológico, por ser una variable de gran importancia en la presente tesis doctoral, es de utilidad la ya mencionada teoría COR (Hobfoll, 1989), concretamente el fenómeno de las caravanas de recursos. Este fenómeno apoya el hecho de que los recursos laborales (autonomía en el trabajo) fomentan la creación de recursos personales (capital psicológico), que a su vez conducen a mayores niveles de *engagement* (Quiñones et al., 2013).

Otra de las variables de gran importancia en esta tesis doctoral es el *job crafting*. Se menciona en este apartado porque, aunque no se han encontrado estudios que hayan analizado la mediación de *job crafting* en las relaciones entre autonomía en el trabajo y *engagement*, la relación consolidada entre autonomía en el trabajo y *job crafting* (p. ej., Rudolph et al., 2017; Zito et al., 2019) y entre *job crafting* y *engagement* (p. ej., Frederick y VanderWeele, 2020; Park et al., 2020), sugiere que el *job crafting* pueda ser una variable mediadora. Otro motivo para pensar en la existencia de esta mediación es que cuando los empleados reciben recursos laborales (autonomía en el trabajo), perciben oportunidades de iniciar conductas de *job crafting*, a las que pueden corresponder con mayores niveles de *engagement*. Esta visión la ofrece el marco general de la ya mencionada en apartados anteriores, teoría del intercambio social (Adams, 1965). Finalmente, otro motivo que puede llevar a pensar que el *job crafting* pueda actuar como mediador, es la relación consolidada empíricamente, entre *job crafting* y capital psicológico (p. ej., Sesen y Ertan, 2020; Uen et al., 2021; Cenciotti et al., 2017). Como ya se indicó anteriormente, el capital psicológico sí se ha identificado como mediador (Muneeb y Maochun, 2019; Ahsan et al., 2019), y esto sugiere que ambos constructos puedan mediar la relación entre autonomía en el trabajo

y *engagement* (Schaufeli y Salanova, 2007; Bakker y Demerouti, 2007; Hakanen y Roodt, 2010). Sin embargo, hasta donde conocemos no hay estudios que incluyan *job crafting* y capital psicológico como mediadores, de manera conjunta, de la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*.

A la vista de esta necesidad de profundizar en los mecanismos de mediación en la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*, se ha dedicado el capítulo 3 de la presente tesis para investigar el papel del *job crafting* y del capital psicológico en esta relación.

En los apartados anteriores, se han estudiado las relaciones entre recursos laborales (autonomía en el trabajo), conductas en el trabajo (*job crafting*), y recursos personales (capital psicológico) como facilitadores del *engagement*. En las siguientes páginas, se van a estudiar estas mismas variables, incluyendo también el *engagement*; pero esta vez considerándolas variables facilitadoras del desempeño laboral.

## **1.6 Relación Entre Variables y Mecanismos de Mediación Entre la Autonomía en el Trabajo y el Desempeño Laboral**

### ***1.6.1 Relación Entre Autonomía en el Trabajo y Desempeño Laboral***

El nivel de libertad (Langfred, 2005), la satisfacción laboral y la creatividad que permite la autonomía en el trabajo a las personas (Kubicek et al., 2017), influye en el desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2007; Mauno et al., 2007; Ng y Feldman, 2014; Shantz et al., 2013). Esto se debe a que gracias a la autonomía, los empleados pueden ajustar su trabajo a sus propias necesidades y preferencias (Kubicek et al., 2017). También pueden experimentar un mayor sentido de responsabilidad y control sobre su trabajo, lo que puede llevar a una mayor motivación y satisfacción laboral, lo que a su vez puede influir positivamente en el desempeño laboral (Clausen et al., 2021).

Estas afirmaciones también han sido señaladas por investigaciones previas (p. ej., Bizzi y Soda, 2011; Bogler y Somech, 2004; Deole et al., 2022; Malik y Dhar, 2017; Nesheim et al., 2017), confirmando de esta forma, la relación positiva entre ambos constructos.

El mecanismo causal que vincula la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral se ha considerado motivacional, como se formalizó inicialmente en la teoría de las características del puesto (Hackman y Oldham, 1976). Esto se debe a que la autonomía en el trabajo y la mayor flexibilidad de rol que conlleva, conducen a una mayor responsabilidad percibida sobre los resultados del trabajo, lo que hace que los empleados asuman más los procesos en su organización, afectando positivamente a la motivación (Parker et al., 1997). Hackman y Oldham (1976) muestran que la autonomía está asociada con la responsabilidad experimentada por los resultados relacionados con el trabajo.

La relación entre ambos constructos se ha fundamentado principalmente a través de las ya mencionadas teoría COR (Hobfoll, 1989) y del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007). En cuanto a la teoría COR, se sostiene que la asignación eficiente de recursos (autonomía en el trabajo) por parte de las personas es la base del éxito de su desempeño laboral (Hobfoll, 1989, 2002; Hobfoll y Shirom, 2001). Según la teoría JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) la autonomía en el trabajo es un recurso laboral que facilita el desempeño laboral a través de diferentes mecanismos motivacionales como el aumento de la participación en el trabajo y el *engagement*.

Además de la teoría COR (Hobfoll, 1989) y la teoría JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), también se puede fundamentar esta relación con dos teorías que se han mencionado en apartados anteriores -la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, (1985), y teoría del intercambio social de Adams, (1965)-. Gagné y Deci (2005) se basaron en la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) para señalar que la

autonomía en el trabajo trae consigo una mayor satisfacción de las necesidades de competencia, relación y autonomía, lo que conduce a un mayor desempeño laboral. La teoría del intercambio social (Adams, 1965) ayuda a comprender que los empleados con autonomía en el trabajo consideran que la empresa está comprometida con su bienestar. Esto hace que correspondan a su trabajo con un mayor compromiso hacia la organización, que se traduce en mayor desempeño laboral (Clausen et al., 2021).

La relación entre autonomía en el trabajo y desempeño laboral no solo favorece lo que ocurre dentro del entorno organizacional, sino que también ayuda al entorno familiar. Esto quedó demostrado en una reciente investigación de Jamal et al. (2022), en la que se encontró que la autonomía en el trabajo ayuda a los empleados a garantizar un mayor equilibrio entre su vida laboral y familiar. Esto supone que los empleados puedan dedicar la cantidad adecuada de tiempo tanto al trabajo como a las necesidades familiares, lo que conduce a un mayor equilibrio entre la vida laboral y la personal. Este equilibrio proporcionado por la autonomía, a su vez conduce a un mayor desempeño laboral (Giovanis, 2018; Jamal et al., 2021; Perry et al., 2018).

Por todo lo anterior, se concluye que la autonomía en el trabajo favorece los altos niveles de desempeño laboral. En cambio, los empleados que experimentan altos niveles de demandas laborales, tienen mayores niveles de estrés y agotamiento emocional, lo que se traduce en un menor desempeño laboral (Jamal et al., 2022).

A continuación, se analizan las relaciones entre el *job crafting* y el desempeño laboral. El *job crafting* al igual que la autonomía en el trabajo, también ayuda a mejorar el desempeño laboral, es su antecedente, y existe una relación consolidada empíricamente entre ambas.

### **1.6.2 Relación Entre Job Crafting y Desempeño Laboral**

Los hallazgos empíricos informan de relaciones positivas entre el *job crafting* y el desempeño laboral (p. ej., Liu et al., 2021; Rofcanin et al., 2016; Shusha, 2014; Tims et al., 2012; Vogel et al., 2016). En general, estas investigaciones apoyan que el *job crafting* permite a los empleados adaptar sus tareas y responsabilidades para que se ajusten mejor a sus habilidades y necesidades, lo que puede mejorar su motivación, *engagement* y satisfacción laboral. Al ajustar su trabajo de esta manera, los empleados pueden sentir un mayor control sobre su trabajo, lo que a su vez puede mejorar su desempeño laboral.

De la misma forma que ocurría en la autonomía en el trabajo, el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y la teoría COR (Hobfoll, 1989) ofrecen el marco teórico integral para comprender cómo los elementos del *job crafting* influyen en el desempeño laboral. Desde el modelo JD-R, el *job crafting* se relaciona con el desempeño al modificar tanto los recursos laborales como las demandas laborales (Schuler et al., 2019; Tims et al., 2013). Al personalizar su trabajo para satisfacer sus necesidades y habilidades individuales, los trabajadores pueden sentirse más motivados, comprometidos y satisfechos en su trabajo, lo que se traduce en un mayor desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017). Desde la teoría COR, los empleados pueden utilizar los recursos laborales existentes y son responsables de ellos, esperando que aporten cambios constructivos a las organizaciones (Hobfoll et al., 2018). En este escenario, el *job crafting* puede ayudar a los empleados a equilibrar la utilización de estos recursos laborales (Wrzesniewski y Dutton, 2001); y con este equilibrio entre demandas y recursos, mejorar el desempeño laboral (Dubbelt et al., 2019). Además, los empleados también pueden obtener recursos psicológicos a partir del *job crafting*, como la disponibilidad psicológica (Singh y Singh, 2018), y el sentido del trabajo (Tims et al.,

2016) a partir del *job crafting*. Estos recursos pueden motivar intrínsecamente a los empleados para trabajar, invirtiendo así más tiempo y energía en mejorar el desempeño laboral.

Por todo lo anterior, esta relación del *job crafting* con el desempeño se produce por varias razones: en primer lugar, los empleados con conductas de *job crafting* mejoran su percepción de crecimiento y su autoimagen positiva (Niessen et al., 2016), y experimentan niveles más altos de motivación intrínseca (Weseler y Niessen, 2016). Estos empleados trabajan con más entusiasmo y aumentan el esfuerzo individual que invierten en su trabajo (Deci y Ryan, 2000), incluidos los comportamientos de desempeño laboral (Wrzesniewski y Dutton, 2001). En segundo lugar, cuando los empleados desarrollan sus habilidades, crean las bases para realizar nuevas acciones que pueden ir más allá de las descripciones formales de los puestos de trabajo (*job crafting*), mejorando así su desempeño laboral (Tims et al., 2012). Por tanto, el *job crafting* empuja a los empleados a realizar trabajos más desafiantes y complejos, afectando así a su desempeño (Tims et al., 2013).

Además de lo anterior, un reciente meta análisis de Bohnlein y Baum (2020) señala que esta asociación entre ambos constructos depende de las circunstancias culturales. Otro hallazgo de este meta análisis es que cuando los *job crafters* aceptan la incertidumbre reinante en su entorno laboral, su desempeño puede mejorar a través de la creación de su entorno (aspecto facilitado por el *job crafting*).

Para continuar con el estudio del desempeño laboral, en el siguiente apartado se ofrecen las relaciones entre el capital psicológico y el desempeño. El capital psicológico es una variable de gran importancia junto con los constructos expuestos anteriormente (autonomía en el trabajo y *job crafting*) porque es un recurso personal clave dentro del

modelo JD-R, y porque actúa como antecedente del desempeño. A continuación, se expone la fundamentación de esta relación entre variables.

### ***1.6.3 Relación Entre Capital Psicológico y Desempeño Laboral***

El meta-análisis de Avey et al., (2011), ayudó a conocer el impacto del capital psicológico en variables organizacionales, y afirmó su relación con el desempeño laboral. Otro meta-análisis de reciente publicación (Loghman et al., 2022) confirmó los resultados de meta-análisis anteriores (Avey et al., 2011; Kong et al., 2018; Wu y Nguyen, 2019) al demostrar relaciones positivas entre capital psicológico y desempeño laboral.

En el entorno laboral, se ha encontrado algunas dimensiones del capital psicológico como el optimismo (Seligman y Schulman, 1986) y la resiliencia (Larson y Luthans, 2006; Masten, 2001) que pueden predecir el desempeño en el puesto de trabajo. Sin embargo, existen evidencias empíricas que demuestran que el constructo de capital psicológico, en su conjunto, tiene una mayor influencia en el desempeño laboral, que las cuatro dimensiones que lo componen por separado (Larson y Luthans, 2006; Luthans et al., 2005). Esto significa que el efecto positivo que produce el capital psicológico en el comportamiento de los empleados, conduce a una mejora en su desempeño laboral (Avey et al., 2010; Luthans et al., 2005, 2007, 2008; Nguyen et al., 2019; Walumbwa et al., 2010).

La posición teórica que defiende la relación entre ambos constructos, es que las dimensiones del capital psicológico actúan como aspectos motivacionales para alcanzar el éxito, y facilitan el esfuerzo, aspectos que conllevan un aumento del desempeño laboral (Avey et al., 2011). Los individuos con un nivel alto de capital psicológico tienen más probabilidades de estar llenos de energía y de esforzarse, y esto conlleva un

mayor desempeño laboral (Avey et al., 2011). Este esfuerzo motivado del capital psicológico que conlleva un mayor desempeño laboral se debe a que las personas con mayor eficacia se esfuerzan por alcanzar los objetivos que creen que son capaces de alcanzar. Además, tienen fuerza de voluntad y generan múltiples soluciones a los problemas (esperanza), hacen atribuciones internas y tienen expectativas positivas sobre los resultados (optimismo), y perseveran ante la adversidad y los contratiempos (resiliencia) (Avey et al., 2011). Esta relación se debe en gran parte a que los empleados con altos niveles de capital psicológico están más satisfechos en su trabajo y por tanto su desempeño laboral es mayor (Avey et al., 2011).

Además, el hecho de que el capital psicológico pueda ser medido, desarrollado y gestionado a través de intervenciones, tienen gran relevancia en el campo de los recursos humanos, pues permite trabajar con este recurso personal, para contribuir al éxito organizacional (Ardichvili, 2011) y mejorar el desempeño laboral (Nolzen, 2018).

Finalmente, para completar el estudio de las relaciones del desempeño laboral con las variables objeto de investigación de la presente tesis doctoral, se continúa con la relación entre *engagement* y desempeño laboral.

#### ***1.6.4 Relación Entre Engagement y Desempeño Laboral***

La investigación empírica ha respaldado la relación positiva entre el *engagement* y el desempeño laboral (p. ej., Alessandri et al., 2018; Bailey et al., 2017; Bakker y Demerouti, 2008; Bouckennooghe et al., 2022; Christian et al., 2011; Shin et al., 2020). En general, estos estudios apoyan que los empleados con mayor *engagement*, tienen mayor motivación y energía para realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente. También pueden hacer frente a las demandas laborales, afrontar situaciones difíciles y

tomar iniciativas para mejorar su trabajo. Todo lo anterior, se traduce en un mayor desempeño laboral.

Concretamente, el *engagement* se ha correlacionado con una serie de indicadores de desempeño laboral como el volumen de ventas (Xanthopoulou et al., 2009a), la capacidad de innovación (Hakanen et al., 2008), el desempeño del equipo, la lealtad de los clientes y la calidad de la atención ofrecida (Bailey y al., 2017).

La explicación que se ha dado ante esta relación es que el desempeño laboral es eficaz cuando los empleados experimentan un estado de ánimo motivador y activo caracterizado por el afecto (dedicación), la energía (vigor) y la inspiración cognitiva hacia el trabajo (absorción) (Alessandri et al., 2018). Los empleados con altos niveles de *engagement* abordan su trabajo proactivamente (Salanova y Schaufeli, 2008), son más dinámicos, más receptivos a la nueva información y trabajan más duro (Bakker y Leiter, 2010). En este sentido, Bakker y Xanthopoulou (2009a) postularon que los empleados que tienen altos niveles de *engagement*, muestran mayor desempeño laboral porque (a) experimentan emociones positivas que les ayudan a buscar oportunidades y a ser más optimistas; (b) tienen mejor salud, lo que les ayuda a dedicar más energía a su trabajo; (c) son más capaces de crear sus propios recursos gracias al apoyo social y el *feedback*; y (d) influyen en otros compañeros de trabajo con su *engagement*, lo que aumenta el desempeño del equipo.

En la línea de lo anterior, según el ya mencionado modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), los individuos con mayores niveles de *engagement* muestran, a lo largo del tiempo, mayores niveles de desempeño laboral que los individuos caracterizados por menores niveles de *engagement* (Bakker y Bal, 2010). Además, en consonancia con la señalada teoría COR (Hobfoll, 1989), los empleados con mayores niveles de *engagement*, desempeñan mejor su trabajo, son capaces de crear sus propios

recursos, lo que a la vez genera una espiral de ganancia positiva para fomentar aún más el *engagement*. Esto se debe a que el aumento del *engagement* indica que hay más recursos para invertir en el trabajo (Hobfoll, 1989).

En apartados anteriores se han estudiado las relaciones entre recursos laborales y desempeño, recursos personales y desempeño, conductas en el trabajo y desempeño; y *engagement* y desempeño. La profundización sobre estas relaciones, ayudan a contextualizar los mecanismos de mediación entre autonomía en el trabajo y desempeño laboral, explicados a continuación.

### ***1.6.5 Mecanismos de Mediación Entre Autonomía en el Trabajo y Desempeño Laboral***

La comprensión de los antecedentes del desempeño laboral siempre ha sido un reto fundamental, ya que tiene que ver directamente con la eficiencia organizativa y proporciona conocimientos cruciales que son útiles tanto para la selección de personal, como para la formación profesional y los programas de desarrollo de la carrera (Viswesvaran y Ones, 2000).

En apartados anteriores se han estudiado variables que están relacionadas con desempeño laboral y son sus antecedentes: autonomía en el trabajo (Jamal et al., 2021), *job crafting* (Niessen et al., 2016), capital psicológico (Loghman et al., 2022) y *engagement* (Wijayati et al., 2022). Esta relación positiva entre variables sugiere que trabajar con estos constructos de manera conjunta, pueda ayudar a mejorar los niveles de desempeño laboral. De cara a profundizar en estas relaciones, la presente tesis doctoral, plantea el estudio expuesto en el capítulo 4. En este estudio, se da un paso más allá de las relaciones entre constructos, y se plantean mecanismos de mediación.

En este sentido, como se ha comprobado en apartados anteriores, la evidencia científica sobre las relaciones entre autonomía en el trabajo y desempeño laboral, es contundente (p. ej., Deole et al., 2022; Malik y Dhar, 2017); pero los mecanismos de mediación entre ambas variables no es aún muy sólida. A continuación, se exponen algunas investigaciones que han tratado de dar respuesta a través del estudio de variables moderadoras.

Sørli et al. (2022) descubrieron que el ajuste persona organización (P-O) (Schneider, 1987) modera positivamente la relación entre la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral, apoyando así la propuesta de que el ajuste P-O actúa como un recurso clave. Este ajuste P-O y la autonomía en el trabajo interactúan para dar lugar a un mayor desempeño.

Por otro lado, la investigación de Cui y Xiao (2021), reveló que la autonomía en el trabajo afecta al desempeño laboral a través de la satisfacción en el trabajo. También existen resultados positivos sobre el papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional en la relación entre la autonomía en el trabajo y desempeño (Park, 2018)

Shahzad (2021) encontró una moderación del capital psicológico en la asociación entre la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral. Esta moderación del capital psicológico en la relación entre autonomía y desempeño se explica porque a medida que aumenta el nivel de autonomía en el trabajo, los empleados necesitan más recursos psicológicos para hacer frente a los desafíos adicionales en la toma de decisiones, los procedimientos para hacer el trabajo y los horarios de trabajo (O'Donnell et al., 2015).

Actualmente, además de los anteriores estudios que plantean variables moderadoras entre la autonomía en el trabajo y el desempeño, no se han encontrado investigaciones que estudien las variables mediadoras. Sin embargo, se espera que las

variables antecedentes del desempeño laboral que se han estudiado en apartados anteriores: conductas en el trabajo (*job crafting*), recursos personales (capital psicológico) y estados internos (*engagement*), puedan actuar como mediadores entre la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral.

Respecto al *job crafting*, algunos estudios lo identificaron como mediador de la relación entre *engagement* y desempeño laboral (Cenciotti et al., 2017); pero no se han encontrado investigaciones que señalen al *job crafting* como mediador de la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral. Aun así, se podría esperar que esta mediación se produjera por varios motivos: (1) la autonomía en el trabajo es antecedente del *job crafting* y existe una relación positiva entre ambos constructos (p. ej., Slemp et al., 2015; Zito et al., 2019); (2) un alto grado de autonomía en el trabajo estimula el *job crafting* al indicar a los empleados que tienen la libertad y la oportunidad de tomar la iniciativa (Petrou et al., 2012; Zito et al., 2019); (3) el *job crafting* es antecedente del desempeño laboral y existe una relación positiva entre ambos constructos (p. ej., Liu et al., 2021; Vogel et al., 2016); (4) el *job crafting* ayuda a los empleados a equilibrar la utilización de las demandas y de los recursos laborales (Wrzesniewski y Dutton, 2001); y con este equilibrio, se puede mejorar el desempeño laboral (Dubbelt et al., 2019).

En cuanto al capital psicológico, algunos estudios lo identificaron como mediador de la relación entre variables como liderazgo integrador y comportamientos innovadores (Fang et al., 2019), entre la percepción de sobre cualificación y el *job crafting* (Sesen y Ertan, 2020) y entre autonomía en el trabajo y *engagement* (Muneeb y Maochun, 2019); pero no se han encontrado investigaciones que señalen al capital psicológico como mediador de la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral. Aun así, se podría esperar que esta mediación se produjera por varios motivos: (1) la autonomía en el trabajo es antecedente del capital psicológico y existe una relación

positiva entre ambos constructos (p. ej., Peral y Geldenhuys, 2016; Shahzad, 2021); (2) los empleados que perciben altos niveles de autonomía en el trabajo tienden a mostrar mayor capital psicológico porque necesitan más recursos psicológicos para hacer frente a los desafíos laborales (Shahzad, 2021); (3) el capital psicológico es antecedente del desempeño laboral y existe una relación positiva entre ambos constructos (p. ej., Nguyen et al., 2019; Walumbwa et al., 2010); (4) el capital psicológico actúa como aspecto motivacional para alcanzar el éxito, y facilita el esfuerzo, aspectos que conllevan un aumento del desempeño laboral (Avey et al., 2011).

Finalmente, el *engagement* ha sido identificado por investigaciones previas como mediador de la relación entre *job crafting* y desempeño (p. ej., Schuler et al., 2019; Tims et al., 2013). Esta mediación está consolidada gracias al modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007). En cambio, no se han encontrado investigaciones que señalen al *engagement* como mediador de la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral. Aun así, se podría esperar que esta mediación se produjera por varios motivos: (1) la autonomía en el trabajo es antecedente del *engagement* y existe una relación positiva entre ambos constructos (p. ej., Kao et al., 2021; Ng y Feldman, 2014); (2) la autonomía en el trabajo fomenta el *engagement* a través de su motivación intrínseca y extrínseca porque satisfacen las necesidades humanas básicas (Van Den Broeck et al., 2008); (3) el *engagement* es antecedente del desempeño laboral y existe una relación positiva entre ambos constructos (p. ej., Bouckenoghe et al., 2022; Christian et al., 2011); (4) los empleados con mayor *engagement*, tienen mayor motivación y energía para realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente, lo que se traduce en un mayor desempeño laboral.

A la vista de esta necesidad de profundizar en los mecanismos de mediación en la relación entre autonomía en el trabajo y desempeño laboral, se ha dedicado el

## Marco Teórico

capítulo 4 de la presente tesis para investigar el papel del capital psicológico, del *job crafting* y del *engagement* en esta relación.

Con este apartado se concluye el marco teórico de esta tesis. A continuación, se exponen los objetivos e hipótesis, con la intención de introducir los dos estudios que vertebran esta investigación: estudio 1 bajo el título de “El papel del *job crafting* y del capital psicológico en la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*: Un modelo de mediación en serie”; y estudio 2 bajo el título de “El papel mediador de recursos, intenciones, estados internos y conductas, en la relación entre la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral”.





## **Capítulo 2**

### **Objetivos e Hipótesis**



## 2. Objetivos e Hipótesis

El objetivo general de la presente tesis doctoral consiste en identificar recursos laborales y personales que facilitan el *engagement* y el desempeño laboral; y las relaciones de mediación entre las diferentes variables consideradas.

Dicho objetivo general se aborda a través de los objetivos específicos analizados en los dos estudios que componen esta tesis, cada uno de los cuales analiza variables consecuentes diferentes en momentos temporales distintos.

Se comienza la investigación con la identificación de los recursos laborales, recursos personales y conductas, que pueden ser facilitadores del *engagement*. Para ello, se realiza el estudio 1, titulado “El rol del *job crafting* y del capital psicológico en la relación entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*: un modelo de mediación en serie”. Este estudio constituye un primer paso en la investigación del *engagement*. Se trata de un estudio transversal que tiene como objetivo identificar las relaciones entre autonomía en el trabajo, *job crafting*, capital psicológico y *engagement*.

Una vez concluido el estudio 1, y observando la complejidad de la relación entre las variables planteadas, se hace necesario profundizar en la investigación de estas asociaciones. Para ello, se trabaja en la identificación de los recursos laborales, recursos personales y conductas, que pueden ser facilitadores del desempeño. Como resultado, surge el estudio 2, titulado “El papel mediador de recursos, intenciones, estados personales, conductas en el trabajo, y estados internos, en la relación entre la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral”. Este estudio constituye la inclusión de la variable desempeño laboral en la investigación. Se trata de un estudio semi longitudinal que se plantea para ir más allá de los resultados transversales del estudio 1, y tiene como objetivo analizar si la autonomía en el trabajo, el capital psicológico y las intenciones de

## Objetivos e Hipótesis

*job crafting* conducen a conductas de *job crafting* reales, y a su vez, a mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral.

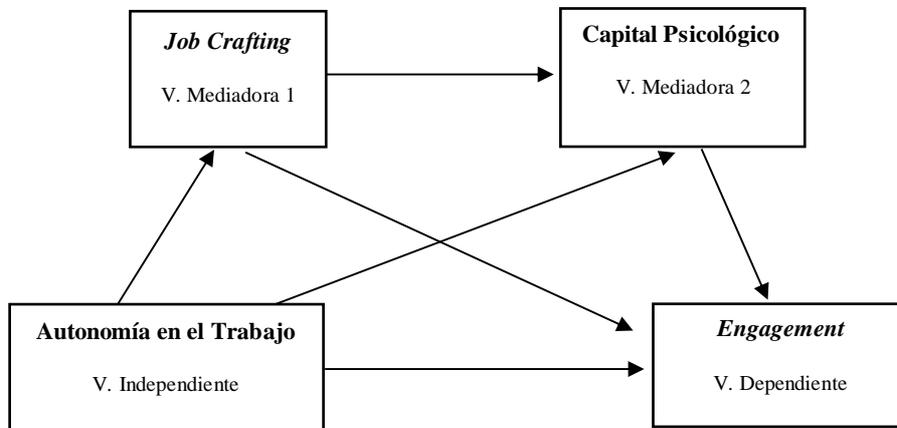
A continuación, se ofrece un resumen de cada uno de los estudios, junto con el modelo de investigación, el objetivo y las hipótesis planteadas.

### **Estudio 1: El rol del *job crafting* y del capital psicológico en la relación entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*: un modelo de mediación en serie.**

En este estudio de diseño transversal, participaron 483 trabajadores de una empresa del sector de las telecomunicaciones de la Comunidad de Madrid. Los datos se obtuvieron durante el mes de noviembre 2020.

Los instrumentos que se utilizaron para la recogida de datos fueron: para la variable autonomía en el trabajo se utilizó la escala *Work Design Questionnaire* (WDQ), para la variable *engagement* se utilizó la escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3), para la variable *job crafting* se utilizó la escala *Job Crafting Scale* (JCS) y para la variable capital psicológico se utilizó la escala *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-12). En este estudio se pusieron en relación variables que tienen que ver con recursos laborales (autonomía en el trabajo), conductas (*job crafting*), recursos personales (capital psicológico) y estados internos (*engagement*). Del estudio de estas relaciones, se confirmaron asociaciones entre las variables de la investigación. Además, el análisis de mediación múltiple seriada mostró una mediación de *job crafting* y capital psicológico en la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*.

En la figura 1, se puede visualizar el modelo de investigación que se ha seguido en este estudio:

**Figura 1***Modelo investigación Estudio 1*

El objetivo de este estudio, por tanto, es: identificar las relaciones entre autonomía en el trabajo, *job crafting*, capital psicológico y *engagement*.

Para dar respuesta a este objetivo, se plantean las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1:** Existe una relación positiva entre la autonomía en el trabajo y el *engagement* de los empleados.

**Hipótesis 2:** Existe una relación positiva entre el *job crafting* y el *engagement* de los empleados.

**Hipótesis 3:** Existe una relación positiva entre el capital psicológico y el *engagement* de los empleados.

**Hipótesis 4:** El *job crafting* y el capital psicológico median en la relación entre la autonomía en el trabajo como antecedente del contexto laboral y el *engagement* como resultado personal.

**Estudio 2: El papel mediador de recursos, intenciones, estados internos y conductas en el trabajo, en la relación entre la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral.**

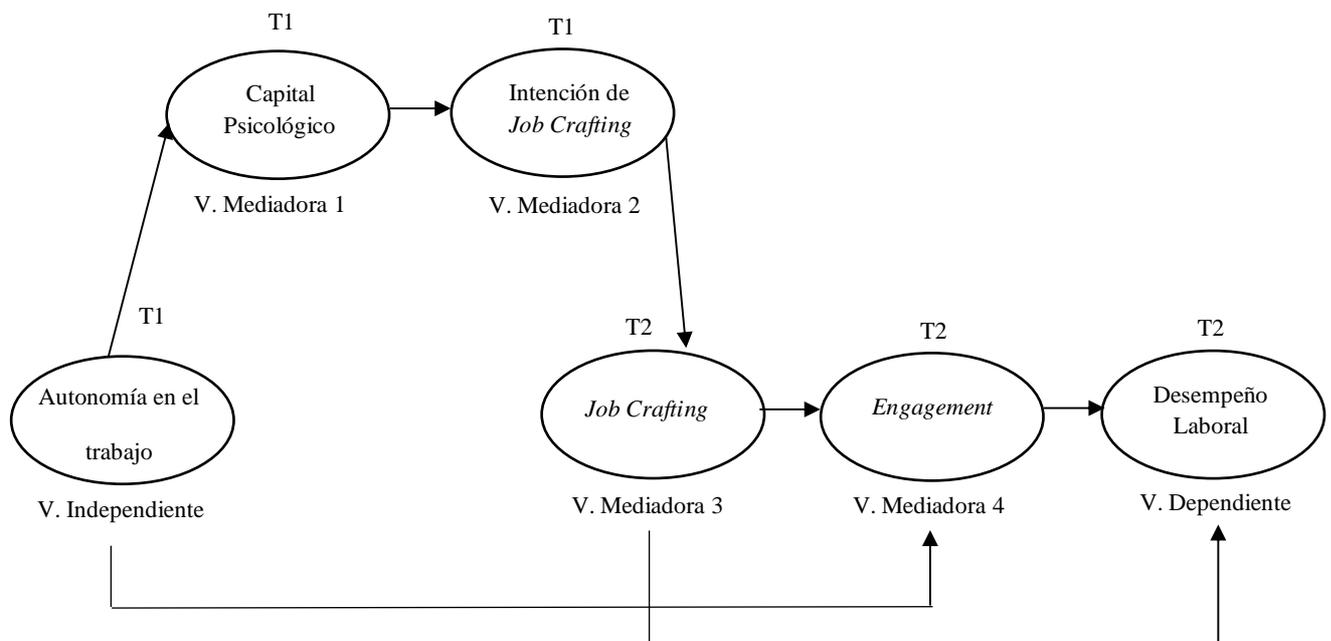
Ante los hallazgos del estudio 1, se vio necesario comprobar los resultados transversales obtenidos y para ello se planteó un estudio de diseño semi longitudinal. Por otro lado, a la vista de la importancia que obtuvo el *job crafting* en el estudio 1, se decidió añadir en esta investigación la variable “intención de *job crafting*” para comprobar si a mayor intención, mayor conducta de *job crafting*. Finalmente, se incluyó la variable desempeño laboral, por su importancia en el mundo organizacional y su relación consolidada con el resto de variables. En este estudio participaron 236 trabajadores de una empresa del sector de la hostelería y el hospedaje con sedes en España, México, República Dominicana y Brasil. Los datos se recogieron en dos tiempos: tiempo uno (T1) y tiempo dos (T2), en un intervalo de tres meses entre ambas medidas. Los instrumentos que se utilizaron para el T1 fueron: WDQ para autonomía en el trabajo, PCQ-12 para capital psicológico, y JCS para intención de *job crafting*. Los instrumentos que se utilizaron para el T2 fueron: JCS para conducta de *job crafting*, UWES-3 para *engagement*, y para la variable desempeño laboral se utilizó la escala *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)*.

Los resultados del análisis de mediación múltiple seriada y el *path analysis*, confirman la mediación de la intención de *job crafting* en T1 entre la autonomía en el trabajo en T1 y la conducta de *job crafting* en T2. También se confirma la mediación de la conducta de *job crafting* en T2 en la relación entre la intención de *job crafting* en T1 y el *engagement* en T2. Por último, existe una mediación del *engagement* en T2 en la relación entre la conducta de *job crafting* y el desempeño laboral.

En la figura 2, se puede visualizar el modelo de investigación que se ha seguido en este estudio:

**Figura 2**

*Modelo Investigación Estudio 2*



El objetivo de este estudio, por tanto, es: analizar si la autonomía en el trabajo, el capital psicológico y las intenciones de *job crafting* conducen a conductas de *job crafting* reales, y a su vez, a mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral.

Para dar respuesta a este objetivo, se plantean las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1a:** La autonomía en el trabajo en T1 se relacionará positivamente con la conducta de *job crafting* en T2.

**Hipótesis 1b:** El capital psicológico en T1 se relacionará positivamente con la conducta de *job crafting* en T2.

**Hipótesis 1c:** La intención de *job crafting* en T1 se relacionará positivamente con la conducta de *job crafting* en T2.

## Objetivos e Hipótesis

**Hipótesis 2a:** El capital psicológico en T1 y la intención de *job crafting* mediarán la relación entre la autonomía en el trabajo y la conducta de *job crafting* en T2.

**Hipótesis 3a:** La conducta de *job crafting* en T2 se relacionará positivamente con el *engagement*.

**Hipótesis 3b:** La conducta de *job crafting* en T2 mediará la relación entre la intención de *job crafting* en T1 y el *engagement* en T2.

**Hipótesis 4a:** La conducta de *job crafting* en T2 se relacionará positivamente con el desempeño laboral.

**Hipótesis 4b:** El *engagement* en T2 se relacionará positivamente con el desempeño laboral.

**Hipótesis 4c:** El *engagement* en T2 mediará la relación entre la conducta de *job crafting* y el desempeño laboral.

En los siguientes capítulos, se expone con detalle el contenido del estudio 1 y del estudio 2.





# Capítulo 3<sup>1</sup>

## Estudio 1

---

<sup>1</sup> Este capítulo de la tesis doctoral corresponde al artículo aceptado para su publicación en la revista *The Spanish Journal of Psychology*, con el título: *The Role of Job Crafting and Psychological Capital in the Relationship between Job Autonomy and Work Engagement: A Serial Mediation Model*.



### 3. Estudio 1

#### 3.1 Estudio 1: El Rol del *Job Crafting* y del Capital Psicológico en la Relación entre la Autonomía en el Trabajo y el *Engagement*: Un Modelo de Mediación en Serie

##### 3.1.1 Introducción

El mundo laboral del siglo XXI se caracteriza por elevados niveles de incertidumbre y de flexibilidad, con un mercado laboral que cambia rápidamente (Kim y Beehr, 2021). En este contexto, las empresas dependen cada vez más de sus personas y han de interesarse por su bienestar (Robijn et al., 2020; Schaufeli, 2017). Por su parte, los trabajadores han de hacer frente a demandas exigentes, que les impelen a trabajar más y a poner más energía en sus tareas (Akihito Shimazu et al., 2020). En consecuencia, necesitan altos niveles de concentración en sus funciones, y altos niveles de dedicación (Beal et al., 2005), estar más comprometidos con su trabajo y experimentar altos niveles de *engagement* (Xi et al., 2020). La evidencia muestra que los trabajadores con alto *engagement* se sienten con más energía, muestran mayor entusiasmo con su trabajo y están completamente inmersos en sus actividades laborales. Con ello, responden a las demandas del mundo laboral de manera más eficaz y óptima (Bakker y Albrecht, 2018; Bakker, 2022; Schaufeli y Salanova, 2011).

Investigaciones anteriores han demostrado que, además de los recursos laborales, como la autonomía en el trabajo (Taipale et al., 2011), los recursos personales son cruciales para fomentar estados positivos en el trabajo (p. ej., Shin et al., 2018; Vogt et al., 2016). En concreto, las conductas de *job crafting* pueden facilitar el desarrollo del capital psicológico (Kerksieck et al., 2019; Uen et al., 2021) y predecirlo a lo largo del tiempo (Vogt et al., 2016), lo que a su vez puede promover más satisfacción laboral para los

## Estudio 1

empleados (Svicher y Di Fabio, 2021), así como aumentar su *engagement*. Desde la gestión de personas es crucial identificar las prácticas organizacionales que pueden promover el *engagement* (Bakker y Albrecht, 2018). Así, Albrecht et al. (2015) sugieren la necesidad de integrar el *engagement* en las políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos. Para poder llevar a cabo este propósito, es necesario conocer qué variables, personales y organizacionales, son antecedentes del *engagement*, qué variables son mediadores, y cómo su combinación puede promover el logro de mayores niveles en las plantillas.

Se entiende el *engagement* como un estado interno positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004) y conformado por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). La investigación previa ha identificado como antecedentes del *engagement*, entre otros, la autonomía en el trabajo, considerada como un recurso laboral (Halbesleben, 2010), el *job crafting*, considerado como un conjunto de estrategias individuales de diseño y rediseño del propio trabajo (Bakker et al., 2012; Demerouti, 2014; Tims et al., 2015) y el capital psicológico, considerado como un recurso personal (Arasli et al., 2019).

Existen investigaciones que ponen en relación el *job crafting*, el capital psicológico y el *engagement* (p. ej., Shin et al., 2018; Vogt et al., 2016), pero no se han encontrado investigaciones anteriores que incluyan la autonomía en el trabajo en esta relación, más aún cuando la autonomía es un recurso laboral antecedente del *engagement* (Taipale et al., 2011). Teniendo en cuenta que, como postula el modelo de demandas y recursos (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007), las experiencias de *engagement* no pueden depender exclusivamente de recursos personales, sino que también deben considerarse recursos laborales facilitados por la organización (Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Schaufeli, 2017), el objetivo de esta

investigación es identificar las relaciones entre autonomía en el trabajo, *job crafting*, capital psicológico y *engagement*.

La principal aportación de este estudio consiste en ampliar el análisis de los antecedentes del *engagement* explorando el papel conjunto de la autonomía en el trabajo (es decir, un recurso laboral), el *job crafting* y el capital psicológico (es decir, un recurso personal).

### **3.1.2 Antecedentes Teóricos e Hipótesis**

#### **3.1.2.1 Relaciones Entre Autonomía en el Trabajo, Job Crafting y Capital Psicológico.**

La autonomía en el trabajo es un recurso laboral que proporciona al empleado una libertad e independencia en la planificación del trabajo y en la determinación del procedimiento que se utilizará para llevarlo a cabo (Hackman y Oldham, 1975). La autonomía en el trabajo puede conducir a un estado psicológico de responsabilidad experimentada, que a su vez puede provocar actitudes y comportamientos laborales favorables (Deci et al., 2017). Una elevada autonomía en el trabajo implica un alto nivel de discreción a la hora de tomar decisiones, como los métodos de ejecución de las tareas, la elección de los procedimientos a seguir y la programación del trabajo (Ng et al., 2008). En suma, cuando la organización facilita a los trabajadores autonomía, les está permitiendo tomar decisiones acerca de: a) cómo lo realizan (autonomía de métodos), b) cuándo lo llevan a cabo (autonomía de tiempo de trabajo), y c) cómo toman decisiones (autonomía de toma de decisiones) (Kubicek et al., 2017).

Por su parte, el *job crafting* es una forma específica de comportamiento laboral proactivo que implica que los empleados modifiquen activamente las características percibidas de sus puestos de trabajo (Tims y Bakker, 2010; Wrzesniewski y Dutton,

## Estudio 1

2001). Constituye los cambios que los trabajadores realizan para equilibrar sus recursos y exigencias laborales con sus capacidades y necesidades personales (Tims et al., 2012). El *job crafting* es un comportamiento laboral iniciado por el propio empleado de carácter proactivo que implica un rediseño del puesto de trabajo (Demerouti y Bakker, 2014; Parker, 2014). Está formado por cuatro dimensiones: (1) incremento de las demandas de trabajo desafiantes; (2) disminución de las demandas laborales que dificultan el trabajo; (3) incremento de los recursos estructurales del trabajo; y (4) incremento de los recursos sociales del trabajo (Tims y Bakker, 2010; Tims et al., 2012). Existen investigaciones anteriores que han demostrado las relaciones entre la autonomía en el trabajo y el *job crafting*, lo que parece indicar que la autonomía es uno de los principales antecedentes del *job crafting* (Leana et al., 2009; Slemp et al., 2015). Un alto grado de autonomía en el trabajo estimula el *job crafting* al indicar a los empleados que tienen la libertad y la oportunidad de tomar la iniciativa (Petrou et al., 2012).

El capital psicológico es un estado psicológico positivo que consta de cuatro dimensiones: (1) autoeficacia; (2) optimismo; (3) esperanza; y (4) resiliencia (Luthans y Youssef, 2017). En consonancia con la teoría de conservación de recursos (COR) (Hobfoll, 2011), el capital psicológico va en la línea de la noción de "caravanas de recursos"; es decir, recursos psicológicos que pueden viajar juntos e interactuar sinérgicamente para producir manifestaciones diferenciadas a lo largo del tiempo y a través de los contextos (Luthans y Youssef, 2017). Existe evidencia de las relaciones entre la autonomía en el trabajo y el capital psicológico (p. ej., Peral y Geldenhuys, 2016; Shahzad, 2021). Los empleados que perciben altos niveles de autonomía (considerada, como ya se mencionó, un recurso laboral) tienden a mostrar mayor capital psicológico (es decir, un recurso personal) (Hobfoll, 2011).

Por otro lado, la investigación previa ha mostrado la existencia de relación entre el *job crafting* y el capital psicológico (p. ej., Cenciotti et al., 2017; Sesen y Ertan, 2020; Uen et al., 2021). La puesta en marcha de las tareas laborales en las que se basa el *job crafting* dependen en gran medida de los recursos personales que suponen el capital psicológico (Christian et al., 2011; Rich, 2017). En este sentido, atendiendo al *job crafting* y a las dimensiones del capital psicológico, los empleados son más propensos a elaborar sus trabajos y tareas cuando son optimistas (Luthans et al., 2007). Además, los empleados son más flexibles a las demandas exigentes cuando tienen altos niveles de resiliencia (Minseo y Beehr, 2021). Por otro lado, el locus de control interno y la necesidad de logro, ambos necesarios para el *job crafting*, se asocian con empleados que muestran altos niveles de esperanza (Luthans et al., 2007). En esta línea, algunas intervenciones en entornos organizacionales para potenciar el *job crafting*, han demostrado el incremento de la autoeficacia de los empleados (Van den Heuvel et al., 2015).

Por todo lo anterior, se puede comprobar la evidencia sobre las relaciones directas ya consolidadas científicamente entre *job crafting* y autonomía en el trabajo, capital psicológico y autonomía en el trabajo, y *job crafting* y autonomía en el trabajo. Sin embargo, no se han encontrado investigaciones previas que pongan en relación, de manera conjunta, la autonomía en el trabajo, el *job crafting* y el capital psicológico.

### **3.1.2.2 Relaciones Entre Autonomía en el Trabajo, *Job Crafting*, Capital Psicológico y *Engagement*.**

La autonomía en el trabajo es un recurso laboral importante que fomenta el *engagement* (Schaufeli y Salanova, 2007), se ha identificado como un antecedente significativo (Bakker et al., 2014), y existe sólida evidencia de la relación entre ambos

## Estudio 1

constructos (Schaufeli y Salanova, 2007; Bakker y Demerouti, 2007; Hakanen y Roodt, 2010; De Lange et al., 2008). En este sentido, el mencionado modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001), postula que la autonomía como recurso laboral inicia en los empleados un proceso de motivación que se traduce en un mayor nivel de *engagement*. Por tanto, cuando se combinan demandas laborales desafiantes con abundantes recursos laborales como la autonomía, los niveles de *engagement* aumentan (Bakker y Demerouti, 2017). Basándonos en estos razonamientos y en las pruebas empíricas también mencionadas en la sección anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

**H1:** Existirá una relación positiva entre la autonomía en el trabajo y el *engagement* de los empleados.

Por otro lado, existe evidencia de que el *job crafting* actúa como antecedente significativo del *engagement* (Bakker et al., 2012; Bakker et al., 2016; Mäkikangas, 2018; Vogt et al., 2016). Los empleados que trabajan en un puesto en el que pueden diseñar sus procedimientos y estrategias de trabajo, tienen más probabilidades de experimentar altos niveles de *engagement* (Bakker et al., 2012; Halbesleben, 2010; Vogt et al., 2016; ). El comportamiento proactivo implicado en el *job crafting* les hace más propensos a experimentar un estado de ánimo positivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002). Como se desprende de los resultados obtenidos en estos estudios, la relación entre *job crafting* y *engagement* está consolidada en investigaciones previas, tanto en estudios transversales como longitudinales, y utilizando muestras de diversos contextos laborales (Letona-Ibañez et al., 2021). En base a esta evidencia, proponemos la siguiente hipótesis:

**H2:** Existirá una relación positiva entre el *job crafting* y el *engagement* de los empleados.

Por último, existe evidencia previa que muestra que el capital psicológico tiene una asociación directa con el *engagement* (Bakker y Demerouti, 2014; Luthans et al., 2006; Xi et al., 2020; ; ). Los empleados con recursos personales como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, se caracterizan por tener altas puntuaciones en *engagement* (Adil y Kamal, 2016; Luthans et al., 2008). Los recursos personales ayudan a los empleados a sentirse inmersos en su trabajo (Arasli et al., 2019), contribuyen a hacer frente a las exigencias laborales imperantes y a alcanzar los objetivos laborales (Bakker y Van Wingerden, 2021). Cuando los empleados tienen una visión más positiva de sí mismos a través de los recursos personales, se sienten capaces de cumplir con las exigencias del trabajo y alcanzar sus objetivos a pesar de la adversidad (Bakker y Demerouti, 2017). Por ejemplo, el estudio longitudinal de Alessandri et al. (2018) encontró que tanto los niveles absolutos como los aumentos a lo largo del tiempo de capital psicológico, predecían los aumentos posteriores del *engagement*, resultados que demuestran la relación dinámica entre estas variables.

Basándonos en estos razonamientos y en las pruebas empíricas anteriores, formulamos la siguiente hipótesis:

**H3:** Existirá una relación positiva entre el capital psicológico y el *engagement* de los empleados.

En resumen, la evidencia empírica acumulada apoya firmemente las relaciones directas entre la autonomía en el trabajo (recurso laboral), el *job crafting*, el capital psicológico (recurso personal) y el *engagement*. Si la autonomía en el trabajo es un antecedente de las conductas de *job crafting*, y si el *job crafting* está relacionado con el capital psicológico, como muestran investigaciones recientes (p. ej., Kerksieck et al., 2019; Svicher y Di Fabio, 2021; Uen et al., 2021), parece necesario investigar si estos

## Estudio 1

dos recursos pueden desempeñar un papel mediador entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*.

### 3.1.2.3 El Rol Mediador del *Job Crafting* y del Capital Psicológico.

Existen estudios que identifican el *job crafting* como mediador de algunas relaciones entre variables, como es el caso de la relación entre *engagement* y desempeño laboral (Robledo et al., 2019); y de la relación entre capital psicológico y la satisfacción laboral (Cenciotti et al., 2017). Sin embargo, no se han encontrado estudios que hayan analizado la mediación del *job crafting* en las relaciones entre autonomía en el trabajo y *engagement*. Atendiendo al capital psicológico, existen estudios que introducen este constructo como mediador, pero lo hacen de la relación entre *job crafting* y *engagement* (Arasli et al., 2019; Uen et al., 2021). Algunas investigaciones han proporcionado los primeros indicios de que el capital psicológico media la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement* (Ahsan et al., 2019; Muneeb y Maochun, 2019); pero la evidencia no es aún muy sólida. La relación, ya consolidada en la investigación, entre *job crafting* y capital psicológico (p. ej., Cenciotti et al., 2017; Sesen y Ertan, 2020; Uen et al., 2021; ) sugiere que ambos constructos puedan mediar la relación, también consolidada, entre autonomía en el trabajo y *engagement* (Bakker y Demerouti, 2007; Hakanen y Roodt, 2010; Schaufeli y Salanova, 2007). Sin embargo, como ya se mencionó, hasta donde conocemos no hay estudios que incluyan *job crafting* y capital psicológico como mediadoras, de manera conjunta, de la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*. Así, el supuesto que se plantea es que el capital psicológico y el *job crafting* median la relación entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*. Se toma como base el modelo de demandas y recursos (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007) para justificar que tanto los recursos laborales como los personales

se proponen como importantes predictores de los resultados del *engagement* (Halbesleben, 2010). El modelo JD-R supone un proceso de motivación en el que los recursos del trabajo, como la autonomía en el trabajo, influyen en el *engagement* y son su antecedente (Schaufeli et al., 2008; Airila et al., 2014; Xanthopoulou et al., 2009b, Bakker et al., 2012). Además del modelo JD-R, el modelo que proponemos se basa en la teoría COR (Hobfoll, 1989), la cual postula que los recursos laborales (autonomía) fomentan la creación de recursos personales (capital psicológico) que conducen a niveles más altos de *engagement* a lo largo del tiempo (Xanthopoulou et al., 2009a).

Recientemente, se ha enfatizado la necesidad de analizar las relaciones entre los antecedentes y las consecuencias del *job crafting*, así como la concurrencia de otras variables en dichas relaciones (Zhang y Parker, 2019). En particular, estos autores destacan la relevancia de analizar los efectos interactivos de los recursos contextuales e individuales (Zhang y Parker, 2019). En este sentido, Cenciotti et al. (2017) encontraron relaciones recíprocas entre el *job crafting* y el capital psicológico, mientras que Vogt et al. (2016) encontraron que el *approach crafting* predecía el capital psicológico y el *engagement*. Como una primera aproximación a la exploración de estas posibles relaciones para guiar futuros estudios longitudinales (Zhang y Parker, 2019), este estudio, basándose en estas recomendaciones y en la aún limitada evidencia empírica, pretende probar la mediación seriada del *job crafting* y el capital psicológico en esta secuencia (Vogt et al., 2016), sobre la ya probada relación entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*.

Además, investigaciones recientes han indagado en las variables que median la relación entre diversos antecedentes de demandas y recursos laborales, y el *engagement* (Mazzetti et al., 2021), en particular a través del análisis de mecanismos moderados-mediados (p. ej., Tziner et al., 2019), lo que ha dado lugar a un enfoque más preciso y

## Estudio 1

complejo de estas relaciones. En una línea similar, nuestro estudio intenta arrojar luz sobre estas variables mediadoras del *engagement* a través del análisis de mediación seriada. Con ello, esperamos que nuestros resultados puedan servir para identificar las variables que contribuyen a facilitar el *engagement* y para que los trabajadores y las organizaciones puedan potenciarlo en función de sus capacidades.

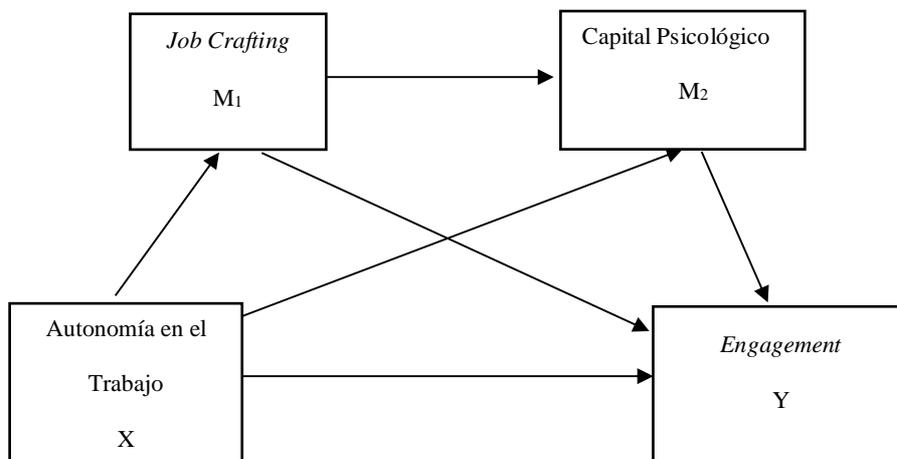
En definitiva, basándonos en el cumplimiento de los supuestos analizados en la sección anterior, que demuestran las relaciones directas entre los constructos incluidos en este estudio, y los dos modelos teóricos mencionados, se plantea la siguiente hipótesis:

**H4:** El *job crafting* y el capital psicológico median la relación entre la autonomía en el trabajo como antecedente del contexto laboral, y el *engagement* como resultado personal.

La figura 3 resume las relaciones entre los distintos constructos de la presente investigación.

**Figura 3**

*Modelo de mediación de job crafting y capital psicológico en la relación entre autonomía en el trabajo y engagement.*



### **3.1.3 Método**

#### **3.1.3.1 Procedimiento y Muestra.**

Para la selección de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Una vez aceptada la participación voluntaria en el estudio, se envió al comité de dirección de la empresa el consentimiento informado que, aunque se adjuntaba en el propio cuestionario, se consideró oportuna su lectura por parte de la dirección de la empresa de manera previa al inicio del estudio.

La distribución y aplicación de los cuestionarios se realizó en soporte informático, a través de la plataforma Qualtrics donde se exponían los objetivos generales del estudio, la solicitud de participación y el consentimiento informado de la utilización de los datos, así como la batería de preguntas del cuestionario. El envío del enlace del cuestionario se realizó desde el departamento de recursos humanos de la empresa. Los datos se recogieron durante el mes de noviembre 2020.

La participación fue voluntaria y anónima. Se obtuvo consentimiento por parte de los participantes antes de realizar el cuestionario. La aprobación ética para este estudio se otorgó por el Comité de Investigación de Ética de la Universidad Rey Juan Carlos con número de registro 2110202019120. Participaron 501 trabajadores de una empresa del sector de las telecomunicaciones de la Comunidad de Madrid, de los cuales 18 fueron descartados por no cumplimentar el cuestionario en su totalidad. Por tanto, la muestra final fue de 483 trabajadores, un 65.98% sobre el total de la plantilla.

De los 483 participantes, 300 son hombres (62%) y 183 mujeres (38%) con una edad media de 40 años ( $DT= 8.09$ ) siendo la edad mínima 23 años y la máxima 71 años. El nivel de estudios es de Educación Secundaria (1%), Bachillerato (7.7%), Formación Profesional de Grado Medio (4.8%), Formación Profesional de Grado Superior (15.4%), Diplomatura (14.7%), Licenciatura (27.04%), Grado (2%), Postgrado (27.3%),

## Estudio 1

Doctorado (0.04%) y otros (0.02%). El 47.8% tiene una antigüedad en la empresa de entre 1 y 3 años, el 20.5% de entre 3 y 5 años y el 30.9% de más de 5 años, en su totalidad con un contrato de trabajo indefinido, y una jornada laboral completa en modalidad de teletrabajo. Los puestos de trabajo se distribuyen en Técnico (21.70%), Técnico senior especialista (44.50%), Coordinador (20.70%), Director (13.09%) y CEO (0.01%).

### 3.1.3.2 Medidas.

*Work Design Questionnaire (WDQ)* elaborada por Morgeson y Humphrey (2006) y validada en muestra española por Ríos et al., (2017). Se utilizaron los ítems que evalúan las características de la tarea, concretamente los ítems relacionados con autonomía en el trabajo. Esta subescala consta de nueve ítems que evalúan las 3 dimensiones del constructo: autonomía de métodos (ejemplo de ítem: “Mi puesto de trabajo me permite tomar decisiones acerca de qué métodos utilizo en la realización de mi trabajo”), autonomía de tiempo de trabajo (ejemplo de ítem: “Mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo”) y autonomía de toma de decisiones (ejemplo de ítem: “Mi puesto de trabajo me da la oportunidad de ejercer mi iniciativa personal o mi juicio en la realización del trabajo”). Están valorados en una escala tipo Likert de (1 = *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*).

*Engagement (UWES-3)*. La escala inicial que mide *engagement* es la *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2002) que contiene 17 ítems. Posteriormente, Schaufeli et al., (2006), elaboraron una escala abreviada (UWES-9) de 9 ítems. Años más tarde, Schaufeli et al., (2019), abreviaron la escala dando por resultado el UWES-3, validado en cinco países, entre ellos España. La escala incluye 3 ítems que evalúan las 3 dimensiones del *engagement*: vigor (ejemplo de ítem: “En mi trabajo me siento lleno de energía”), dedicación (ejemplo de ítem: “Soy un entusiasta de mi trabajo”) y absorción

(ejemplo de ítem: “Estoy sumergido/a en mi trabajo”). Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (0 = *nunca/ninguna vez* a 6 = *siempre/todos los días*).

*Job crafting (JCS)*. Se utilizó la escala *Job Crafting Scale (JCS)* elaborada por Tims et al., (2012) y validada en castellano en una versión corta por Sora et al., (2018). La escala incluye 12 ítems que evalúan las 4 dimensiones del *job crafting*: incremento de recursos laborales estructurales (ejemplo de ítem “En mi trabajo, intento desarrollar mis capacidades”), disminución de la demanda laboral (ejemplo de ítem “En mi trabajo, intento que mi actividad emocional sea menos intensa”) incremento de recursos laborales sociales (ejemplo de ítem “En mi trabajo, pido a mi supervisor/a que me asesore”) y demandas de trabajo desafiantes (ejemplo de ítem “En mi trabajo, cuando hay un proyecto interesante, me ofrezco a participar en él”). Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (1 = *nunca* a 5 = *siempre*).

*Capital Psicológico (PCQ-12)*. Se trata de una escala multidimensional, formada por constructos unidimensionales ya utilizados en el pasado: esperanza (Peterson y Byron, 2008) eficacia (Stajkovic y Luthans, 1998); optimismo (Luthans y Youssef, 2007) y resiliencia (Maddi, 1987). Estos cuatro recursos psicológicos positivos han sido combinados conceptual y empíricamente por Luthans y sus colegas en el constructo de orden superior denominado capital psicológico (Luthans et al., 2007).

La escala inicial que mide el Capital Psicológico fue creada por Luthans et al., (2007) bajo el nombre de Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) y contenía 24 ítems. Posteriormente, se creó una versión abreviada de la escala Avey et al., (2011) con 12 ítems (PCQ-12), validada en muestra española por León-Pérez et al., (2017). Esta escala es la que se utiliza en la presente investigación: incluye 12 ítems que evalúan las 4 dimensiones del capital psicológico: autoeficacia (ejemplo de ítem “Me siento seguro/a

## Estudio 1

al contribuir en las discusiones sobre las estrategias de mi empresa”), resiliencia (ejemplo de ítem “En el momento actual, considero que tengo un considerable éxito laboral”) optimismo (ejemplo de ítem “En el momento actual, estoy alcanzando los objetivos de trabajo que me he propuesto”) y esperanza (ejemplo de ítem “Puedo superar momentos difíciles en el trabajo porque ya lo he hecho antes”). Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (1 = *totalmente en desacuerdo* a 6 = *totalmente de acuerdo*).

Para aquellas escalas multidimensionales (cuestionario de diseño del trabajo, escala de *job crafting* y escala de capital psicológico), se realizó una comparación entre un modelo factorial basado en un Análisis Factorial Exploratorio (*AFE*) inicial, un modelo unifactorial, y el modelo basado en el marco teórico. Se obtuvieron los siguientes resultados: el cuestionario de diseño del trabajo mostró un ajuste adecuado ( $\chi^2/df = 8.22$ ;  $CFI = .96$ ;  $TLI = .92$ ;  $RMSEA = .12$ ) y en consecuencia también confirman la validez del instrumento. La escala *job crafting* mostró un ajuste adecuado ( $\chi^2/df = 2.63$ ;  $CFI = .90$ ;  $TLI = .84$ ;  $RMSEA = .06$ ), y en consecuencia confirman la validez del instrumento. Por último, para la escala de capital psicológico, los resultados también dieron cuenta de un ajuste correcto ( $\chi^2/df = 2.84$ ;  $CFI = .95$ ;  $TLI = .93$ ;  $RMSEA = .06$ ) Además, todos los modelos teóricos resultaron ser los más parsimoniosos, lo que significa que los modelos multidimensionales utilizados en esta investigación eran apropiados.

*Variables de control:* Se incluyeron variables sociodemográficas que podrían estar covariando con el modelo de mediación propuesto, tales como edad, género, nivel de estudios, antigüedad y puesto de trabajo. Se realiza un análisis preliminar para conocer los efectos de estas variables sociodemográficas y en el caso de encontrar efectos significativos, controlarlas. Los resultados indicaron una relación significativa para la edad y el capital psicológico ( $F = 59.77$ ,  $p = .01$ ), para la edad y el *engagement* ( $F =$

31.79,  $p = .015$ ) y para la antigüedad y el *engagement* ( $F = 23.25$ ,  $p = .023$ ). Por tanto, las variables edad y antigüedad se incluyeron en el análisis posterior como variables de control. Los estudios anteriores han demostrado que la edad conforma actitudes y comportamientos de los empleados (Paul, 2012; Zhao et al., 2021). Por otro lado, la antigüedad en el puesto predice los resultados de los empleados (Boğan y Dedeoğlu, 2017; Karatepe et al., 2019).

### 3.1.3.3 Estrategia de Análisis.

Se realizó un análisis descriptivo de los datos, análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach) y Omega de McDonald para escalas con puntuaciones ( $\alpha = < .70$ ), *EFA* para escalas multidimensionales, análisis de Harman de un factor para examinar la varianza del método común (*VMC*), análisis de correlaciones bivariadas de Pearson, y análisis de mediación seriada múltiple controlando las variables edad, género, nivel de estudios, antigüedad y puesto de trabajo. Se han utilizado los valores de la distribución normal estandarizada (*Z*). Para analizar si el efecto directo entre autonomía y *engagement* podría estar mediado por el *job crafting* y el capital psicológico, o si, en ausencia de efectos directos, surgen efectos indirectos, se realizó un análisis de mediación seriada múltiple (modelo 6). El modelo 6 se refiere al modelo de mediación en serie del Macro Modelo de Proceso de Hayes (Hayes, 2013). Se cumplieron los supuestos del análisis de mediación.

Se utilizó el programa SPSS Statistics v.21, y para el análisis de mediación seriada múltiple se utilizó el mismo programa incluyendo el módulo PROCESS Procedure for SPSS v.2.16 (Hayes, 2013), con 10000 muestras de bootstrap (intervalo de confianza del 95%). Se utilizó el programa AMOS para evaluar el ajuste y los índices de parsimonia del modelo de medición completo y del modelo estructural.

### 3.1.4 Resultados

#### 3.1.4.1 Análisis Preliminares.

Debido a la recogida transversal de datos, siguiendo a Podsakoff et al. (2003) para controlar el sesgo del método común, se realizó la prueba de Harman para un único factor, con 10 factores diferentes que explicaban el 64.8% de la varianza total. El primer factor sólo captó el 25.4% de la varianza de los datos totales, por lo que, dado que no surgió ningún factor único del análisis factorial, ni ningún factor único explicó más de la mitad de la varianza total, los resultados sugieren que no existe un problema de *VMC* en este estudio (Podsakoff et al., 2003). Además, debido a la recogida de datos transversal, se probaron modelos alternativos para garantizar que el modelo hipotetizado era el más parsimonioso. Además del efecto directo entre autonomía en el trabajo y *engagement*, en el modelo 2 se hipotetizó el efecto indirecto de la mediación en serie del *job crafting* y el capital psicológico, y en el modelo 3 no se consideró el efecto directo. El ajuste del modelo se estimó mediante un análisis de caminos de máxima verosimilitud (Hu y Bentler, 2009). Para la comparación se utilizaron los índices de ajuste recomendados por Hu y Bentler (2009) (índice de ajuste comparativo [*CFI*] > .95 y error cuadrático medio de aproximación [*RMSEA*] < .08). Para comparar el ajuste relativo del modelo y de las dos variaciones del modelo se utilizó el criterio de información de Akaike (1987), tal como recomienda Loehlin (2017). En cuanto al ajuste comparativo, el modelo mejor ajustado según el criterio de información de Akaike fue el modelo 1 (el modelo original), que explica el 24.6% de la varianza del *engagement*. En cuanto al ajuste global, en la tabla 2 se presentan los índices de ajuste de los tres modelos. El modelo 1 es el único de los tres modelos que muestra un buen ajuste, cumpliendo los criterios de Hu y Bentler (2009) para un buen ajuste con muestras pequeñas. Los modelos 2 y 3 tuvieron un peor ajuste, como muestra la tabla 2.

**Tabla 2***Índice de Ajuste de los Modelos*

Modelos	$X^2$ (df)	CFI	RMSEA	AIC	$R^2$
M1	6.70*	<b>.99</b>	<b>.07</b>	<b>30.70</b>	.246
M2	98.34*	.73	.31	122.34	
M3	102.29*	.72	.26	124.29	

Nota:  $N = 483$ . \* $p < .05$

Las cifras en negrita cumplen los criterios de Hu y Bentler (1999) de buen ajuste para muestras pequeñas. AIC (criterio de información de Akaike); CFI (índice de ajuste comparativo); RMSEA (error cuadrático medio de aproximación).

### 3.1.4.1 Modelo de Medida.

Se analizó la fiabilidad de los constructos mediante el Alfa de Cronbach:

autonomía en el trabajo ( $\alpha = .81$ ), *job crafting* ( $\alpha = .68$ ), capital psicológico ( $\alpha = .85$ ) y *engagement* ( $\alpha = .61$ ). También se calculó el Omega de McDonald para las escalas con puntuaciones ( $\alpha < .70$ ), obteniéndose valores aceptables para ambas ( $W_{engagement} = .74$  and  $W_{job crafting} = .70$ ).

Para aquellas escalas multidimensionales (escala de diseño del trabajo, escala de *job crafting* y escala de capital psicológico), se realizó una comparación entre un modelo factorial basado en un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) inicial, un modelo unifactorial, y el basado en el marco teórico.

Todos los modelos teóricos utilizados para medir las variables resultaron ser los más parsimoniosos, siguiendo el criterio de información de Akaike, (1987). Además, los resultados del *PNFI* oscilaron entre .55 y .70, lo que significa un ajuste aceptable (Mulaik et al 1989), y el uso apropiado de modelos de medidas multidimensionales en esta investigación. Los modelos teóricos mostraron los siguientes resultados: la escala *de diseño del trabajo* mostró un ajuste discutible ( $\chi^2 = 197.39$ ;  $df = 24$ ;  $CFI = .96$ ;  $TLI = .92$ ;  $RMSEA = .12$ ;  $SRMR = .0597$ ) porque el *RMSEA* está muy por encima del punto de

## Estudio 1

corte ( $<.08$ ), pero teniendo en cuenta el tamaño de la muestra y el pequeño grado de libertad, se sabe que el *RMSEA* no rinde del todo (Kenny et al., 2015). La escala de *job crafting* mostró un ajuste adecuado ( $\chi^2 = 126.38$ ;  $df = 48$ ;  $CFI = .90$ ;  $TLI = .84$ ;  $RMSEA = .06$ ;  $SRMR = .0483$ ) y, en consecuencia, confirman la validez del instrumento. Por último, para la escala de capital psicológico, los resultados también dieron cuenta del ajuste correcto ( $\chi^2 = 136.43$ ;  $df = 48$ ;  $CFI = .95$ ;  $TLI = .93$ ;  $RMSEA = .06$ ;  $SRMR = .0385$ ).

### 3.1.4.2 Modelo Estructural – Comprobación de Hipótesis

La tabla 3 presenta el análisis descriptivo y correlacional de las variables principales y de control. Los análisis de correlación mostraron correlaciones positivas, bajas y significativas entre autonomía en el trabajo y *engagement* ( $r = .29$ ;  $p < .01$ ) y entre autonomía en el trabajo y *job crafting* ( $r = .27$ ;  $p < .01$ ). La correlación entre autonomía en el trabajo y capital psicológico fue positiva, moderada y significativa ( $r = .48$ ;  $p < .01$ ). Por otro lado, existe una correlación positiva, baja y significativa entre el *engagement* y el *job crafting* ( $r = .26$ ;  $p < .01$ ), y una correlación positiva, moderada y significativa entre el *engagement* y el capital psicológico ( $r = .49$ ;  $p < .01$ ). Por último, la correlación entre el *job crafting* y el capital psicológico fue positiva, moderada y significativa ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ). Por lo tanto, los análisis de correlación mostraron que todas las relaciones entre las variables principales de la investigación fueron significativas, lo que permite verificar que se cumplieron los supuestos de asociaciones entre variables requeridos para probar un modelo de mediación serial múltiple (Hayes, 2013). En cuanto a las variables de control, los análisis de correlación mostraron correlaciones positivas, bajas y significativas entre la edad y la autonomía en el trabajo ( $r = .29$ ;  $p < .01$ ), entre la edad y

el *engagement* ( $r = .18; p < .01$ ), entre la edad y el capital psicológico ( $r = .19; p < .01$ ), y entre la antigüedad y la edad ( $r = .30; p < .01$ ).

**Tabla 3**

*Análisis descriptivo y correlacional*

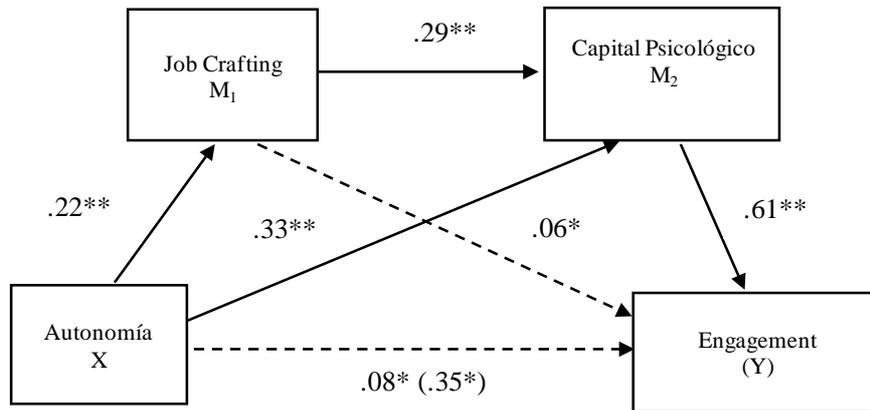
<b>Variables</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>DT</i></b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>
1. Autonomía en el trabajo	4.09	0.79	-					
2. <i>Engagement</i>	5.91	0.96	.29**	-				
3. <i>Job crafting</i>	5.38	0.65	.27**	.26**	-			
4. Capital psicológico	4.68	0.67	.48**	.49**	.39**	-		
<b>Variables de control</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>DT</i></b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>
5. Edad	40.48	8.09	.12**	.18**	.02	.19**	-	
6. Antigüedad	2.83	0.87	-.01	-.05	-.05	.02	.30**	-

Notas:  $N = 483$ . \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Para poner a prueba las hipótesis de mediación del estudio, se realiza un análisis de mediación seriada múltiple con Macro Process (modelo 6), desarrollado por Hayes (2013) con 10.000 muestras bootstrap (95% de confianza). En la Figura 4 se muestra una representación gráfica del modelo.

**Figura 4**

*Resumen del modelo de análisis de mediación seriada múltiple de job crafting y capital psicológico en la relación entre autonomía y engagement.*



Nota:  $N = 483$ . La línea discontinua representa efectos no significativos. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

En cuanto a la hipótesis 4, como se muestra en la Tabla 4, empleamos un proceso de varios pasos para probar el modelo de doble mediación. En el primer paso (modelo sobre el *job crafting*), la autonomía en el trabajo reflejó una relación positiva y significativa con el *job crafting* ( $M_{efecto} = 0.225$ ,  $SE = 0.349$ ,  $t = 6.442$ ,  $p < .01$ ). En el segundo paso (modelo sobre capital psicológico), el efecto directo de la autonomía en el trabajo sobre el capital psicológico fue significativo ( $M_{efecto\ directo} = .339$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = 10.25$ ,  $p < .01$ ), y el efecto indirecto a través del *job crafting* fue significativo ( $M_{efecto\ indirecto} = .067$ ,  $SE_{boot} = 0.019$ , 95%  $CI = [0.035, 0.107]$ ), lo que sugiere que la relación autonomía en el trabajo-capital psicológico está mediada por el *job crafting*. En el tercer paso (modelo sobre el *engagement*), la autonomía en el trabajo no tenía una relación significativa con el *engagement* ( $M_{efecto} = 0.092$ ,  $SE = 0.053$ ,  $t = 1.729$ ,  $p = .08$ ), el *job crafting* tampoco tenía una relación significativa con el *engagement* ( $M_{efecto} = 0.06$ ,  $SE$

= 0.063,  $t = 0.968$ ,  $p = .33$ ); pero el capital psicológico sí tenía una relación significativa con el *engagement* ( $M_{efecto} = .612$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 9.29$ ,  $p < .01$ ). El efecto total de la autonomía en el trabajo sobre el *engagement* fue positivo y significativo ( $M_{total\ effect} = .354$ ,  $SE = 0.05$ ,  $t = 6.946$ ,  $p < .01$ ), ya que el efecto indirecto de la relación autonomía en el trabajo - *job crafting* - capital psicológico - *engagement* fue significativo ( $M_{efecto\ indirecto\ (estandarizado)} = .221$ ,  $SE_{Boot} = 0.26$ ,  $95\% CI_{Boot} = 0.17/0.27$ ). La relación entre el efecto indirecto y el efecto total mostró que una proporción significativa de la variabilidad se explica por el modelo de doble mediación hipotetizado ( $M_{efecto\ ratio} = 0.74$ ). En conclusión, la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement* está mediada por el *job crafting* y el capital psicológico, lo que respalda la hipótesis 4.

Estudio 1

**Tabla 4**

*Análisis de mediación múltiple seriada*

<i>Modelos y variables</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95% IC</i>	<i>R<sup>2</sup> ajustada</i>	<i>Correspondencia con hipótesis</i>
<i>Modelo de job crafting</i>						.78**	
Constante	4.47	.15	30.70	<.01**			
Autonomía	.23	.35	6.44	<.01**			
<i>Modelo de Capital Psicológico</i>						.30**	
Constante	1.69	.23	7.45	<.01**			
<i>Job crafting</i>	.298	.04	7.25	<.01**			
Autonomía	.339	.03	10.25	<.01**			
<i>Efecto indirecto de autonomía-job crafting- capital psicológico</i>							
Efecto indirecto	.067	(Boot).002			.035/.107		
<i>Modelo de engagement</i>						.26**	
Constante	2.37	.35	6.78	<.01**			
<i>Job crafting</i>	.06	.06	.97	.33			H2
Capital psicológico	.61	.07	9.29	<.01**			H3
Autonomía	.09	.05	1.73	.09			H1
<i>Efecto total de autonomía en engagement</i>							
Autonomía	.35	.05	6.95	<.01**			
<i>Efecto directo de autonomía en engagement</i>							
Autonomía	.09	.05	1.73	.09			
<i>Efecto indirecto de autonomía -job crafting-capital psicológico-engagement</i>							
Efecto indirecto estandarizado	.22	(Boot) .26			.17/.27		H4
<i>Ratio del efecto indirecto al efecto directo total de autonomía - job crafting- capital psicológico -engagement</i>							
	.74						

Note:  $N = 438$ . \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ .

H1 (Hipótesis 1), H2 (Hipótesis 2), H3 (Hipótesis 3), H4 (Hipótesis 4).

### 3.1.5 *Discusión*

El presente estudio tenía por objetivo identificar las relaciones entre autonomía en el trabajo, *job crafting*, capital psicológico y *engagement*.

Dada la importancia del *engagement* como resultado organizativo (Frederick y VanderWeele, 2020), es necesario profundizar en sus antecedentes explorando el papel conjunto de la autonomía en el trabajo (es decir, un recurso laboral), el *job crafting* y el capital psicológico (es decir, un recurso personal).

La investigación comienza probando las relaciones entre las variables. Los resultados revelan que el *engagement* está relacionado con (1) la autonomía en el trabajo (Hipótesis 1); (2) el *job crafting* (Hipótesis 2) y (3) el capital psicológico (Hipótesis 3). Esto estaría en consonancia con la literatura anterior sobre las relaciones entre (1) el *engagement* y la autonomía en el trabajo (p. ej., Bakker et al., 2006, 2007; Halbesleben, 2010; Kao et al., 2021; Ng y Feldman, 2014), (2) el *engagement* y el *job crafting* (p. ej., Frederick y VanderWeele, 2020; Letona-Ibañez et al., 2021; Park et al., 2020; Tims et al., 2013), y (3) *engagement* y capital psicológico (p. ej., Avey et al., 2008; Grover et al., 2018; Mazzetti et al., 2021).

Basándose en el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y en la teoría COR (Hobfoll, 1989), esta investigación propuso que el *job crafting* y el capital psicológico, median la relación entre la autonomía en el trabajo como antecedente del contexto laboral; y el *engagement* como resultado personal (hipótesis 4). Los resultados verificaron la hipótesis de mediación seriada múltiple. Estos resultados van en línea del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), que supone un proceso de motivación en el que los recursos laborales (autonomía) y los personales (capital psicológico), influyen en el *engagement* y son su antecedente (Airila et al., 2014; Bakker et al., 2012; Schaufeli et al., 2008; Xanthopoulou et al., 2009b). El modelo JD-R también postula

## Estudio 1

que el *job crafting* sea mediador junto con el capital psicológico. Así, el *job crafting* está impulsado por las características del puesto de trabajo. Aunque estas características pueden ser diferentes dependiendo del puesto (Wang et al., 2017), los empleados pueden modificar los niveles de demanda y recursos laborales (autonomía) de su puesto de trabajo para que se ajusten mejor a sus propias habilidades y preferencias. Por otro lado, los resultados de este estudio mostraron que el *job crafting* no media de manera significativa en la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*, para ello necesita del capital psicológico. Algunos estudios previos mostraron cómo el *job crafting* media en la relación de variables como *engagement* y desempeño laboral (Robledo et al., 2019), o la relación entre capital psicológico y satisfacción (Cenciotti et al., 2017). Sin embargo, no se han encontrado investigaciones previas similares a esta donde se analice el *job crafting* como variable mediadora entre autonomía en el trabajo y *engagement*. Esto representa una contribución original de este estudio, y los resultados deberían verificarse en investigaciones longitudinales (Zhang y Parker, 2019).

A su vez, los resultados muestran que el efecto entre la variable antecedente (autonomía en el trabajo) y la variable consecuente (*engagement*) fue exclusivamente indirecto a través de las otras variables que actuaron como mediadoras (*job crafting* y capital psicológico), no siendo significativo el efecto directo (aunque sí muy cercano a la significación [ $p = .08$ ]). Este hallazgo implica que, si la autonomía en el trabajo conlleva un exceso de recursos laborales, puede convertir los resultados positivos esperados en resultados negativos (Kubicek et al., 2017; Shahzad, 2021; Stiglbauer y Kovacs, 2017). A su vez, este resultado refuerza la hipótesis de mediación planteada en el presente estudio: la autonomía en el trabajo requiere del *job crafting* y del capital psicológico para influir en el *engagement*.

Por otro lado, los resultados de este estudio han demostrado que el *job crafting* no media significativamente en la relación entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*. A su vez, el efecto directo del *job crafting* sobre el *engagement* no es significativo. Esto se debe a que el *job crafting* requiere del capital psicológico. Esta afirmación encuentra su justificación atendiendo a que los recursos personales contenidos en el capital psicológico son importantes para el desempeño de las tareas laborales en las que se basa el *job crafting* (Christian et al., 2011; Rich, 2017). Además, las dimensiones del capital psicológico contribuyen a aumentar los niveles de *job crafting*: (a) los empleados son más propensos a elaborar sus trabajos y tareas cuando son optimistas (Luthans et al., 2007), (b) son más flexibles ante demandas exigentes cuando tienen altos niveles de resiliencia (Minseo y Beehr, 2021), (c) manifiestan locus de control interno y necesidad de logro cuando tienen altos niveles de esperanza, ambos necesarios para el *job crafting* (Luthans et al., 2007); y (d) los empleados con altos niveles de autoeficacia, mejoran su *job crafting* (Van den Heuvel et al., 2015).

Los resultados también mostraron un efecto indirecto superior en términos estadísticos de la mediación del capital psicológico frente a la medición conjunta del *job crafting* y del capital psicológico. Estos resultados van en la línea de los obtenidos por Muneeb y Maochun (2019) y Ahsan et al., (2019). Por otro lado, existen investigaciones que confirman el capital psicológico como mediadora en la relación de *job crafting* y *engagement* (Arasli et al., 2019; Uen et al., 2021). Esta mediación va en la línea de la teoría del ajuste P-E (Edwards y Cooper, 1990) que se basa en que la fuerza de la relación entre las características del trabajo y los comportamientos laborales depende del nivel de recursos personales. La teoría del ajuste P-E presenta las condiciones de trabajo deseables y preferidas de un individuo (Edwards y Cooper, 1990).

## Estudio 1

En base al modelo JD-R, los recursos personales (capital psicológico), aportan a los individuos una capacidad para influir en las demandas, los recursos y los resultados del trabajo (Grover et al., 2018). Los trabajadores consideran los recursos cognitivos como activos de alto valor, por lo que tratan de preservarlos (Hobfoll, 1989). Así, cuando los empleados refuerzan sus recursos personales, estarán más comprometidos en el trabajo. Además, de acuerdo con la teoría COR (Hobfoll, 1989), los resultados de la presente investigación indican que los recursos laborales y el capital psicológico crearon un proceso de caravana de recursos. Según esto, la disponibilidad de recursos laborales (autonomía en el trabajo) actúa como una caravana de paso que desencadena un proceso de acumulación de recursos, que a su vez moviliza los recursos personales (es decir, el capital psicológico). Los recursos laborales y personales fomentan el proceso motivacional, propuesto por el modelo JD-R, que conduce al estado positivo de *engagement*. El hecho de que el capital psicológico sea mediador con efecto indirecto superior en términos estadísticos, también tiene que ver con que los recursos laborales son un factor positivo para el *engagement*, pero pueden actuar de forma negativa si no se dan condiciones como el capital psicológico (Muneeb y Maochun, 2019). A medida que aumenta el nivel de autonomía en el trabajo, los trabajadores necesitan más recursos psicológicos para hacer frente a los desafíos adicionales en la toma de decisiones (O'Donnell et al., 2015). Estos resultados van en la línea de una reciente investigación de Bakker y van Wingerden (2021) en la que realizando una intervención en recursos personales, se aumentaba el *engagement*.

### **3.1.6 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación**

La presente investigación contiene algunas limitaciones que deberían ser consideradas. Aunque la muestra es amplia y heterogénea, hubiera sido interesante

aplicarla en otros países para valorar diferencias culturales. Por otro lado, los futuros estudios deberían probar el presente modelo longitudinalmente, lo que permitiría obtener conclusiones causales más definitivas o quizás revelar relaciones recíprocas (Cenciotti et al., 2017). Otra dirección de la investigación futura podría incluir el añadir datos sobre el desempeño laboral, ya que esto aportaría mucha información sobre cómo influyen los comportamientos investigados en los resultados de los trabajadores. A pesar de ello, los análisis revelaron importantes asociaciones entre las variables del estudio. En definitiva, este estudio amplía los conocimientos sobre los antecedentes del *engagement*, explicando que el *job crafting* y el capital psicológico son factores importantes. Además, el presente estudio arroja luz sobre las asociaciones entre los recursos laborales y el *engagement* proporcionando evidencias de que el *job crafting* y el capital psicológico son mediadores que explican las relaciones entre estas variables. Además, siendo el capital psicológico la mediadora con más fuerza en términos estadísticos, puede integrarse en futuras investigaciones y programas de intervención para fomentar la influencia de los recursos laborales y mejorar los niveles de *engagement* en las organizaciones.

### ***3.1.7 Implicaciones Prácticas***

Desde las organizaciones se hace necesario actuar desde una psicología positiva (Luthans, 2016; Luthans y Avolio, 2009; Seligman et al., 2005) centrada en aumentar el *engagement*. Para conseguirlo, los entornos organizacionales deben desarrollar políticas centradas en fomentar el trabajo en comportamientos laborales por parte de los trabajadores. Respecto al *job crafting*, los directivos deben cultivar un entorno de trabajo que fomente la iniciativa de los empleados (Petrou et al., 2012). El empoderamiento a través del *job crafting* para que los empleados ajusten su trabajo a sus necesidades y preferencias, puede promover un comportamiento laboral deseable

(Demerouti et al., 2015). Además, es aconsejable que se trabaje en el desarrollo de esta búsqueda y adaptación de recursos que facilita el *job crafting* para desafiar las exigencias del trabajo (Petrou et al., 2012a). También puede ser útil para reforzar las políticas de retención y desarrollo de talento, así como para reducir las tasas de rotación de personal (Vogt et al., 2016). Por otro lado, desde los departamentos de recursos humanos se podría informar a los empleados de cómo desarrollar conductas de *job crafting* para que modifiquen sus tareas por sí mismos, de forma autónoma. En el mundo laboral actual, no es factible que los directivos puedan predecir con exactitud los cambios y asignar funciones de manera correcta a sus equipos (Griffin et al., 2017). En consecuencia, podría ser interesante que se pudiera fomentar el *job crafting*, en lugar de realizar una asignación de tareas exhaustiva.

Por su lado, el trabajo en el capital psicológico se podría convertir en una de las prácticas organizacionales con más potencial a ser desarrollada. Teniendo en cuenta que el capital psicológico puede no darse en todos los empleados, podría mejorarse a través de programas de formación específicos (Luthans y Youssef, 2017). También se recomiendan programas de formación grupales donde se utilice la psicología positiva para extender conductas de capital psicológico.

### **3.1.8 Conclusiones**

Se concluye que para fomentar el *engagement*, es necesario que los trabajadores tengan más recursos laborales como la autonomía (Bakker et al., 2014; Bakker, 2015) diseñen proactivamente sus tareas a través del *job crafting* (Cenciotti et al., 2017; Kraimer et al., 2011), y tengan recursos personales como el capital psicológico que les permitan afrontar su día a día (Sesen y Ertan, 2019).

Los resultados de la presente investigación mostraron una mediación significativa de *job crafting* y capital psicológico, en la relación positiva entre autonomía en el trabajo

y *engagement*. En esta mediación, el *job crafting* no medió de manera significativa si no se asociaba con capital psicológico. Por su parte, el capital psicológico tuvo un efecto indirecto estadísticamente superior que el *job crafting*, como mediador de la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*.



# **Capítulo 4**

## **Estudio 2**



## 4. Estudio 2

### 4.1 Estudio 2: El Papel Mediador de Recursos, Intenciones, Estados

#### Internos y Conductas en el Trabajo, en la Relación Entre la Autonomía en el Trabajo y el Desempeño Laboral.

##### 4.1.1 Introducción

En el estudio 1 de la presente tesis doctoral, se identificaron los recursos laborales (autonomía en el trabajo), recursos personales (capital psicológico) y conductas en el trabajo (*job crafting*), que podían ser facilitadores del *engagement*. Se trataba de un estudio transversal que tuvo como objetivo identificar las relaciones entre estas variables. Los resultados mostraron que el *engagement* está relacionado con (1) la autonomía en el trabajo, (2) el *job crafting*, y (3) el capital psicológico. Estos hallazgos están en consonancia con la literatura anterior sobre las relaciones entre (1) el *engagement* y la autonomía en el trabajo (p. ej., Kao et al., 2021; Ng y Feldman, 2014), (2) el *engagement* y el *job crafting* (p. ej., Letona-Ibañez et al., 2021; Park et al., 2020); y (3) el *engagement* y el capital psicológico (p. ej., Grover et al., 2018; Mazzetti et al., 2021).

Los hallazgos también indicaron que el *job crafting* y el capital psicológico median la relación entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*. Algunos estudios previos demostraron cómo el *job crafting* media la relación entre el *engagement* y el desempeño laboral (Robledo et al., 2019); y la relación entre el capital psicológico y la satisfacción laboral (Cenciotti et al., 2017). Sin embargo, no se han encontrado investigaciones previas que analicen el *job crafting* como variable mediadora entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*, lo que representó una aportación original de este estudio 1. Respecto a la mediación de capital psicológico, los resultados van en la

## Estudio 2

línea de investigaciones anteriores que obtuvieron el capital psicológico como mediador entre la autonomía en el trabajo y el *engagement* (Muneeb y Maochun, 2019; Ahsan et al., 2019); pero no se han encontrado investigaciones cuyos resultados obtuvieran una mediación seriada del *job crafting* y el capital psicológico. Esto vuelve a confirmar la aportación que constituye el estudio 1 en la investigación sobre los antecedentes del *engagement*.

También es interesante mencionar que los resultados mostraron que el efecto entre la variable antecedente (autonomía laboral) y la variable consecuente (*engagement*) fue exclusivamente indirecto a través de las variables mediadoras (*job crafting* y capital psicológico). En este sentido, no fue significativo el efecto directo.

Además, el *job crafting* no mediaba significativamente en la relación entre la autonomía en el trabajo y el *engagement*, necesitaba del capital psicológico para su significación. También resulta importante mencionar que el efecto directo del *job crafting* sobre el *engagement* no fue significativo. En cambio, sí fue significativo en la mediación seriada con capital psicológico

En cuanto al capital psicológico, el efecto indirecto de la mediación del capital psicológico fue estadísticamente superior comparado con la medición seriada del *job crafting* y el capital psicológico.

Una vez revisados los resultados del estudio 1, se puede concluir que ofrece aportaciones interesantes en la investigación sobre los recursos laborales, los recursos personales y las conductas en el trabajo como facilitadores del *engagement*. Aun así, se hace necesario seguir profundizando en estas relaciones y resolver algunos interrogantes que ha planteado la investigación. Concretamente, el estudio 1 tuvo un diseño transversal y los resultados deberían ser verificados en investigaciones longitudinales (Zhang y Parker, 2019). Además, comprobando el papel fundamental que tienen las

variables mediadoras en la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*, se debería ir más allá en el estudio de estas variables mediadoras comprobando si existen mecanismos que puedan asegurar su aparición. En este sentido, podría ser pertinente la inclusión de la intención de *job crafting* como antecedente de la conducta de *job crafting*, ya que para asegurar la aparición de la conducta puede ser beneficioso identificar la intención (Tims et al., 2015). Por otro lado, sería interesante seguir investigando en porqué el *job crafting* no funciona de manera individual como mediador, sino que necesita del capital psicológico. A su vez, también sería adecuado comprobar porqué el capital psicológico muestra un efecto indirecto estadísticamente superior en su mediación individual comparado con la medición seriada del *job crafting* y del capital psicológico. Finalmente, considerando que otros estudios (p. ej., Bailey et al., 2017; Bouckennooghe et al., 2022) han tenido en cuenta las consecuencias del *engagement* para el comportamiento organizacional, -en concreto, el desempeño-, podría ser adecuado la inclusión de este constructo.

Ante estas necesidades detectadas a raíz del estudio 1, se plantea el estudio 2 de la presente tesis doctoral. En esta investigación se trata de dar respuesta a los interrogantes planteados en el estudio 1: (1) verificar las relaciones obtenidas en el estudio transversal (Zhang y Parker, 2019), (2) comprobar si existen mecanismos que puedan facilitar la aparición de las variables mediadoras -concretamente, si la intención de *job crafting* favorece la aparición de la conducta de *job crafting*- , (3) profundizar en porqué el *job crafting* precisa del capital psicológico para actuar como mediador, (4) comprobar porqué el capital psicológico muestra un efecto indirecto estadísticamente superior en su mediación individual comparada con la medición seriada del *job crafting* y el capital psicológico; (5) teniendo en cuenta las consecuencias del *engagement* para

## Estudio 2

el comportamiento organizacional, -en concreto, el desempeño-, se hace necesario la inclusión de este constructo.

Específicamente, para cada uno de los interrogantes expuestos, se siguen los siguientes planteamientos de investigación, que conforman el estudio 2: (1) realizar un estudio con un diseño semi-longitudinal con dos medidas temporales y una muestra internacional, (2) incluir la intención de *job crafting* como antecedente de la conducta de *job crafting*, ya que para asegurar la aparición de la conducta puede ser beneficioso identificar la intención (Tims et al., 2015), (3 y 4) comprobar de nuevo la mediación de *job crafting* y capital psicológico; y (5) la inclusión de la variable desempeño laboral.

Se desarrolla este estudio 2 con dos momentos temporales, T1 y T2. En el T1 se pone a prueba la mediación de capital psicológico e intención de *job crafting* en la relación entre autonomía en el trabajo y conducta de *job crafting*. Este planteamiento se debe a que existe evidencia donde se comprueba que la autonomía en el trabajo es antecedente de la conducta de *job crafting* (p. ej., Rudolph et al., 2017; Zito et al., 2019). A su vez, se propone el capital psicológico e intención de *job crafting* como posibles mediadores de la relación entre autonomía en el trabajo y conducta de *job crafting*.

Por otro lado, en el T1 también se plantea la inclusión de la variable intención de *job crafting*. El motivo de contar con esta variable es comprobar si con su introducción, se puede predecir la aparición de la conducta de *job crafting*, que fue una de las mediadoras del estudio 1, y su importancia ya ha sido probada a lo largo de esta tesis doctoral. La relación entre intención y conducta se explica a través de la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1991). La investigación de Tims et al., (2015) ya probó esta relación con resultados positivos, comprobando que para asegurar la conducta de *job crafting*, es beneficioso identificar la intención de *job crafting* de manera previa.

Respecto al T2 de este estudio 2, se plantea poner a prueba la conducta de *job crafting* como mediador de la relación entre intención de *job crafting* y *engagement*. La intención de *job crafting* ya se mencionó anteriormente que es antecedente de la conducta de *job crafting* (Ajzen, 1991; Tims et al., 2015), y como también se confirmó en el estudio 1, la conducta de *job crafting* es antecedente del *engagement* (Frederick y VanderWeele, 2020; Park et al., 2020).

Por otro lado, se incluye en este T2 la variable desempeño laboral por su contribución en la eficacia de las organizaciones empresariales (Shields et al., 2020); y por tener como antecedentes variables que ya se investigaron en el estudio 1: autonomía en el trabajo (Jamal et al., 2021), *job crafting* (Niessen et al., 2016), capital psicológico (Loghman et al., 2022) y *engagement* (Wijayati et al., 2022).

Finalmente, para concluir los planteamientos realizados en el T2, se pone a prueba la mediación de *engagement* en la relación entre conducta de *job crafting* y desempeño laboral. Eso se realiza porque existe una relación consolidada entre conducta de *job crafting* y desempeño laboral, siendo el *job crafting* antecedente del desempeño (Bohnelein y Baum, 2020; Liu et al., 2021). Además, ya desde la perspectiva del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), se confirma que el *engagement* es mediador de esta relación entre *job crafting* y desempeño laboral.

Para dar respuesta a los caminos de investigación que constituyen el estudio 2 de la presente tesis doctoral, se definen las siguientes hipótesis:

Dado que existe sólida evidencia que demuestra las relaciones entre autonomía en el trabajo y la conducta de *job crafting*, siendo la autonomía en el trabajo uno de los principales antecedentes del *job crafting* (p. ej., Slemp et al., 2015; Zito et al., 2019), se considera que en este estudio 2 la autonomía en el trabajo pueda estar relacionada con la conducta de *job crafting*. Además, cuando los empleados tienen más poder de decisión

## Estudio 2

facilitado por la autonomía, pueden asignar mejor los recursos que obtienen del *job crafting* y pueden gestionar más eficazmente tanto recursos como demandas laborales para lograr un mejor desempeño laboral (Shin et al., 2020). Por todo lo anterior, tanto conducta de *job crafting* como desempeño laboral son variables planteadas en T2, por lo que resulta pertinente plantear la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1a:** La autonomía en el trabajo en T1 se relacionará positivamente con la conducta de *job crafting* en T2.

Para continuar con la siguiente hipótesis, se precisa del capital psicológico y de la conducta de *job crafting*. Concretamente, el capital psicológico conduce a un afecto y una cognición positivas, lo que estimula nuevas ideas o creatividad, componentes necesarios para la conducta de *job crafting* (Cai et al., 2019; Sweetman y Luthans, 2010). Además, los recursos personales que contiene el capital psicológico son importantes para la realización de las tareas laborales en las que se basa el *job crafting* (Rich, 2017). Existe evidencia previa sobre la existencia de una relación positiva entre ambos constructos (p. ej., Karabey y Kerse, 2017; Zheng-Hao y Soo-Jin, 2020). Por todo ello, se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1b:** El capital psicológico en T1 se relacionará positivamente con la conducta de *job crafting* en T2.

De cara a asegurar la conducta de *job crafting*, se plantea la inclusión de la intención de *job crafting*. Esto se fundamenta con la teoría de conducta planificada (Ajzen, 1991), según la cual las personas que tienen intenciones firmes hacia conductas específicas son más propensas a realizarlas porque las intenciones comprenden los factores de motivación que influyen en una conducta. Para comprobar este planteamiento, se expone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1c:** La intención de *job crafting* en T1 se relacionará positivamente con la conducta de *job crafting* en T2.

De cara a dar respuesta a (1) que en el estudio 1 el *job crafting* precisara del capital psicológico para actuar como mediador; y (2) que en el estudio 1 el capital psicológico mostrara un efecto indirecto estadísticamente superior en su mediación individual comparada con la medición seriada del *job crafting* y el capital psicológico, se plantea la siguiente hipótesis de mediación. En ella, el capital psicológico y la intención de *job crafting* median la relación entre autonomía en el trabajo y conducta de *job crafting*. En este sentido, en este estudio 2 se plantea que el capital psicológico pueda ser un predictor significativo del *job crafting* y que ambos constructos estén asociados. Esto es contrario a los resultados obtenidos en el estudio 1 de la presente tesis doctoral y en otras investigaciones previas (Vogt et al., 2015; Van Den Heuvel et al., 2015), en los que evidenciaron al *job crafting* como predictor significativo del capital psicológico, pero coincidieron con el presente planteamiento del estudio 2, en su asociación significativa. Se escoge esta nueva dirección de la investigación para tratar de explicar los resultados del estudio 1. Este nuevo planteamiento puede ser justificado por la relación consolidada que tiene el capital psicológico con el desempeño laboral (Loghman et al., 2022) (variable incluida en el estudio 2 que no aparece en el estudio 1), y también con la relación consolidada entre capital psicológico y *job crafting*, que podría dar lugar a una relación recíproca (no se podría probar en el presente estudio al tener un diseño semi longitudinal). También se podrían explicar los resultados del estudio 1 y por tanto tener sentido esta nueva hipótesis de este estudio 2, porque los recursos personales que contiene el capital psicológico son importantes para la realización de las tareas laborales en las que se basa el *job crafting* (Christian et al., 2011; Rich, 2017). Por todo lo anterior, se considera que hay justificaciones suficientes

## Estudio 2

que podrían llegar a confirmar la siguiente hipótesis de mediación, y que por tanto podrían explicar los resultados obtenidos en el estudio 1 en relación a la mediación de *job crafting* y de capital psicológico:

**Hipótesis 2a:** El capital psicológico en T1 y la intención de *job crafting* mediarán la relación entre la autonomía en el trabajo en T1 y la conducta de *job crafting* en T2.

Para continuar, y comprobando la relación entre *job crafting* y *engagement* (Frederick y VanderWeele, 2020; Rudolph et al., 2017) se combina el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) para explicar el marco estructural de las relaciones entre los recursos laborales, el *job crafting* y el *engagement*; y la teoría del intercambio social (Adams, 1965) para explicar el mecanismo de la respuesta del individuo al *job crafting* en forma de aumento de los niveles de *engagement*. Para ello, se introduce la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3a:** La conducta de *job crafting* en T2 se relacionará positivamente con el *engagement*.

Para continuar con el estudio de la conducta de *job crafting*, se plantea una hipótesis que tiene que ver con el papel mediador de este constructo, concretamente en la relación entre intención de *job crafting* y *engagement*. En este contexto, las intenciones son instrucciones para realizar un comportamiento específico o para obtener resultados (Triandis, 1980) (en el caso concreto de la presente investigación, intención de *job crafting* para realizar comportamientos/resultados como el *engagement*). Asimismo, Tims et al., (2015) descubrieron que la intención de *job crafting* está relacionada con niveles más altos de *engagement*. Por otro lado, existe una asociación consolidada entre la conducta de *job crafting* y el *engagement* (p. ej., Frederick y

VanderWeele, 2020; Letona-Ibañez et al., 2021). Todo esto lleva a pensar que se pueda plantear la siguiente hipótesis de mediación:

**Hipótesis 3b:** La conducta de *job crafting* en T2 mediará la relación entre la intención de *job crafting* en T1 y el *engagement* en T2.

De cara a la inclusión de la variable desempeño laboral como una de las novedades de este estudio 2, se plantea la hipótesis que relaciona *job crafting* y desempeño laboral, apoyándose en la evidencia previa sobre esta asociación positiva (p. ej., Bohnlein y Baum, 2020; Liu et al., 2021).

**Hipótesis 4a:** La conducta de *job crafting* en T2 se relacionará positivamente con el desempeño laboral.

Además de las asociación entre conducta de *job crafting* y desempeño, también se espera una relación entre *engagement* y desempeño laboral. Esto va en la línea de la literatura existente sobre esta asociación (p. ej., Bouckenoghe et al., 2022; Shin et al., 2020). Para confirmar esta relación se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4b:** El *engagement* en T2 se relacionará positivamente con el desempeño laboral.

Finalmente, teniendo en cuenta que la conducta de *job crafting* permite a los empleados disponer de un entorno de trabajo optimizado individualmente, se considera que esto conduce a un mayor *engagement* (Tims et al., 2015); que a su vez favorece la mejora del desempeño laboral (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012). Por tanto, se combina el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) para explicar el marco estructural de las relaciones entre conducta de *job crafting*, *engagement* y desempeño laboral; y la teoría del intercambio social (Adams, 1965) para explicar el mecanismo de la respuesta del individuo al *job crafting* en forma de aumento del *engagement*. Para ello, se plantea la siguiente hipótesis de mediación:

## Estudio 2

**Hipótesis 4c:** El *engagement* en T2 mediará la relación entre la conducta de *job crafting* y el desempeño laboral.

Una vez planteada la justificación de la pertinencia de este estudio 2 y de sus hipótesis, se procede a exponer el método de esta investigación.

### 4.1.2 Método

#### 4.1.2.1 Participantes.

La muestra está compuesta por 236 personas que trabajan en una empresa del sector de la hostelería y del hospedaje. Esta empresa se trata de una cadena hotelera con establecimientos turísticos situados en varios países. De los 236 participantes, el 47.9 % son hombres y el 52.1% mujeres, siendo la edad media de 37.16 años con una desviación típica de 9.64 años. El 73.7% son de habla hispana y el 26.3% son de habla portuguesa. En cuanto a los países donde desempeñan su trabajo, el 21.2% trabajan en México, el 8.9% en la República Dominicana, el 26.3% en Brasil y 43.6% en España. Con relación al puesto de trabajo que desarrollan, el 17.4% es personal de línea, el 17.8% personal administrativo, el 11.4 % personal técnico, el 16.1% mandos intermedios, el 30.1 % desarrollan labores de dirección y el 7.2% pertenecen a los órganos de administración de las compañías para las que trabajan, teniendo el 55.1% personal a su cargo. En lo que se refiere a su formación académica, un 20.8% presentan estudios inferiores a bachillerato, el 14.9% algún tipo de formación profesional, el 49.2% presenta estudios de Grado, y un 15.3% ha cursado estudios de Postgrado. Respecto al tipo de jornada, el 94.9% de ellos trabajan a tiempo completo. Además, el 77.5% trabajan presencialmente y el resto de manera híbrida teletrabajando entre uno y tres días a la semana. Respecto al tipo de contrato de trabajo, el 86.9% cuentan con un

contrato indefinido. En términos de antigüedad, un 22% de los trabajadores llevan menos de un año en la empresa, un 22% llevan entre uno y tres años, un 17.8% entre tres y cinco años y un 38.1% más de cinco años.

#### **4.1.2.2 Instrumentos.**

De manera previa a la explicación de los instrumentos utilizados tanto en T1 como en T2, se hace necesario mencionar que el cuestionario se elaboró en dos idiomas, castellano y portugués. El cuestionario en castellano se administró a la población de España, México y República Dominicana. El cuestionario en portugués se administró a la población de Brasil. Su elaboración tuvo en cuenta las adaptaciones respectivas de las escalas que se indican en los siguientes apartados.

##### **4.1.2.2.1 Instrumentos T1.**

*Datos sociodemográficos.* Se recogieron los siguientes datos sociodemográficos: género, edad, idioma, área geográfica, nivel de estudios, puesto de trabajo, antigüedad, tipo de contrato, tipo de jornada, equipo a cargo, posibilidad de teletrabajo.

*Work Design Questionnaire (WDQ):* Elaborada por Morgeson y Humphrey (2006), validada en muestra española por Ríos et al., (2017) y en muestra portuguesa por Borges-Andrade et al., (2019). Se utilizaron los ítems que evalúan las características de la tarea, concretamente los ítems relacionados con autonomía en el trabajo. Esta subescala consta de nueve ítems que evalúan las 3 dimensiones del constructo: autonomía de métodos (ejemplo de ítem: “Mi puesto de trabajo me permite tomar decisiones acerca de qué métodos utilizo en la realización de mi trabajo”), autonomía de tiempo de trabajo (ejemplo de ítem: “Mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo”) y autonomía de toma de decisiones (ejemplo de ítem: “Mi puesto de trabajo me da la oportunidad de ejercer mi iniciativa personal o mi juicio en la

## Estudio 2

realización del trabajo”). Están valorados en una escala tipo Likert de (1 = *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*). Los valores de consistencia interna de sus dimensiones oscilaron entre buena ( $\alpha = .85$ ) y muy buena ( $\alpha = .90$ ) para la escala en castellano (Ríos et al., 2017); y entre buena ( $\alpha = .83$ ) y muy buena ( $\alpha = .93$ ) para la escala en portugués (Borges-Andrade et al., 2019).

*Capital Psicológico (PCQ-12)*: Se trata de una escala multidimensional, formada por constructos unidimensionales ya utilizados en el pasado: esperanza (Peterson y Byron, 2008) eficacia (Stajkovic y Luthans, 1998); optimismo (Luthans y Youssef, 2007) y resiliencia (Maddi, 1987). Estos cuatro recursos psicológicos positivos han sido combinados conceptual y empíricamente por Luthans y sus colegas en el constructo de orden superior denominado capital psicológico (Luthans et al., 2007). La escala inicial que mide el capital psicológico fue creada por Luthans et al., (2007) bajo el nombre de Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) y contenía 24 ítems. Posteriormente, se creó una versión abreviada de la escala por Avey et al., (2011) con 12 ítems (PCQ-12), validada en muestra española por León-Pérez et al., (2017) y en muestra portuguesa por (Kamei et al., 2018). Esta escala es la que se utiliza en la presente investigación: incluye 12 ítems que evalúan las 4 dimensiones del capital psicológico: autoeficacia (ejemplo de ítem “Me siento seguro/a al contribuir en las discusiones sobre las estrategias de mi empresa”), resiliencia (ejemplo de ítem “En el momento actual, considero que tengo un considerable éxito laboral”) optimismo (ejemplo de ítem “En el momento actual, estoy alcanzando los objetivos de trabajo que me he propuesto”) y esperanza (ejemplo de ítem “Puedo superar momentos difíciles en el trabajo porque ya lo he hecho antes”). Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (1 = *totalmente en desacuerdo* a 6 = *totalmente de acuerdo*). Los valores de consistencia interna de sus dimensiones

oscilaron entre aceptable ( $\alpha = .77$ ) y buena ( $\alpha = .84$ ) para la escala en castellano (León-Pérez et al., 2017); y entre aceptable ( $\alpha = .79$ ) y muy buena ( $\alpha = .88$ ) para la escala en portugués (Kamei et al., 2018).

*Intención de job crafting*: Las intenciones de *job crafting* se midieron con la escala *Job Crafting Scale* (JCS) elaborada por Tims et al., (2012), validada en castellano en una versión corta por Sora et al., (2018) y en portugués por de Carvalho et al., (2015). Esta escala se adaptó para que los ítems se refirieran a la intención de participar en el *job crafting*. La raíz del ítem era "Tengo la intención de..." y, a continuación, se presentaba el ítem. Un ejemplo de ítem que refleja la "Intención de aumentar los recursos laborales estructurales" es "Tengo la intención de aprovechar al máximo mis capacidades". Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (1 = *nunca* a 5 = *siempre*). Los valores de consistencia interna de sus dimensiones fueron aceptables, oscilando entre  $\alpha = .64$  y  $\alpha = .78$  para la escala en castellano (Sora et al., 2018). Para la escala en portugués (de Carvalho et al., 2015), los valores oscilaron entre aceptables ( $\alpha = .75$ ) y muy buenos ( $\alpha = .82$ ).

#### 4.1.2.2 Instrumentos T2.

*Job crafting* (JCS): Se utilizó la escala *Job Crafting Scale* (JCS) elaborada por Tims et al., (2012), validada en castellano en una versión corta por Sora et al., (2018), y en portugués por de Carvalho et al, (2015). La escala incluye 12 ítems que evalúan las 4 dimensiones del *job crafting*: incremento de recursos laborales estructurales (ejemplo de ítem "En mi trabajo, intento desarrollar mis capacidades"), disminución de la demanda laboral (ejemplo de ítem "En mi trabajo, intento que mi actividad emocional sea menos intensa") incremento de recursos laborales sociales (ejemplo de ítem "En mi trabajo, pido a mi supervisor/a que me asesore") y demandas de trabajo desafiantes (ejemplo de

## Estudio 2

ítem “En mi trabajo, cuando hay un proyecto interesante, me ofrezco a participar en él”). Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (1 = *nunca* a 5 = *siempre*). Los valores de consistencia interna de sus dimensiones fueron aceptables, oscilando entre  $a = .64$  y  $a = .78$  para la escala en castellano (Sora et al., 2018). Para la escala en portugués (de Carvalho et al., 2015), los valores oscilaron entre aceptables ( $a = .75$ ) y muy buenos ( $a = .82$ ).

*Engagement (UWES-3)*: La escala inicial que mide *engagement* es la Utrecht *Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2002) que contiene 17 ítems. Posteriormente, Schaufeli et al., (2006), elaboraron una escala abreviada (UWES-9) de 9 ítems. Años más tarde, Schaufeli et al., (2019), abreviaron la escala dando por resultado el UWES-3, validado en cinco países, entre ellos España. Actualmente, no hay validación del cuestionario en muestra portuguesa, por lo que para su utilización en esta investigación se cuenta con la traducción realizada por una persona nativa en portugués y bilingüe en inglés, con el objetivo realizar la traducción inversa y comprobar la equivalencia entre ambas versiones. La escala UWES-3 incluye 3 ítems que evalúan las 3 dimensiones del *engagement*. Concretamente, esta sería la traducción de la adaptación de la escala al castellano: vigor (ejemplo de ítem: “En mi trabajo me siento lleno de energía”), dedicación (ejemplo de ítem: “Soy un entusiasta de mi trabajo”) y absorción (ejemplo de ítem: “Estoy sumergido/a en mi trabajo”). Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (0 = *nunca/ninguna vez* a 6 = *siempre/todos los días*). El valor de consistencia interna de la escala en castellano (Schaufeli et al, 2019) fue  $a = .77$

*Desempeño laboral individual (Individual Work Performance Questionnaire-IWPQ)*: Se trata de una escala elaborada por Koopmans, (2015) y validada en castellano por Ramos-Villagrasa et al., (2019). Actualmente, no hay validación del cuestionario en

muestra portuguesa, por lo que para su utilización en esta investigación se cuenta con la traducción realizada por una persona nativa en portugués y bilingüe en inglés, con el objetivo realizar la traducción inversa y comprobar la equivalencia entre ambas versiones. La escala se compone de 18 ítems que evalúan las tres dimensiones del constructo: desempeño de la tarea (ejemplo de ítem "Pude realizar bien mi trabajo con el mínimo tiempo y esfuerzo"), desempeño contextual (ejemplo de ítem "Me esforcé en mantener al día mis conocimientos laborales"), y el comportamiento laboral contraproducente (ejemplo de ítem "Hablé con mis compañeros sobre los mi trabajo"). Se les solicita a los participantes que evalúen cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de (0 = *raramente* a 4 = *siempre* para la dimensión de desempeño en la tarea y desempeño contextual; y de 0 = *nunca* a 4 = *a menudo* para el comportamiento laboral contraproducente). Los valores de consistencia interna de sus dimensiones oscilaron entre aceptables ( $\alpha = .77$ ) y buenos ( $\alpha = .87$ ) para la escala en castellano (Ramos-Villagrasa et al, 2019).

*Variables de control:* Se incluyeron variables sociodemográficas que podrían covariar con el modelo de mediación propuesto, tales como el género, la edad, el lugar de trabajo, el puesto de trabajo, o tener equipo de trabajo a cargo. Se realiza un análisis preliminar para conocer los efectos de estas variables sociodemográficas y en el caso de encontrar efectos significativos, controlarlas. Los resultados indicaron una relación significativa para el género con el *job crafting* y con el *engagement*. También para la edad con la intención de *job crafting*. Por otro lado, se encontraron diferencias para la zona geográfica de trabajo con el capital psicológico, con la intención de *job crafting*, con la conducta de *job crafting*, con el *engagement* y con el desempeño laboral. También se encontraron relaciones significativas para el puesto de trabajo con el capital psicológico. Finalmente, se encontraron relaciones significativas para tener equipo de

## Estudio 2

trabajo a cargo con el capital psicológico, con la autonomía en el trabajo y con el desempeño laboral.

Por tanto, las variables género, edad, zona geográfica de trabajo, puesto de trabajo, y tener equipo de trabajo a cargo se incluyeron en el análisis posterior como variables de control.

### **4.1.2.3 Procedimiento.**

Para la selección de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Una vez aceptada la participación voluntaria en el estudio, se envió al comité de dirección de la empresa el consentimiento informado que, aunque se adjuntaba en el propio cuestionario, se consideró oportuna su lectura por parte de la dirección de la empresa de manera previa al inicio del estudio.

La distribución y aplicación de los cuestionarios se realizó en soporte informático, a través de la plataforma Qualtrics donde se exponían los objetivos generales del estudio, la solicitud de participación y el consentimiento informado de la utilización de los datos, así como la batería de preguntas del cuestionario. El envío del enlace del cuestionario se realizó desde el departamento de recursos humanos de la empresa.

Los datos del T1 para la muestra en castellano (España, México y República Dominicana), se recogieron durante el mes de noviembre 2021 y se contó con 378 respuestas. Los cuestionarios del T2 para la muestra en castellano se administraron durante el mes de enero de 2022, contando con 174 respuestas. Respecto a los datos del T1 para la muestra en portugués (Brasil), se recogieron durante el mes de febrero de 2022 obteniendo 114 respuestas; y los del T2 durante el mes de abril de 2022, recogiendo 62 repuestas. Comparando participantes entre T1 y T2, finalmente

participaron 174 trabajadores para la muestra en castellano y 62 trabajadores para la muestra en portugués. Por tanto, la muestra final fue de 236 trabajadores.

#### **4.1.2.4 Cuestiones Éticas.**

La participación fue voluntaria y anónima. Se obtuvo consentimiento por parte de los participantes antes de realizar el cuestionario. La aprobación ética para este estudio se otorgó por el Comité de Investigación de Ética de la Universidad Rey Juan Carlos con número de registro 2110202019120.

#### **4.1.2.5 Análisis de Datos.**

Se realizó un análisis descriptivo de los datos, un análisis de fiabilidad de los instrumentos de medida mediante el Alfa de Cronbach y el Omega de McDonald para aquellas escalas con puntuaciones inferiores  $\alpha = .70$ , un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para valorar el posible sesgo del modelo de medida, un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada una de las escalas multidimensionales, un análisis de correlación; y un análisis de mediación múltiple seriada para comprobar las hipótesis de mediación. Se controlaron variables sociodemográficas como el género, la edad, la zona geográfica de trabajo, el puesto de trabajo y tener equipo de trabajo a cargo. Así mismo, se llevó a cabo un *path analysis* para encontrar un sistema de relaciones entre las variables objeto de estudio. Se utilizaron los valores de la distribución normal estandarizada ( $Z$ ). El sistema de relaciones mostrado en la figura 1 se evaluó mediante un sistema de ecuaciones estructurales basado en correlaciones y tratando a las variables como observables, utilizando el método de máxima verosimilitud. Las variables que se relacionan en el modelo son puntuaciones en test y, por tanto, medidas falibles que contienen error de medida (Acock, 2013). El estudio de la mediación se realizó tomando

## Estudio 2

las recomendaciones de Baron y Kenny (1986), y Hayes (2013), utilizándose el test de Sobel (1992) para el cálculo de los efectos directos e indirectos. Se cumplieron los supuestos del análisis de mediación en serie.

Se utilizó el programa SPSS Statistics v.21. Para el análisis de mediación serial múltiple se utilizó el mismo programa, incluyendo el módulo PROCESS Procedure for SPSS v.2.16 (Hayes, 2013), con 10.000 muestras *bootstrap* (intervalo de confianza del 95%). También se utilizó el software AMOS para realizar el *path analysis*.

### **4.1.3 Resultados**

#### **4.1.3.1 Análisis Preliminares.**

Se analizó la fiabilidad de los cuestionarios utilizados referidos a la muestra objeto del estudio mediante el Alfa de Cronbach, mostrando unos índices de consistencia interna aceptables para los constructos de autonomía en el trabajo ( $\alpha = .852$ ), intención de *job crafting* ( $\alpha = .814$ ), conducta de *job crafting* ( $\alpha = .706$ ), capital psicológico ( $\alpha = .858$ ), y desempeño laboral ( $\alpha = .806$ ); y no aceptable para el constructo *engagement* ( $\alpha = .392$ ). Dado el bajo resultado obtenido para este último constructo, el escaso número de ítems de la escala (3), y el tamaño muestral, se procedió a calcular el Omega de McDonald, obteniéndose un valor de  $\Omega = .55$  que se encuentra cercano al límite inferior considerado admisible (Katz, 2006).

Puesto que todas las medidas están basadas en autoinformes, se realizó un AFC para verificar la validez discriminante de los constructos del estudio, comparándose tres modelos. El primer modelo (M1) asumió que todos los ítems de las escalas saturaban en un único factor. El segundo modelo (M2) planteó una estructura de tres factores (autonomía/capital psicológico, *job crafting*, y *engagement*/desempeño laboral). Finalmente, el tercer modelo (M3) propuso una estructura de seis factores (un factor de

autonomía, un factor de capital psicológico y cuatro factores de intención de *job crafting*, conducta de *job crafting*, *engagement* y desempeño laboral). Los resultados pueden consultarse en la tabla 5. De los tres modelos, el tercer modelo (M3) obtuvo mejores índices de ajuste de acuerdo con las recomendaciones de (Hu y Bentler, 2009) si bien los índices de Tucker-Lewis (*TLI*) y comparativo de ajuste (*CFI*) no llegaron al valor de ajuste adecuado de .90. No obstante, se encontró un mayor apoyo al modelo de seis factores, lo cual sugiere que las variables pueden ser consideradas como constructos independientes.

**Tabla 5**

*Índice de ajuste de los tres modelos de medida*

<b>Modelos</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>gl</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>AIC</b>	<b>RMSEA</b>
M1	6564.51	2086	.29	.27	6814.51	.10
M2	5862.44	2079	.40	.38	6126.44	.09
M3	4345.97	2046	.64	.62	4675.97	.07

Nota:  $\chi^2$  (chi-cuadrado), *gl* (grados de libertad), *CFI* (Comparative Fit Index), *TLI* (Tucker-Lewis Index), *AIC* (Akaike Information Criterion), *RMSEA* (Root Mean Square Error of Approximation)

#### **4.1.3.2 Descriptivos y Correlaciones.**

Para el análisis comparativo y correlacional, se han efectuado pruebas paramétricas (T de Student y ANOVA) a pesar de no cumplirse los criterios de normalidad de la prueba de *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilks*. Siguiendo la doctrina de Pardo y San Martín, (2015), dado el tamaño de la muestra, su utilización no supone repercusiones relevantes. Los resultados pueden consultarse en las tablas 5 y 6.

#### 4.1.3.2.1 *Descriptivos*

En las variables capital psicológico, intención de *job crafting*, autonomía en el trabajo y desempeño laboral no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en función del género ( $p > .05$ ), pero sí en las variables conducta de *job crafting* ( $t(234) = -2.463$ ;  $p = .02$ ) a favor de las mujeres ( $M = 4.40$ ;  $DT = 0.49$ ) con relación a los hombres ( $M = 4.24$ ;  $DT = 0.49$ ), y en la variable *engagement* ( $t(234) = -2.296$ ;  $p = .02$ ) también en favor de las mujeres ( $M = 14.45$ ;  $DT = 2.14$ ) con relación a los hombres ( $M = 13.83$ ;  $DT = 2.08$ ).

En relación a la edad, se han encontrado diferencias significativas en la variable intención de *job crafting* ( $F(4, 231) = 2.646$ ;  $p = .03$ ) a favor de las personas que tienen entre 18 y 30 años ( $M = 4.10$ ;  $DT = .55$ ) frente a las que tienen entre 41 y 50 años ( $M = 3.80$   $DT = .59$ ).

En función del idioma, se han encontrado diferencias significativas en las variables capital psicológico, intención de *job crafting* ( $t(234) = -2.987$ ;  $p = .01$ ) a favor del portugués en ambos casos; y en las variables *engagement* ( $t(234) = 4.664$ ;  $p = .01$ ) y desempeño laboral ( $t(234) = 2.569$ ;  $p = .01$ ) a favor del idioma español. En el resto de las variables, no se han encontrado diferencias significativas ( $p > .05$ ).

Tras el análisis Anova del factor lugar de trabajo, se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en la variable capital psicológico ( $F(3, 232) = 20.525$ ;  $p = .01$ ) a favor de las personas que trabajan en Brasil ( $M = 5.04$ ;  $DT = .67$ ) en comparación con las que trabajan en Centroamérica/Caribe ( $M = 4.57$ ;  $DT = .55$ ), o las que trabajan en España ( $M = 4.25$ ;  $DT = .65$ ). En la variable intención de *job crafting* ( $F(3, 232) = 5.325$ ;  $p = .01$ ) a favor de los trabajadores brasileños ( $M = 4.17$ ;  $DT = .61$ ) en comparación con los españoles ( $M = 3.84$ ;  $DT = .51$ ), y de los centroamericanos ( $M = 4.07$ ;  $DT = .52$ ) en relación con los españoles. En la variable conducta de *job crafting*

( $F(3, 232) = 3.058; p = .03$ ) a favor de las personas que trabajan en Centroamérica/Caribe ( $M = 4.46; DT = .40$ ) en comparación con las que trabajan en España ( $M = 4.24; DT = .47$ ), y de las que trabajan en Brasil ( $M = 4.32; DT = .60$ ) en relación con los españoles. En la variable *engagement* ( $F(3, 232) = 9.458; p = .01$ ) a favor de los trabajadores centroamericanos/caribeños ( $M = 14.92; DT = 1.91$ ) frente a los brasileños ( $M = 13.11; DT = 1.87$ ); y de los españoles ( $M = 14.25; DT = 2.19$ ) frente a los brasileños. También se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en la variable desempeño laboral ( $F(3, 232) = 2.764; p = .04$ ) a favor de los empleados que trabajan en Centroamérica/Caribe ( $M = 3.33; DT = .42$ ) en comparación con los que trabajan en Brasil ( $M = 3.13; DT = .41$ ). Para la variable autonomía en el trabajo no se han encontrado diferencias significativas ( $p > .05$ ).

Efectuado un ANOVA con relación al factor puesto de trabajo, se han encontrado diferencias significativas para las variables capital psicológico ( $F(5, 230) = 3.47; p = .01$ ) en favor del personal de línea ( $M = 4.79; DT = .67$ ) en comparación con el personal administrativo ( $M = 4.25; DT = .82$ ). En el resto de las variables no se han encontrado diferencias significativas ( $p > .05$ ).

No existen diferencias estadísticamente significativas en función del tipo de contrato ( $p > .05$ ).

Tras el análisis ANOVA del factor tipo de jornada, se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en la variable capital psicológico ( $F(2, 233) = 2.27; p = .04$ ) a favor de las personas con una jornada parcial ( $M = 5.11; DT = .69$ ) en comparación con las que tienen una jornada completa ( $M = 4.53; DT = .70$ ). En el resto de las variables no se han encontrado diferencias significativas ( $p > .05$ ).

Respecto a tener o no equipo a su cargo, también existen diferencias significativas en las variables capital psicológico ( $t(234) = -3.201; p = .01$ ), autonomía

## Estudio 2

en el trabajo ( $t(234) = -2.550; p = .01$ ), y desempeño laboral ( $t(234) = -3.275; p = .01$ ), a favor en todos los casos de aquellos que tienen equipo a su cargo. En el resto de las variables, no se han encontrado diferencias significativas ( $p > .05$ ).

En cuanto a si la persona teletrabaja o no, existen diferencias significativas en la variables capital psicológico ( $t(234) = 2.268; p = .02$ ) a favor de las personas que no teletrabajan. En el resto de las variables no se han encontrado diferencias significativas ( $p > .05$ ).

**Tabla 6***Análisis descriptivo y comparación sociodemográfica*

	AU		CP		IJC		JC		EN		DE	
	<i>M ± DT</i>	<i>p</i>										
<b>Género</b>		.77		.35		.08		.02*		.02*		.17
Hombre	3.84 ± .70		4.60 ± .73		3.94 ± .60		4.25 ± .49		13.83 ± 2.08		3.21 ± .40	
Mujer	3.82 ± .75		4.51 ± .68		4.06 ± .51		4.40 ± .49		14.86 ± 2.14		3.28 ± .43	
<b>Edad</b>		.64		.32		.03*		.31		.47		.77
18-30 años	3.89 ± .72		4.50 ± .74		4.10 ± .55		4.38 ± .52		13.86 ± 2.32		3.22 ± .39	
31-40 años	3.77 ± .72		4.57 ± .63		4.07 ± .54		4.35 ± .46		14.41 ± 2.03		3.27 ± .41	
41-50 años	3.78 ± .75		4.48 ± .79		3.81 ± .59		4.20 ± .54		13.99 ± 2.04		3.21 ± .46	
51-60 años	3.99 ± .72		4.78 ± .65		3.96 ± .48		4.38 ± .43		14.48 ± 2.22		3.32 ± .41	
61-70 años	3.89 ± .47		5.04 ± .06		4.04 ± .29		4.38 ± .06		13.5 ± .71		3.31 ± .27	
<b>Idioma</b>		.92		<.01**		<.01**		.88		<.01**		.01*
Español	3.83 ± .68		4.38 ± .63		3.94 ± .53		4.33 ± .46		14.52 ± 2.10		3.29 ± .41	
Portugués	3.82 ± .83		5.04 ± .67		4.18 ± .61		4.32 ± .60		13.11 ± 1.87		3.13 ± .41	
<b>Área Geográfica</b>		.80		<.01**		<.01**		.01*		<.01**		.02*
Centroamérica/Caribe	3.87 ± .75		4.58 ± .55		4.08 ± .52		4.47 ± .40		14.92 ± 1.91		3.33 ± .42	
España	3.80 ± .64		4.25 ± .66		3.85 ± .51		4.24 ± .47		14.25 ± 2.19		3.26 ± .40	
Brasil	3.82 ± .83		5.04 ± .67		4.18 ± .61		4.32 ± .60		13.11 ± 1.87		3.13 ± .41	
<b>Nivel de estudios</b>		.		.		.		.		.		.
Escuela primaria	4.52 ± .34		4.83 ± .82		4.14 ± .92		4.42 ± .43		15.00 ± 2.65		3.48 ± .31	
Escuela Secundaria	3.65 ± .96		4.97 ± .73		4.12 ± .61		4.27 ± .72		13.00 ± 2.08		3.09 ± .47	
Bachillerato	3.81 ± .55		4.23 ± .76		3.90 ± .58		4.34 ± .43		14.00 ± 2.04		2.94 ± .41	
FP grado medio	4.04 ± .68		4.61 ± .39		4.17 ± .50		4.44 ± .44		14.64 ± 1.57		3.34 ± .41	
FP grado superior	3.98 ± .59		4.31 ± .97		4.01 ± .63		4.27 ± .55		13.92 ± 2.59		3.24 ± .38	
Diplomatura	4.06 ± .57		4.46 ± .65		3.71 ± .57		4.08 ± .53		14.38 ± 1.56		3.38 ± .41	
Licenciatura	3.83 ± .67		4.59 ± .65		4.04 ± .53		4.39 ± .42		14.59 ± 2.16		3.29 ± .39	
Grado	3.69 ± .85		4.44 ± .52		3.79 ± .34		4.31 ± .33		14.47 ± 1.88		3.21 ± .46	

Estudio 2

	AU		CP		IJC		JC		EN		DE	
	<i>M ± DT</i>	<i>p</i>										
Postgrado	3.70 ± .75		4.46 ± .62		4.04 ± .53		4.38 ± .45		13.97 ± 2.08		3.31 ± .37	
<b>Puesto de trabajo</b>		.08		<.01**		.06		.58		.12		.05
Personal de línea	3.63 ± .90		4.80 ± .68		4.20 ± .60		4.34 ± .69		13.78 ± 2.13		3.16 ± .45	
Administrativo	3.65 ± .69		4.25 ± .82		3.93 ± .62		4.35 ± .46		14.17 ± 2.55		3.15 ± .37	
Técnico	3.89 ± .75		4.34 ± .74		3.89 ± .58		4.25 ± .39		13.52 ± 1.97		3.22 ± .44	
Supervisor	4.01 ± 0.60		4.63 ± .73		4.11 ± .57		4.43 ± .47		14.00 ± 2.21		3.23 ± .40	
Manager	3.91 ± 0.67		4.62 ± .60		3.91 ± .47		4.27 ± .46		14.45 ± 1.93		3.34 ± .40	
Director	3.92 ± 0.64		4.66 ± .49		4.03 ± .47		4.40 ± .42		15.12 ± 1.58		3.42 ± .40	
<b>Antigüedad</b>												
Menos de 1 año	3.72 ± .80		4.72 ± .75		4.28 ± .50		4.47 ± .49		14.27 ± 2.07		3.18 ± .40	
Entre 1 y 3 años	3.92 ± .66		4.53 ± .65		4.07 ± .40		4.40 ± .38		14.37 ± 2.11		3.32 ± .39	
Entre 3 y 5 años	3.83 ± .77		4.5 ± .69		3.97 ± .60		4.35 ± .47		14.43 ± 1.98		3.29 ± .41	
Más de 5 años	3.84 ± .70		4.50 ± .71		3.82 ± .58		4.19 ± .55		13.83 ± 2.24		3.23 ± .43	
<b>Tipo de contrato</b>		.84		.63		.82		.48		.35		.22
Temporal	3.85 ± .75		4.56 ± .82		4.10 ± .60		4.39 ± .67		14.48 ± 2.55		3.16 ± .46	
Indefinido	3.82 ± .72		4.57 ± .69		3.99 ± .55		4.32 ± .47		14.10 ± 2.06		3.26 ± .41	
<b>Tipo de jornada</b>		.32		.04*		.13		.37		.35		.68
Jornada completa	3.85 ± .71		4.53 ± .70		3.99 ± .55		4.32 ± .50		14.19 ± 2.13		3.25 ± .41	
Jornada parcial	3.52 ± .92		5.11 ± .69		4.35 ± .49		4.54 ± .26		13.2 ± 2.04		3.14 ± .34	
Jornada reducida	3.5 ± 1.34		4.5 ± .94		3.92 ± 1.18		4.21 ± 1.00		14.5 ± 3.54		3.19 ± .98	
<b>Equipo a su cargo</b>		.01*		<.01**		.25		.29		.08		<.01**
Sí	3.72 ± .76		4.43 ± .73		3.97 ± .60		4.30 ± .54		13.93 ± 2.25		3.17 ± .43	
No	3.96 ± .65		4.71 ± .64		4.05 ± .50		4.37 ± .45		14.42 ± 1.96		3.34 ± .37	
<b>Teletrabajo</b>		.50		.02*		.97		.88		.66		.79
No	3.85 ± .71		4.61 ± .70		4.00 ± .58		4.33 ± .50		14.12 ± 2.14		3.25 ± .40	
Sí	3.77 ± .77		4.36 ± .68		4.01 ± .51		4.32 ± .50		14.26 ± 2.11		3.24 ± .47	

Nota:  $N = 236$ . \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ ; AU (Autonomía en el trabajo), CP (Capital psicológico), IJC (Intención de *job crafting*), JC (*Job crafting*), ENG (*Engagement*), DE (Desempeño laboral). Las variables “nivel de estudios” y “antigüedad”, al tratarse de variables ordinales, se estudiarán las correlaciones correspondientes con las variables del estudio para conocer su influencia (consultar tabla 7).

#### 4.1.3.2.2 *Análisis de correlación.*

Los análisis de correlación mostraron que todas las correlaciones entre las variables principales de la investigación fueron significativas, lo que permite verificar que se cumplieron los supuestos requeridos para probar un modelo de mediación serial múltiple (Hayes, 2013). Todas las variables de estudio están asociadas de manera positiva, baja y significativa, con excepción de las variables intención de *job crafting* y conducta de *job crafting* (correlacionan de positiva, alta y significativa); y la intención de *job crafting* con el capital psicológico y el *engagement*; y este último con el desempeño laboral (correlacionan de manera positiva, moderada y significativa). En la tabla 7 se muestran las medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables del estudio y de las variables de control. En consecuencia, se verifican las hipótesis 1a, 1b, 1c, 3a, 4a y 4b, planteadas en la investigación.

Concretamente, los análisis mostraron correlaciones positivas, bajas y significativas entre la autonomía en el trabajo y el capital psicológico ( $r = .27; p < .01$ ), entre la autonomía en el trabajo y el capital psicológico ( $r = .27; p < .01$ ), entre la autonomía en el trabajo y la intención de *job crafting* ( $r = .22; p < .01$ ), entre la autonomía en el trabajo y la conducta de *job crafting* ( $r = .24; p < .01$ ), entre la autonomía en el trabajo y el *engagement* ( $r = .29; p < .01$ ), entre el capital psicológico y la conducta de *job crafting* ( $r = .25; p < .01$ ), entre el capital psicológico y el *engagement* ( $r = .16; p < .05$ ), entre el capital psicológico y el desempeño laboral ( $r = .18; p < .01$ ), y entre la intención de *job crafting* y desempeño laboral ( $r = .30; p < .01$ ). También existen correlaciones positivas, moderadas y significativas entre la autonomía en el trabajo y el desempeño laboral ( $r = .33; p < .01$ ), entre el capital psicológico y la intención de *job crafting* ( $r = .44; p < .01$ ), entre la intención de *job crafting* y el *engagement* ( $r = .40; p < .01$ ), entre la conducta de *job crafting* y el *engagement* ( $r =$

## Estudio 2

.49;  $p < .01$ ), entre la conducta de *job crafting* y el desempeño laboral ( $r = .41$ ;  $p < .01$ ); y entre el *engagement* y el desempeño laboral ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ). Por último, los resultados muestran una correlación positiva, alta y significativa entre la intención de *job crafting* y la conducta de *job crafting* ( $r = .73$ ;  $p < .01$ ).

En cuanto a las variables de control, los análisis de correlación mostraron correlaciones negativas, bajas y significativas entre la edad y la intención de *job crafting* ( $r = -.15$ ;  $p < .01$ ), entre el nivel de estudios y el capital psicológico ( $r = -.15$ ;  $p < .05$ ), entre la antigüedad en la empresa y la intención de *job crafting* ( $r = -.30$ ;  $p < .01$ ); y entre la antigüedad y la conducta de *job crafting* ( $r = -.23$ ;  $p < .01$ ). Por último, existe correlación positiva, baja y significativa entre el nivel de estudios y el *engagement* ( $r = .13$ ;  $p < .05$ ).

**Tabla 7***Estadísticos descriptivos y correlaciones*

<i>Variables</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>	<i>6.</i>	<i>7.</i>	<i>8.</i>	<i>9.</i>	<i>10.</i>	<i>11.</i>
1. AU	3.83	.72	-	<b>.27**</b>	<b>.22**</b>	<b>.24**</b>	<b>.29**</b>	<b>.33**</b>					
2. CP	4.56	.71		-	<b>.44**</b>	<b>.25**</b>	<b>.16*</b>	<b>.18**</b>					
3. IJC	4.00	.56			-	<b>.73**</b>	<b>.41**</b>	<b>.30**</b>					
4. JC	4.33	.50				-	<b>.49**</b>	<b>.41**</b>					
5. ENG	14.15	2.13					-	<b>.51**</b>					
6. DE	3.25	.41						-					
<i>Variables control</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>	<i>6.</i>	<i>7.</i>	<i>8.</i>	<i>9.</i>	<i>10.</i>	<i>11.</i>
7. GÉ	1.52	.50	-.02	-.06	.11	<b>.16*</b>	<b>.15*</b>	.09	-	-.12	-.04	-.04	-.04
8. ED	2.20	.99	.01*	.08	-.15	-.07	.04	.04	-.12	-	-.10	<b>.29**</b>	<b>.27**</b>
9. LT	2.40	1.09	-.02	<b>.35**</b>	<b>.14*</b>	-.03	<b>-.31**</b>	<b>-.18*</b>	-.04	-.10	-	<b>.32**</b>	-.06
10. PT	3.45	1.64	<b>.17*</b>	.03	-.10	-.01	<b>.14*</b>	<b>.21**</b>	-.04	<b>.29**</b>	<b>-.32**</b>	-	<b>.60**</b>
11. ET	<b>1.45*</b>	<b>.50*</b>	.16	.20	.08	.07	.12	<b>.21**</b>	-.04	<b>.27**</b>	-.06	<b>.60**</b>	-

Nota:  $N = 236$ . \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ .

AU (Autonomía en el trabajo), CP (Capital psicológico), IJC (Intención de *job crafting*), JC (*Job crafting*), ENG (*Engagement*), DE (Desempeño laboral), GÉ (Género), ED (Edad), LT (Lugar de trabajo), PT (Puesto de trabajo), ET (Equipo a su cargo)

#### 4.1.3.3 Análisis de Mediación y *Path Analysis*.

Con el propósito de obtener una representación global de las relaciones entre las variables de la investigación, y de ese modo verificar las hipótesis 2a, 3b y 4c, se ha planteado un modelo de relaciones donde la variable autonomía en el trabajo es la variable exógena y predictora, las variables intención de *job crafting*, conducta de *job crafting*, capital psicológico y *engagement* son las variables endógenas y mediadoras; y la variable desempeño laboral es la variable endógena y resultado. Se cumplen las recomendaciones de Baron y Kenny (1986) y Hayes (2013) en las que para verificar el papel mediador de una variable es necesario que se produzcan tres condiciones: (1) la

## Estudio 2

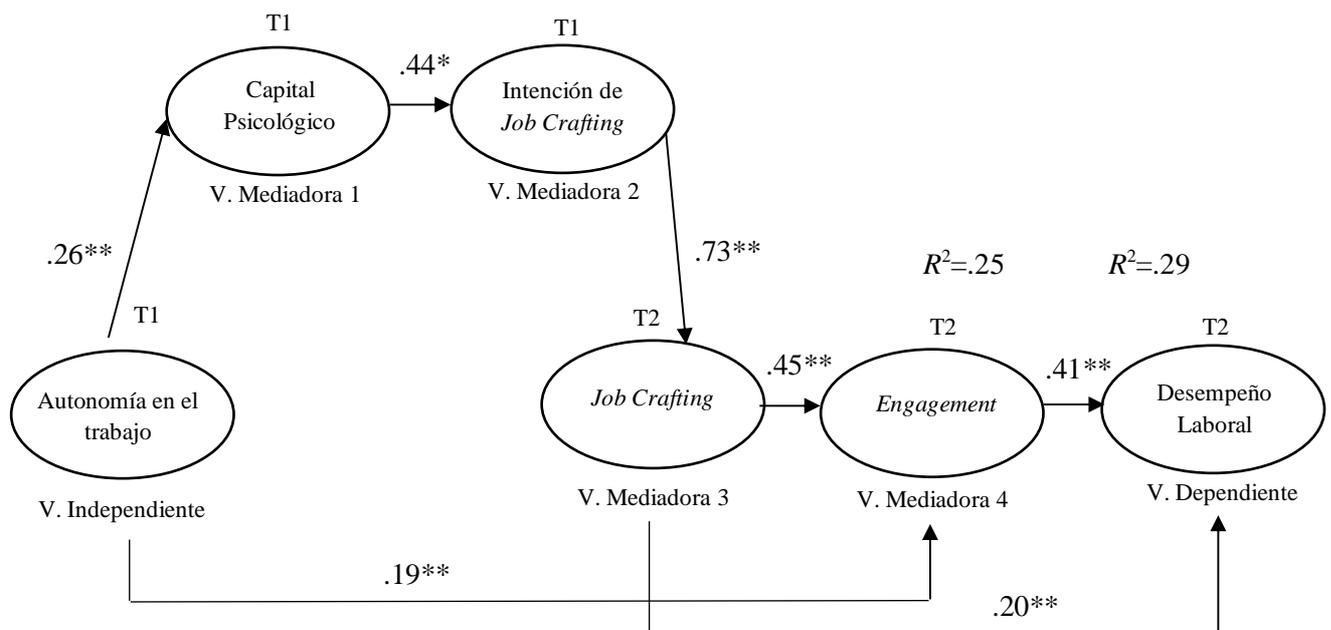
variable predictora debe estar relacionada de forma significativa con la variable mediadora; (2) la variable mediadora debe estar asociada a la variable criterio; y (3) la relación significativa entre la variable predictora y la variable criterio quedaría reducida si se controla la influencia de la variable mediadora. Este modelo se ha sometido a comprobación empírica a partir del análisis de ecuaciones estructurales utilizando el método del *path analysis*. Siguiendo las recomendaciones de Acock (2013), el análisis se ha realizado siguiendo dos pasos: (1) diseño de un modelo sobre identificado y (2) rediseño del modelo a partir de los coeficientes significativos encontrados en el paso anterior.

En la figura 5 se presentan los coeficientes estandarizados y los niveles de significatividad obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales utilizando el método de máxima verosimilitud como procedimiento de estimación de parámetros, así como los valores de la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables *engagement* y desempeño laboral. El *path analysis* reveló que el ajuste del modelo final fue adecuado. Si bien el valor de chi-cuadrado fue significativo ( $\chi^2(8) = 23.98; p < .01$ ), los valores *CFI* y *TLI* fueron superiores a .90 (.96 y .93, respectivamente), y el coeficiente *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*) fue de .09 (90% *IC* = .04 - .10) (Hu y Bentler, 2009). Se puede observar que la autonomía en el trabajo predijo significativa y positivamente tanto el *engagement* ( $p < .01$ ), como el desempeño laboral ( $p < .01$ ) tanto de manera directa como de manera indirecta a través de las variables capital psicológico, intención de *job crafting* y conducta de *job crafting*, que actuaron como variables mediadoras en serie. El total de varianza del *engagement* explicada por la autonomía en el trabajo fue del 25%. Así mismo, el porcentaje de la varianza total del desempeño laboral explicada por la autonomía en el trabajo fue del 29%, estando esta relación mediada completamente por de las variables capital psicológico, intención de

*job crafting*, conducta de *job crafting*, y *engagement*. Con relación al papel mediador del capital psicológico y de la intención de *job crafting*, estas variables mediaron totalmente la relación entre la conducta de *job crafting* y la autonomía en el trabajo. A su vez el *engagement* medió completamente la relación entre la conducta de *job crafting* y el desempeño laboral. Del efecto total de la autonomía en el trabajo sobre el *engagement*, el 82.6% (.19/.23) fue directo mientras que el 17.4% se dio a través del capital psicológico, la intención de *job crafting* y las conductas desarrolladas de *job crafting* (.04/.23). En el caso del desempeño laboral, el efecto de la autonomía en el trabajo fue exclusivamente indirecto a través del resto de variables que actuaron como mediadoras, no resultando significativo el efecto directo. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 8. En consecuencia, se verifican las hipótesis 2a, 3b y 4c asumidas en este estudio de investigación.

**Figura 5**

*Resultados path analysis*



Nota:  $*p < .05$ ;  $**p < .01$

**Tabla 8***Coefficientes estandarizados de los efectos directos, indirectos y totales*

<b>Resultado</b>	<b>Efecto directo</b>	<b>Efecto indirecto</b>	<b>Efecto total</b>
Desempeño laboral			
Intención <i>job crafting</i>		.28**	.28**
Conducta <i>job crafting</i>	.20*	.19**	.39**
Capital psicológico		.13**	.13**
Autonomía en el trabajo		.11**	.11**
<i>Engagement</i>	.41**		.41**
<i>Engagement</i>			
Intención <i>job crafting</i>		.33**	.33**
Conducta <i>job crafting</i>	.45**		.45**
Capital psicológico		.15**	.15**
Autonomía en el trabajo	.19**	.04**	.23**
Media		3.826	14.153
Desviación típica		.724	2.132

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ 

#### 4.1.4 *Discusión*

Dada la importancia del *engagement* (Frederick y VanderWeele, 2020) y del desempeño laboral (Loan, 2020) en las organizaciones, se hace necesario profundizar en los antecedentes que pueden facilitar el incremento de los niveles de estas variables.

Para ello, se comprueba el papel mediador de recursos, intenciones, conductas en el trabajo y estados personales. Por tanto, el objetivo del presente estudio es analizar si la autonomía en el trabajo, el capital psicológico y las intenciones de *job crafting* conducen a conductas de *job crafting* reales, y a su vez, a mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral.

Los resultados indican qué variables conducen a conductas de *job crafting* reales. Para ello, se analizan los predictores de la conducta de *job crafting*. En base a la teoría de la autodeterminación, los resultados del estudio revelan que la conducta de *job crafting* en T2 tiene como predictores y está relacionada con (1) la autonomía en el trabajo en T1 (Hipótesis 1a) en base al modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y a la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985); (2) el capital psicológico en T1 (Hipótesis 1b) en base a la teoría COR (Hobfoll, 1989); y (3) la intención de *job crafting* en T1 (Hipótesis 1c) en base a la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1991). Esto estaría en consonancia con literatura previa sobre las relaciones entre (1) *job crafting* y autonomía en el trabajo (p. ej., Leana et al., 2009; Shin et al., 2020; Slemp et al., 2015; Zito et al., 2019), (2) *job crafting* y capital psicológico (p. ej., Cenciotti et al., 2017; Dan et al., 2020; Sesen y Ertan, 2020; Uen et al., 2021; Zheng-Hao y Soo-Jin, 2020); y (3) *job crafting* e intención de *job crafting* (p. ej., Bipp y Demerouti, 2015; Costantini et al., 2019; Tims et al., 2015).

No obstante, respecto a la relación entre capital psicológico y *job crafting*, en el presente estudio se obtiene como resultado que el capital psicológico es un predictor significativo del *job crafting* y que ambos constructos están asociados. En cambio, en el estudio 1 de la presente tesis doctoral y en otras investigaciones previas (Vogt et al., 2015; Van Den Heuvel et al., 2015), los resultados evidenciaron al *job crafting* como predictor significativo del capital psicológico. Esto muestra cómo hay una diferencia clara en la posición de las variables mediadoras en los dos estudios de esta tesis doctoral (en el estudio 1 fue el *job crafting* el predictor del capital psicológico y en el estudio 2 fue el capital psicológico el predictor del *job crafting*). En cambio, las investigaciones mencionadas anteriormente, de Vogt et al. (2015) y Van Den Heuvel et al. (2015), sí coincidieron con el presente estudio en la asociación significativa entre capital

## Estudio 2

psicológico y *job crafting*. Esta discrepancia se puede explicar con la relación consolidada que tiene el capital psicológico con el desempeño laboral (Loghman et al., 2022) (variable incluida en el estudio 2 que no aparece en el estudio 1); y también con la relación consolidada de ambos constructos, que podría dar lugar a una relación recíproca (no se puede probar en el presente estudio al tener un diseño semi longitudinal). Concretamente, el resultado de este estudio 2, en el que se obtiene el capital psicológico como antecedente del *job crafting*, puede explicarse atendiendo a que los recursos personales implicados en el capital psicológico son importantes para la realización de las tareas laborales en las que se basa el *job crafting* (Christian et al., 2011; Rich, 2017). Además, las dimensiones del capital psicológico ayudan a aumentar los niveles de *job crafting*: (a) los empleados son más propensos a elaborar sus trabajos y tareas cuando son optimistas (Luthans et al., 2007), (b) son más flexibles a las demandas exigentes cuando tienen altos niveles de resiliencia (Minseo y Beehr, 2021), (c) manifiestan locus de control interno y necesidad de logro cuando tienen altos niveles de esperanza, ambos necesarios para el *job crafting* (Luthans et al., 2007) y (d) empleados con alto nivel de autoeficacia, potencian su *job crafting* (Van Den Heuvel et al., 2015). También se encuentra una justificación a través de la teoría del ajuste P-E (Edwards y Cooper, 1990) en la que la fuerza de la relación entre las características del trabajo y las conductas en el trabajo depende del nivel de recursos personales. Por lo contrario, los resultados diferentes al presente estudio (Vogt et al., 2015; Van Den Heuvel et al., 2015) en los que se sitúa al *job crafting* como antecedente del capital psicológico, podrían deberse a que: cuando los empleados desarrollan conductas de *job crafting*, generan una experiencia positiva de haber incrementado con éxito sus recursos de trabajo, que se traslada a un aumento de sus recursos personales (capital psicológico) (Vogt et al., 2015). Concretamente, este control de la situación laboral favorecida por el

*job crafting*, es fundamental para crear recursos personales, como la autoeficacia (Bandura, 1997; Bell y Staw 1989), y el optimismo (Seligman, 2006); mientras que superar los obstáculos y alcanzar los objetivos puede ser importante para la esperanza (Snyder, 2000) y la resiliencia (Masten, 2001). Por tanto, al diseñar su trabajo (*job crafting*), los empleados ejercen el control sobre su entorno, un aspecto fundamental para crear recursos personales como el capital psicológico (Vogt et al., 2015).

Para seguir investigando qué variables conducen a conductas de *job crafting* reales, se comprueba si el capital psicológico en T1 y la intención de *job crafting* median la relación entre autonomía en el trabajo y conducta de *job crafting* en T2. Los resultados muestran la verificación de la hipótesis 2a. Este hallazgo contribuye a ir más allá de los predictores de la conducta de *job crafting*: implica que los empleados con altos niveles de autonomía en el trabajo podrán desarrollar conductas de *job crafting* a través del capital psicológico y de la intención de *job crafting*. Existen investigaciones previas que incluyen el capital psicológico como mediador, pero no de la autonomía en el trabajo y la conducta de *job crafting*. Por ejemplo, se ha estudiado el capital psicológico como mediador entre la percepción de sobre cualificación y el *job crafting* (Sesen y Ertan, 2020), entre autonomía en el trabajo y *engagement* (Muneeb y Maochun, 2019; Ahsan et al., 2019) y entre liderazgo integrador y comportamientos innovadores (Fang et al., 2019). Por su parte, la mediación de la intención de *job crafting* en la relación entre autonomía en el trabajo y la conducta de *job crafting*, tampoco aparece en investigaciones anteriores. Sí existen estudios que han identificado la intención de *job crafting* como predictor de la conducta de *job crafting* (p. ej., Bipp y Demerouti, 2015; Costantini et al., 2019; Tims et al., 2015). De igual manera, la mediación seriada de capital psicológico y de intención de *job crafting* no se ha estudiado en investigaciones previas a la presente tesis doctoral, por lo que la evidencia

## Estudio 2

no es aún muy sólida. Por tanto, los resultados del presente estudio suponen una contribución a la literatura existente sobre qué variables conducen a conductas de *job crafting*, y a la vez plantea la necesidad de seguir investigando en este ámbito. También amplía la investigación existente sobre el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) que ayuda a probar esta mediación, así como sobre la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), que contribuye a la justificación de la intención de *job crafting* en el modelo de mediación seriada, al ser la intención conductual el principal motor de la conducta (Ajzen, 1991).

Una vez investigadas qué variables conducen a conductas de *job crafting* reales, el presente estudio también reveló las variables que conducen a mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral. Respecto al *engagement*, los resultados mostraron que la conducta de *job crafting* en T2 está relacionada positivamente con el *engagement* (Hipótesis 3a). Estos resultados van en la línea de investigaciones anteriores (Frederick y VanderWeele, 2020; Letona-Ibañez et al., 2021; Park et al., 2020; Tims et al., 2013). En este sentido, el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) explica la relación entre *job crafting* y *engagement*; y la teoría del intercambio social (Adams, 1965) aborda el mecanismo subyacente a dicha relación ya consolidada empíricamente.

Teniendo en cuenta esta asociación entre constructos, para terminar de comprobar qué variables conducen a mayores niveles de *engagement* se verifica la hipótesis 3b, al obtener como resultado que la conducta de *job crafting* en T2 media la relación entre la intención de *job crafting* en T1 y el *engagement* en T2. Algunos estudios previos mostraron cómo el *job crafting* media en la relación de variables como el *engagement* y el desempeño laboral (Robledo et al., 2019). Sin embargo, no se han encontrado investigaciones previas similares a esta donde se analice la conducta de *job crafting* como variable mediadora entre intención de *job crafting* y el *engagement*. Por

tanto, se plantea la necesidad de seguir investigando en este ámbito. Los resultados del presente estudio van en la línea de investigaciones anteriores (Bipp y Demerouti, 2015; Costantini et al., 2019; Tims et al., 2015) que se han basado en la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1991) para explicar que al ser el *job crafting* una conducta proactiva, los empleados con intenciones de *job crafting*, convierten estas intenciones en comportamientos o resultados individuales (*engagement*). Por ello, la intención de *job crafting* está relacionada con el *engagement*, y a su vez con la conducta de *job crafting*. Además, la conducta de *job crafting* es antecedente del *engagement* en base al modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y la teoría del intercambio social (Adams, 1965) como ya identificaron estudios anteriores (p. ej., Bakker et al., 2012; Bakker y Demerouti, 2014; Demerouti, 2014; Mäkikangas, 2018; Tims et al., 2015; Xi et al., 2020). Los resultados del presente estudio contribuyen a la literatura existente (p. ej., Robledo et al., 2019; Schaufeli y Salanova, 2007) sobre los mecanismos para aumentar los niveles de *engagement*, poniendo en valor que las intenciones de *job crafting* influyen en el *engagement* a través de la conducta de *job crafting*. Por tanto, fomentar el *job crafting* para optimizar el entorno laboral es beneficioso para el *engagement* de los empleados. Estos hallazgos relativos a los efectos mediadores del *job crafting* pueden contribuir al modelo JD-R de *engagement* (Bakker y Demerouti, 2007).

Respecto a las variables que conducen a mayores niveles de desempeño laboral en T2, los resultados del estudio amplían la investigación existente sobre el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y a la teoría COR (Hobfoll, 1989) revelando que el desempeño laboral está relacionado con (1) la conducta de *job crafting* (Hipótesis 4a) y (2) el *engagement* (Hipótesis 4b). Estos resultados están en consonancia con literatura previa sobre las relaciones entre (1) *job crafting* y desempeño laboral (Bohnlein y Baum, 2020; Liu et al., 2021; Tims et al., 2012; Vogel et al., 2016); y (2) *engagement* y

## Estudio 2

desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2008; Bouckenooghe et al., 2022; Shin et al., 2020).

Con el fin de ir más allá de la relación entre variables antecedentes del desempeño laboral, se comprueba si el *engagement* en T2 media la relación entre conducta de *job crafting* y desempeño laboral. Este hallazgo apoya la evidencia proporcionada por el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) en el que el *engagement* es mediador de la relación entre el *job crafting* y el desempeño laboral (p. ej., Schuler et al., 2019; Tims et al., 2013). Los resultados también apoyan la certidumbre ofrecida por la teoría del intercambio social (Adams, 1965) que ayuda a entender que la respuesta que ofrece el empleado al *job crafting* la realiza aumentando los niveles de *engagement*. Todo lo anterior implica que los empleados con conductas de *job crafting* podrán aumentar sus niveles de desempeño laboral a través del *engagement*. Los presentes resultados van en la línea de investigaciones anteriores (Shin et al., 2020; Tims et al., 2013), y contribuyen a que las futuras investigaciones eviten considerar el *engagement* como un fin en sí mismo, cuando sin embargo hay pruebas de que está significativamente asociado con muchos otros resultados positivos, como el desempeño laboral (Frederick y VanderWeele, 2020). Siguiendo los hallazgos proporcionados en la investigación de Tims et al. (2013) en muestras occidentales y de Shin et al. (2020) en muestras asiáticas, el presente estudio replica los hallazgos en una muestra de varios países (España, Brasil, México y República Dominicana), comprobando que el efecto del *job crafting* en el *engagement* y en el desempeño es válido para empleados de distintas culturas. La investigación de Shin et al. (2020) reveló resultados positivos en empleados del sector de la aviación y la hostelería, y el presente estudio continúa con el sector de la hostelería, pero en países diferentes, y ampliándolo con el sector del hospedaje. Esto sugiere que el papel del *job crafting* y el

*engagement* es fundamental para el desempeño laboral en el sector servicios, tal y como ya comprobaron investigaciones anteriores (Leana et al., 2009; Lin et al., 2016; Lyons, 2008). Dado que los empleados de hospedaje y hostelería tienen que hacer frente a las necesidades y demandas cambiantes de los clientes, ser capaz de alterar el alcance y el contenido de las tareas de manera flexible puede ser crucial para un desempeño laboral exitoso. Por otro lado, este estudio continúa la línea de investigación propuesta por una reciente investigación de Tims et al. (2022) en la que se proponen investigaciones que profundicen en los mecanismos a través de los cuales el *job crafting* se asocia con sus resultados. Aunque los resultados (y antecedentes) del *job crafting* se han estudiado con frecuencia (p. ej., Boehnlein y Baum, 2020; Frederick y VanderWeele, 2020; Lichtenthaler y Fischbach, 2019; Oprea et al., 2019; Rudolph et al., 2017), los estudios sobre los mecanismos asociados con los resultados son aún limitados (Zhang y Parker, 2019).

Por otro lado, el efecto entre la variable antecedente (autonomía en el trabajo) y la variable consecuente (desempeño laboral), fue exclusivamente indirecto a través del resto de variables que actuaron como mediadoras (capital psicológico, intención de *job crafting*, conducta de *job crafting* y *engagement*). El efecto directo sí fue significativo.

Este hallazgo se fundamenta atendiendo a que, si la autonomía en el trabajo implica un exceso de recursos laborales, puede convertir los resultados positivos esperados en resultados negativos (Kubicek et al., 2017; Shahzad, 2021; Stiglbauer y Kovacs, 2017). Esto respalda el argumento general del modelo vitamínico (Warr, 1990, 1994) de que demasiado de algo bueno (característica del puesto de trabajo, en este caso la autonomía) puede no ser beneficioso si implica un exceso, lo que también se ha denominado como el *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* (TMGT effect; Pierce y Aguinis, 2013). Los estudios anteriores (p. ej., Chung-Yan, 2010; Xie y Johns, 1995)

## Estudio 2

respaldan el argumento general del modelo vitamínico (Warr, 1990, 1994). Con estos resultados se confirman los hallazgos del estudio de Avey et al., (2011) que también investigaban sobre los mecanismos de mediación entre autonomía en el trabajo y desempeño laboral, y descubrieron que el capital psicológico es un predictor del desempeño laboral. En este sentido, lo más importante es que un mayor nivel de autonomía en el trabajo es más beneficioso para los empleados que tienen un mayor nivel de capital psicológico. Estos empleados perciben una mayor autonomía en el trabajo como fuente de motivación. Por tanto, el hecho de que la autonomía en el trabajo tenga un efecto indirecto en el desempeño laboral a través del capital psicológico, de la intención de *job crafting*, de la conducta de *job crafting* y del *engagement*, termina de justificar la importancia de trabajar en las variables mediadoras para mejorar los niveles de desempeño laboral.

Por todo lo anterior, el presente estudio semi longitudinal contribuye a la literatura sobre el desempeño laboral, aportando resultados de una muestra de diversos países. También resalta la importancia de las intenciones en la aparición de la conducta, tal y como demuestra la correlación entre la intención de *job crafting* y la conducta de *job crafting*. En paralelo impele a futuros estudios a valorar la importancia de trabajar en los mecanismos de mediación entre autonomía en el trabajo y desempeño laboral (capital psicológico, intención de *job crafting*, conducta de *job crafting* y *engagement*), y finalmente identifica que la autonomía en el trabajo, el capital psicológico y las intenciones de *job crafting*, conducen a conductas de *job crafting* reales, y a su vez a mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral.

#### 4.1.4.1 Implicaciones Prácticas

El presente estudio tiene cuatro importantes implicaciones prácticas. En primer lugar, los resultados sugieren que la autonomía en el trabajo es beneficiosa para el *engagement* de forma directa (Kao et al., 2021) y para el desempeño laboral (Nesheim et al., 2017). Por lo tanto, los departamentos de recursos humanos podrían considerar la autonomía en el trabajo como una necesidad importante relacionada con el trabajo que influye en el *engagement* y en el desempeño laboral. Además, dado que los recursos laborales como la autonomía en el trabajo están relacionados con la satisfacción de las necesidades psicológicas (Van den Broeck et al., 2010), las organizaciones pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades diseñando y promoviendo puestos de trabajo con recursos laborales favorables. Por tanto, en base a los resultados del presente estudio, se sugiere que los niveles directivos puedan apoyar la importancia del *engagement* y el desempeño laboral, proporcionando a los empleados la autonomía en el trabajo adecuada (por ejemplo, la libertad para tomar decisiones).

En segundo lugar, este estudio también muestra que el capital psicológico es un constructo positivo útil que tiene un impacto en los resultados de los empleados como el *job crafting* (Sesen y Ertan, 2020), el *engagement* (Malik y Garg, 2020) y el desempeño laboral (Loghman et al., 2022). Esto impulsa a organizaciones a desarrollar intervenciones formativas para mejorar el capital psicológico y así prevenir una amplia gama de resultados no deseados (por ejemplo, el *burnout*).

En tercer lugar, los responsables de recursos humanos también pueden tener en cuenta las implicaciones relacionadas con los procesos de *job crafting*. A la luz de las consecuencias beneficiosas del *job crafting*, las organizaciones podrían ofrecer programas de formación específicos para desarrollar esta conducta en el trabajo (Ingusci et al., 2019). De esta forma, los empleados tendrán la posibilidad de adaptar su puesto

## Estudio 2

de trabajo y corregirlo si no es productivo o no está orientado al bienestar (Zito et al., 2019). En este sentido, es importante mencionar el importante papel de la intención de *job crafting* para los futuros comportamientos de *job crafting*, que a su vez afectan al *engagement* y al desempeño laboral: como no todas las personas están dispuestas a participar en el *job crafting*, un medio para aumentar la conciencia de los empleados sobre su entorno laboral y cómo pueden influir en sus recursos laborales, puede ser una intervención en *feedback*, que ayude a proporcionar a los empleados información sobre las demandas de trabajo y los recursos del mismo, junto con sugerencias de cómo se puede influir en los niveles de demandas y recursos del puesto de trabajo. Esta intervención también puede ser útil para ayudar a los empleados a formular intenciones de ejecución (Gollwitzer y Brandstätter, 1997) que especifican cuándo, dónde y cómo realizar determinadas conductas en el trabajo. Las intenciones de ejecución pueden aumentar la estabilidad de la intención y hacer más probable que las intenciones se traduzcan en conductas (Webb y Sheeran, 2006). En base a la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1991), otra forma de animar a los empleados a tener intenciones de *job crafting* y, por tanto, la probabilidad de que de que muestren comportamientos reales de *job crafting*, es incentivar a los empleados a realizarlo, y esto se consigue si perciben que el *job crafting* es sencillo y el resto de los trabajadores lo llevan a cabo.

Por último, el presente estudio muestra cómo el papel mediador del *engagement* favorece las relaciones entre *job crafting* y desempeño laboral. El *engagement* es un proceso continuo, y los directivos deben comprender el papel fundamental del intercambio social en el *engagement* y sus resultados (Saks, 2006). Los directivos deben proporcionar a los empleados formación continua y capacitación que les hagan responder a la organización mediante niveles elevados de *engagement*. Como señalan Bakker y Demerouti, (2008), es importante retener a los empleados con altos niveles de

*engagement* en el lugar de trabajo, porque suelen tener emociones positivas y mejor salud psicológica.

#### 4.1.4.2 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

La presente investigación contiene algunas limitaciones que deberían ser consideradas. En primer lugar, no se midió *engagement* en T1 y hubiera sido pertinente para hacer inferencias causales sobre la función mediadora del *engagement*.

Por otro lado, la escalas de *engagement* UWES-3 (Schaufeli et al., 2002) y de desempeño laboral individual (IWPQ) (Koopmans, 2015) están validadas en castellano (Schaufeli et al., 2019) y (Ramos-Villagrasa et al., 2019), respectivamente; pero no están validadas en portugués. Concretamente, para la escala de *engagement* UWES-3 (Schaufeli et al., 2002), el hecho de que la escala no esté validada en portugués, podría ser uno de los motivos de que su fiabilidad en el presente estudio no fuera del todo adecuada ( $\alpha = .39$ ). Por otro lado, la Teoría Clásica de los Test (Pardo y San Martín, 2015), también podría ayudar a fundamentar este valor ( $\alpha = .39$ ). Según esta teoría, el valor de Alpha depende del número de ítems que se compone la escala (en este caso, 3 ítems). En este sentido, una de las explicaciones que se pueden dar es que, a menor número de ítems, menor Alpha. Por otro lado, se comprobó el índice de homogeneidad de los ítems. Según Abad et al. (2011), los índices de homogeneidad con valores inferiores a .200 no son adecuados: en el presente estudio, el tercer ítem del cuestionario (ítem que valora la dimensión de absorción) presentó un índice de homogeneidad de .06. Esto sugiere un primer indicador de que ese ítem no funciona correctamente. Por otro lado, se comprobó la fiabilidad de la escala si se eliminaba ese elemento (ítem de absorción). Cuando el ítem 3 está dentro de la escala, la fiabilidad es de .39. En cambio, cuando este ítem se elimina, asciende a .52. Además, se comprobó la carga factorial de

## Estudio 2

los ítems. Los resultados mostraron que el primer ítem tenía una carga factorial de .99, el segundo ítem presentó un valor de .35 (según el criterio de Vernon no sería adecuado, aunque según Abad et al., (2011), los ítems con cargas factoriales superiores a .30 son adecuados). En cambio, el tercer ítem (dimensión de absorción), presentó una carga factorial de .16; siendo este valor inadecuado. Por todo lo anterior, se considera que el ítem de absorción puede haber afectado a la fiabilidad de la escala de *engagement*. Por último, se procedió a calcular el Omega de McDonald, obteniéndose un valor de  $\Omega = .55$ , que se encuentra cercano al límite inferior considerado admisible (Katz, 2006). Algunas investigaciones anteriores que han utilizado el UWES-3, han obtenido valores como por ejemplo:  $\alpha = .89$  (Kobayashi et al., 2021),  $\alpha = .91$  (Nagata et al., 2021) en trabajadores de Japón,  $\alpha = .77$  (Cheng et al., 2020) en trabajadores de Malasia,  $\alpha = .67$  (Heyns et al., 2021) en trabajadores de Sudáfrica y  $\alpha = .81$  (Hakanen et al., 2021) en trabajadores de Finlandia.

Una limitación más a destacar es la imposibilidad de probar relaciones recíprocas entre variables, al tratarse de un estudio de diseño semi longitudinal.

Por todo lo anterior, los futuros estudios deberían probar el presente modelo longitudinalmente, lo que permitiría obtener conclusiones causales más definitivas o quizás revelar relaciones recíprocas (Cenciotti et al., 2017). También sería conveniente validar la escala de *engagement* (UWES-3) (Schaufeli et al., 2002) y de desempeño laboral individual (IWPQ) (Koopmans, 2015) en población de habla portuguesa. Respecto a la variable *engagement*, también sería interesante incluir su medida en T1. Por otro lado, al comprobar la importancia del *job crafting* para conseguir resultados como el *engagement* y el desempeño, se sugiere continuar la línea de investigación propuesta por un reciente estudio de Tims et al., (2022). En él se invita a que las investigaciones futuras profundicen en las condiciones límite y los mecanismos a través

de los cuales el *job crafting* se asocia con sus resultados. También inciden en que una perspectiva multinivel del *job crafting* puede ser útil para examinar las influencias personales y contextuales que determinan los resultados.

#### **4.1.5 Conclusiones**

Se concluye que la autonomía en el trabajo, el capital psicológico y las intenciones de *job crafting* conducen a conductas de *job crafting* reales; y a su vez, a mayores niveles de *engagement* y de desempeño laboral. Concretamente, este estudio confirma el papel mediador del capital psicológico y la intención de *job crafting* en la relación entre la autonomía en el trabajo y la conducta de *job crafting*. También se confirma el papel mediador del *job crafting* en la relación entre intención de *job crafting* y *engagement*. También se confirma el papel mediador del *engagement* entre la conducta de *job crafting* y el desempeño laboral. Por otro lado, el efecto entre la variable antecedente (autonomía en el trabajo) y la variable consecuente (desempeño laboral), fue exclusivamente indirecto a través del resto de variables que actuaron como mediadoras (capital psicológico, intención de *job crafting*, conducta de *job crafting* y *engagement*), no resultando significativo el efecto directo.

Por todo lo anterior, se concluye que para facilitar el *engagement* y a su vez el desempeño laboral en las organizaciones, es necesario que los empleados tengan más recursos laborales como la autonomía en el trabajo, más recursos personales como el capital psicológico, e intención de diseñar proactivamente sus tareas para que se produzca la conducta de *job crafting*.



## **Capítulo 5**

### Discusión General



## 5. Discusión General

Dada la importancia del *engagement* (Wijayati et al., 2022) y del desempeño laboral (Shin et al., 2020) como principales resultados individuales de la actividad laboral, y sus consecuencias para la consecución de los objetivos organizacionales, la presente tesis doctoral contribuye a esta línea de investigación con los resultados de dos estudios. Aunque las dos investigaciones cuentan con muestras independientes (empleados del sector de las telecomunicaciones y empleados del sector de la hostelería y del hospedaje, respectivamente), y con diseños distintos (estudio de diseño transversal y semi longitudinal, respectivamente), se han integrado las mismas variables en ambas investigaciones (con desempeño laboral e intención de *job crafting* como variables nuevas en el estudio 2), para ofrecer una respuesta más consolidada al objetivo general de la tesis: identificar recursos laborales y personales que facilitan el *engagement* y el desempeño laboral; y las relaciones de mediación entre las diferentes variables consideradas.

Los resultados avalan, en términos generales, el papel desempeñado por la autonomía en el trabajo, el capital psicológico, la intención de *job crafting* y la conducta de *job crafting* como antecedentes y facilitadores del *engagement* y del desempeño laboral.

Respecto a las relaciones entre las variables objeto de estudio, los resultados muestran correlaciones significativas entre todas ellas, aspecto que va en la línea de investigaciones anteriores: autonomía en el trabajo y capital psicológico (p. ej., Luthans et al., 2006; McMurray et al., 2010; Peral y Geldenhuys, 2016; Shahzad, 2021; Wang y Zhang, 2016), autonomía en el trabajo y *job crafting*, (p. ej., Slemp et al., 2015; Zito et al., 2019), autonomía en el trabajo y *engagement* (p. ej., Bakker y Bal, 2010; Kao et al., 2021; Patience et al., 2020), autonomía en el trabajo y desempeño laboral (p. ej.,

## Discusión General

Bizzi y Soda, 2011; Deole et al., 2022; Nesheim et al., 2017), capital psicológico y *job crafting* (p. ej., Sesen y Ertan, 2020; Uen et al., 2021; Zheng-Hao y Soo-Jin, 2020), capital psicológico y *engagement* (p. ej., Knight et al., 2017; Mazzetti et al., 2021), capital psicológico y desempeño laboral (p. ej., Kong et al., 2018; Loghman et al., 2022; Wu y Nguyen, 2019), intención de *job crafting* y conductas de *job crafting* (p. ej., Bipp y Demerouti, 2015; Costantini et al., 2019; Tims et al., 2015), *job crafting* y *engagement* (p. ej., Frederick y VanderWeele, 2020; Letona-Ibañez et al., 2021; Park et al., 2020), *job crafting* y desempeño laboral, y *engagement* y desempeño laboral (Alessandri et al., 2018; Bouckennooghe et al., 2022; Shin et al., 2020).

Estas asociaciones han permitido identificar variables facilitadoras del *engagement*, y variables facilitadoras del desempeño laboral. Todos estos constructos se han analizado en los dos estudios que componen esta tesis doctoral. Comenzando por las variables facilitadoras de la experiencia de *engagement*, se han confirmado asociaciones, variables antecedentes y variables mediadoras de la experiencia de *engagement*. Concretamente, los resultados del estudio 1 muestran que las variables son antecedentes del *engagement*, y además mantienen relaciones positivas: (1) autonomía en el trabajo y *engagement*, (2) *job crafting* y *engagement*; y (3) capital psicológico y *engagement*. Respecto a las variables mediadoras del *engagement*, se confirma que el *job crafting* y el capital psicológico actúan como mediadoras de la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*. En cuanto al estudio 2 y los resultados relacionados con *engagement*, los hallazgos muestran que las variables son antecedentes del *engagement*, y además se confirman relaciones positivas entre (1) autonomía en el trabajo y *engagement*, (2) capital psicológico y *engagement*, (3) intención de *job crafting* y *engagement*, (4) conducta de *job crafting* y *engagement*; y (5) desempeño laboral y *engagement*. En este último caso, es el *engagement* el que actúa como

antecedente del desempeño laboral. Finalmente, respecto a las variables mediadoras del *engagement* en este estudio 2, se confirma que la conducta de *job crafting* media la relación entre la intención de *job crafting* y el *engagement*.

Estos resultados relativos a las variables facilitadoras de la experiencia de *engagement*, avalan la importancia de trabajar de manera conjunta en las variables mediadoras, -*job crafting* y capital psicológico- (Sesen y Ertan, 2020). Esta mediación seriada obtenida en el estudio 1 está en la línea de estudios que identifican el *job crafting* como mediador de algunas relaciones entre variables, como es el caso de la relación entre *engagement* y desempeño laboral (Robledo et al., 2019); y de la relación entre capital psicológico y la satisfacción laboral (Cenciotti et al., 2017). Sin embargo, no se han encontrado estudios que hayan analizado la mediación del *job crafting* en las relaciones entre autonomía en el trabajo y *engagement*. Atendiendo al capital psicológico, existen estudios que introducen este constructo como mediador, pero lo hacen de la relación entre *job crafting* y *engagement* (Arasli et al., 2019; Uen et al., 2021). Algunas investigaciones han proporcionado los primeros indicios de que el capital psicológico media la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement* (Muneeb y Maochun, 2019; Ahsan et al., 2019), pero la evidencia no es aún muy sólida. Sin embargo, no se ha encontrado literatura previa que incluya *job crafting* y capital psicológico en una mediación seriada entre autonomía en el trabajo y *engagement*.

Siguiendo la línea de los facilitadores del *engagement*, además de los hallazgos relativos a la asociación con variables, a sus variables antecedentes y a sus variables mediadoras, es preciso mencionar hallazgos importantes derivados de estas variables mediadoras del estudio 1: (1) el capital psicológico fue el mediador con efecto indirecto superior en términos estadísticos, (2) el *job crafting* precisó del capital psicológico para actuar como mediador, (3) el efecto directo del *job crafting* sobre el *engagement* no fue

## Discusión General

significativo. En cambio, sí fue significativo en la mediación seriada con capital psicológico; y (4) el efecto entre la variable antecedente (autonomía en el trabajo) y la variable consecuente (*engagement*) fue exclusivamente indirecto a través de las variables mediadoras, no siendo significativo el efecto directo.

Los hallazgos anteriores (1, 2, 3) se deben a que el *job crafting* requiere del capital psicológico en la relación entre autonomía en el trabajo y *engagement*. Esto se explica porque los recursos personales contenidos en el capital psicológico son importantes para el desempeño de las tareas en las que se basa el *job crafting* (Christian et al., 2011; Rich et al., 2017). Además, las dimensiones del capital psicológico contribuyen a aumentar los niveles de *job crafting* (Luthans et al., 2007; Minseo y Beehr, 2021; Van Den Heuvel et al., 2015). También se puede encontrar una fundamentación en la teoría del ajuste P-E (Edwards y Cooper, 1990), que se basa en que la fuerza de la relación entre las características del puesto y los comportamientos laborales depende del nivel de recursos personales. Además, según el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), los recursos personales proporcionan a los individuos una capacidad para influir en las demandas del trabajo, los recursos del trabajo y los resultados del mismo (Grover et al., 2018). Así, cuando los empleados fortalecen sus recursos personales, experimentan mayores niveles de *engagement*. En este sentido, de acuerdo con la teoría COR (Hobfoll, 2011), los recursos laborales y personales fomentan el proceso motivacional que conduce a un estado positivo de *engagement*. También se pueden justificar estos hallazgos con el hecho de que los recursos laborales son un factor positivo para el *engagement*, pero pueden actuar negativamente si no se dan condiciones como el capital psicológico (Muneeb y Maochun, 2019). A medida que aumenta el nivel de recursos laborales, los empleados necesitan más recursos personales para hacer frente a retos (O'Donnell et al., 2015). Estos resultados están en consonancia

con las recientes investigaciones de Bakker y Van Wingerden (2021), en las que la intervención en los recursos personales mejora el *engagement*. En esta línea, también existen investigaciones que confirman el capital psicológico como mediador en la relación *job crafting* y *engagement* (Arasli et al., 2019; Uen et al., 2021).

Los hallazgos anteriores relativos a que (1) el capital psicológico fue el mediador con efecto indirecto superior en términos estadísticos, (2) el *job crafting* precisó del capital psicológico para actuar como mediador y que (3) el efecto directo del *job crafting* sobre el *engagement* no fue significativo; se continuaron investigando en el estudio 2, y se volvieron a poner a prueba estas variables como mediadoras. En este estudio, fue el capital psicológico el que actuó como antecedente del *job crafting* (a diferencia de lo ocurrido en el estudio 1, en el que el *job crafting* fue antecedente del capital psicológico). Esta nueva dirección de las variables en la que el capital psicológico actúa como predictor del *job crafting*, afianza las fundamentaciones aportadas ante los resultados del estudio 1, al confirmar que el *job crafting* precisa del capital psicológico. Además de las fundamentaciones aportadas ante la mediación del estudio 1, este hallazgo facilitado por el estudio 2 puede ser explicado por la relación consolidada que tiene el capital psicológico con el desempeño laboral (Loghman et al., 2022). Esto es importante porque el desempeño laboral sí aparece en este estudio 2, a diferencia del estudio 1. Además, se puede explicar por la relación consolidada entre capital psicológico y *job crafting*, que podría dar lugar a una relación recíproca (aspecto que no se puede probar en el estudio 1 ni en el 2, al tener un diseño transversal y semi longitudinal, respectivamente). Otra explicación se podría encontrar en que los recursos personales que contiene el capital psicológico son importantes para la realización de las tareas laborales en las que se basa el *job crafting* (Christian et al., 2011; Rich, 2017), de ahí que actúe como predictor del *job crafting* en el estudio 2.

## Discusión General

Respecto al mencionado hallazgo del estudio 1 relativo al efecto entre la autonomía en el trabajo y el *engagement* (4), este efecto fue exclusivamente indirecto a través de las variables mediadoras (en cambio, la correlación entre ambos constructos sí fue positiva y significativa). Esto puede explicarse atendiendo a que, si la autonomía en el trabajo implica un exceso de recursos laborales, puede convertir los resultados positivos esperados en resultados negativos (Kubicek et al., 2017; Shahzad, 2021). A su vez, este resultado refuerza la hipótesis de mediación planteada en el estudio 1: la autonomía en el trabajo requiere del *job crafting* y del capital psicológico para influir en el *engagement*.

Además de las variables facilitadoras del *engagement*, esta tesis doctoral también ha permitido mostrar las variables facilitadoras del desempeño laboral. En este sentido, se han mostrado las relaciones entre el desempeño laboral y el resto de las variables, así como sus antecedentes y sus variables mediadoras. Para ello se realizó el estudio 2, en el que además se pusieron a prueba los hallazgos del estudio 1. Concretamente, los resultados del estudio 2 muestran relaciones positivas entre (1) desempeño laboral y autonomía en el trabajo, (2) desempeño laboral y capital psicológico, (3) desempeño laboral e intención de *job crafting*, (4) desempeño laboral y conducta de *job crafting*; y (5) desempeño laboral y *engagement*. Los hallazgos también confirman que las anteriores variables son antecedentes del desempeño laboral.

Respecto a las variables mediadoras del desempeño laboral, se confirma que el *engagement* actúa como mediador de la relación entre conducta de *job crafting* y desempeño laboral. Esto aporta evidencia sobre cómo influir en el desempeño laboral y avala la importancia de trabajar el *engagement*, apoyando así los hallazgos proporcionados por el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) en el que el *engagement* es mediador de la relación entre el *job crafting* y el desempeño laboral (p.

ej., Schuler et al., 2019; Tims et al., 2013). Estos resultados van en la línea de investigaciones anteriores (Shin et al., 2020; Tims et al., 2013) y contribuyen a que los futuros estudios eviten considerar el *engagement* como un fin en sí mismo, cuando hay pruebas de que está significativamente asociado con resultados positivos, como el desempeño laboral (Frederick y VanderWeele, 2020; Mazzetti et al., 2021), la satisfacción laboral (p. ej., Bakker y Demerouti, 2008; Mazzetti et al., 2021; Saks, 2006), el bienestar laboral (p. ej., Hakanen et al., 2006; Mazzetti et al., 2021; Saks, 2006), la retención de talento y la calidad el servicio ofrecido por los empleados (Saks, 2006) menor índice absentismo (p. ej., Mazzetti et al., 2021; Shimazu et al., 2015; Shimazu et al., 2010), menor índice de abandono (p. ej., Mazzetti et al., 2021; Saks, 2006; Salanova et al., 2005), menores niveles de insomnio en trabajadores que experimentan agotamiento emocional (Fernández-Salineró et al., 2022).

Como ya se mencionó anteriormente, los resultados del estudio 2 también mostraron que el capital psicológico y la intención de *job crafting* mediaron la relación entre autonomía en el trabajo y conducta de *job crafting*. Con este resultado, además de afianzar los resultados del estudio 1 tal y como ya se ha comentado en párrafos anteriores, se resalta la importancia del *job crafting* y de trabajar en la conducta en el trabajo a través de la intención. Esto va en la línea de la investigación de Tims et al., (2015) en la que relacionaron intención de *job crafting* y conducta de *job crafting* ampliando la literatura existente sobre la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985). Esta teoría apoya que la intención conductual es el principal antecedente de la conducta (Ajzen, 1991). Los resultados del presente estudio van en la línea de otras investigaciones anteriores (Bipp y Demerouti, 2015; Costantini et al., 2019) que se han basado en la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1991) para explicar que al ser el *job crafting* una conducta proactiva, los empleados con intenciones de *job crafting*

## Discusión General

convierten estas intenciones en comportamientos o resultados (*engagement*). Sin embargo, no se han encontrado investigaciones previas donde se analice la conducta de *job crafting* como variable mediadora entre intención de *job crafting* y *engagement*. Por tanto, es necesario seguir investigando en este ámbito para comprobar la consistencia de estas relaciones.

Los hallazgos del estudio 2 también mostraron que el *job crafting* medió la relación entre intención de *job crafting* y *engagement*. Algunos estudios previos mostraron cómo el *job crafting* media en la relación de variables como *engagement* y desempeño laboral (Robledo et al., 2019). Sin embargo, no se han encontrado investigaciones previas similares a esta donde se analice la conducta de *job crafting* como variable mediadora entre intención de *job crafting* y *engagement*. Por tanto, se plantea como necesario el seguir investigando en este ámbito. Los resultados van en la línea de investigaciones anteriores (Bipp y Demerouti, 2015; Costantini et al., 2019; Tims et al., 2015) que se han basado en la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1991) para explicar que al ser el *job crafting* una conducta proactiva, los empleados con intenciones de *job crafting*, convierten estas intenciones en comportamientos o resultados (*engagement*). Además, la conducta de *job crafting* es antecedente del *engagement* en base al modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) y la teoría del intercambio social (Adams, 1965) como ya identificaron estudios anteriores (p. ej., Bakker et al., 2012; Bakker y Demerouti, 2014; Demerouti, 2014; Mäkikangas, 2018; Tims et al., 2015; Xi et al., 2020).

Los resultados del estudio 2 también indicaron que el efecto directo de la autonomía en el trabajo sobre el desempeño laboral no fue significativo (en cambio, la correlación entre ambos constructos sí fue positiva y significativa). Este efecto directo no significativo puede explicarse de la misma forma que ocurrió en el estudio 1 ante el

efecto directo no significativo de la autonomía en el trabajo y el *engagement*. Por tanto, el motivo se encuentra atendiendo a que, si la autonomía en el trabajo implica un exceso de recursos laborales, puede convertir los resultados positivos esperados en resultados negativos (Kubicek et al., 2017; Shahzad, 2021; Stiglbauer y Kovacs, 2017). Esto respalda el argumento general del modelo vitamínico (Warr, 1990, 1994) de que demasiado de algo bueno (característica del puesto de trabajo, en este caso la autonomía) puede no ser beneficioso si implica un exceso, lo que también se ha denominado como el *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* (TMGT effect; Pierce y Aguinis, 2013). A su vez, este resultado refuerza la hipótesis de mediación planteada tanto en el estudio 1 como en el 2: la autonomía en el trabajo requiere de las variables mediadoras -*job crafting* y capital psicológico- para influir en el *engagement* (estudio 1), y requiere del capital psicológico, intención de *job crafting*, conducta de *job crafting* y *engagement* para influir en el desempeño laboral (estudio 2). Estos resultados van en la línea de los hallazgos del estudio de Avey et al. (2011) que también investigaban sobre los mecanismos de mediación entre autonomía en el trabajo y desempeño laboral; y descubrieron que el capital psicológico es un predictor del desempeño laboral.

En general, los dos estudios que conforman esta tesis doctoral han contribuido en el estudio de las variables facilitadoras del *engagement* y del desempeño laboral. En los próximos apartados se exponen las fortalezas, las limitaciones, las implicaciones prácticas y las futuras líneas de investigación.

### **5.1 Fortalezas y Limitaciones**

Las principales fortalezas de la presente tesis doctoral se refieren a la utilización de variables ya estudiadas de manera previa, pero no de forma conjunta. No se tiene conocimiento de investigaciones que hayan estudiado autonomía en el trabajo, capital

## Discusión General

psicológico, intención de *job crafting*, conducta de *job crafting*, *engagement* y desempeño laboral en conjunto. La posibilidad de contar con una investigación que ponga en valor estos constructos ayuda a esclarecer las variables antecedentes y sus relaciones con el *engagement* y con el desempeño laboral, así como sus efectos mediadores. Estos resultados suponen un pequeño avance en el conocimiento de las complejas relaciones entre estas variables. Por tanto, constituyen un punto de partida para el diseño de estudios longitudinales que permitan identificar las posibles relaciones recíprocas entre ellas.

Otra fortaleza es la inclusión de muestras diversas (empleados del sector de telecomunicaciones y empleados del sector de la hostelería y hospedaje; y en este último caso, procedentes de varios países), y la obtención de resultados bastante similares entre los dos estudios. En esta línea, siguiendo los hallazgos proporcionados en la investigación de Tims et al. (2013) en muestras occidentales y de Shin et al., (2020) en muestras asiáticas, en las que señalaban que el efecto de las variables del *job crafting* en el *engagement* y en el desempeño es válido para empleados de distintas culturas, el presente estudio sigue en la línea de estos hallazgos obteniendo datos de países como España, Brasil, México y República Dominicana. Además, se añaden autonomía en el trabajo, intención de *job crafting* y capital psicológico como variables que muestran un efecto válido para *engagement* y desempeño laboral.

Por otro lado, este estudio continúa la línea de investigación propuesta por Tims et al. (2022) en la que se proponen investigaciones que profundicen en cómo *job crafting* se asocia con sus resultados (en el caso de esta tesis doctoral, *engagement* y desempeño laboral). Los estudios de esta tesis ayudan al planteamiento de Tims et al. (2022), aportando mecanismos de mediación. Aunque los resultados (y antecedentes) del *job crafting* se han estudiado con frecuencia (p. ej., Boehnlein y Baum, 2020;

Frederick y VanderWeele, 2020; Lichtenthaler y Fischbach, 2019; Oprea et al., 2019; Rudolph et al., 2017), la investigación sobre los mecanismos de mediación es aún escasa (Zhang y Parker, 2019).

Por último, se destaca la importancia de trabajar en las intenciones para la aparición de la conducta. Esto se demuestra con la correlación positiva y significativa entre la intención de *job crafting* y la conducta de *job crafting*; y también con la mediación de la conducta de *job crafting* entre la intención de *job crafting* y el *engagement*. En este sentido, la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1991) refiere que la intención (intención de *job crafting*) es un indicativo de la preparación del individuo para realizar una conducta (*job crafting*), y es considerada como el antecedente inmediato de la conducta. En este sentido, hay que tener en cuenta los antecedentes de la intención. Según Ajzen (1991) la fuerza de la intención del individuo es determinada por tres factores: la actitud hacia la conducta (grado hasta el cual la realización de la conducta es evaluada positiva o negativamente); la norma subjetiva (la presión social percibida que recibe la persona de su contexto social más próximo para realizar o no esa conducta); y el control conductual percibido sobre la conducta (percepción de contar con las habilidades, recursos y otros prerrequisitos necesarios para realizar la conducta señalada). Por todo lo anterior, pese a que los resultados de esta investigación avalan la importancia de la intención de *job crafting* en la aparición de la conducta, sería interesante profundizar en esta actitud hacia la conducta, en la norma subjetiva y en el control conductual percibido. Concretamente, podría ser positivo analizar cómo recursos externos como por ejemplo la autonomía en el trabajo podrían facilitar la intención. Asimismo, también investigar en cómo estos recursos externos, a su vez dependen de variables y características individuales como lo son la actitud y la proactividad. Sería interesante incluir en futuros estudios otras variables que

## Discusión General

podieran estar relacionadas con la intención, tanto de recursos laborales como personales, y profundizar en los mecanismos que facilitan las conductas de *job crafting*.

Aun contando con las fortalezas señaladas, los dos estudios que conforman esta tesis cuentan con algunas limitaciones que deben mencionarse.

Comenzando por las cuestiones de diseño de la investigación, solo se ha considerado un recurso laboral (autonomía en el trabajo) y un recurso personal (capital psicológico), si bien este, al ser un constructo de segundo orden, incluye diversas variables. Es indudable que otros recursos laborales (p. ej., el apoyo de los supervisores y los compañeros, el ambiente de trabajo, la organización del trabajo, la variedad de funciones, el *feedback* sobre el desempeño de las funciones, etc.) y personales (p. ej., el locus de control, la autoconfianza o la inteligencia emocional) también pueden ser antecedentes de las conductas de *job crafting*, por lo que los resultados solo permiten identificar parcialmente las variables intervinientes en ellas.

En cuanto a las cuestiones de método, en primer lugar, se identifica la imposibilidad de probar relaciones recíprocas entre variables, al tratarse de dos estudios de diseño transversal y de diseño semi longitudinal, respectivamente. La metodología estadística de regresión ayuda a entender las relaciones entre variables antecedentes y consecuentes, y asimismo, el diseño semi longitudinal también mejora el diseño transversal; pero un estudio longitudinal añadiría información causal (Hayes y Scharkow, 2013; Van Der Stede, 2014). Sin embargo, aunque no se puedan obtener resultados en términos causales, existen asunciones en esta investigación que así lo hacen. Es el caso de las hipótesis de mediación, pues llevan implícitas un planteamiento causal respecto al orden de las variables.

En segundo lugar, otra de las limitaciones del método tiene que ver con que los datos se obtuvieron a través de medidas de autoinforme. Este aspecto conlleva que las

relaciones entre las variables pueden estar sesgadas por la varianza del método común (VMC). La VMC se refiere a la varianza del método de medida, más que al constructo de interés. Es un problema ampliamente conocido en la investigación organizacional (Podsakoff, 2003), y puede afectar a la validez de las conclusiones sobre las relaciones de las medidas. Aun así, en esta tesis doctoral se ha intentado utilizar varios procedimientos propuestos por Podsakoff et al. (2003, 2011) para controlar la incidencia de la VMC, como, por ejemplo, enfatizar el anonimato de los resultados, asegurar que no hay respuestas correctas, señalar la importancia de contestar de forma sincera, y realizar análisis factoriales confirmatorios. Los resultados de estos análisis factoriales demostraron que las variables objeto de estudio son constructos independientes.

En tercer lugar, hay que mencionar que no se midió *engagement* en T1 y hubiera sido pertinente para hacer inferencias causales sobre la función mediadora del *engagement*.

Por otro lado, la escalas de *engagement* UWES-3 (Schaufeli et al., 2002) y de desempeño laboral individual (IWPQ) (Koopmans, 2015) están validadas en español (Schaufeli et al., 2019) y (Ramos-Villagrasa et al., 2019), respectivamente; pero no están validadas en portugués. Esto constituye una limitación del estudio que hay que considerar. Además, para la escala de *engagement* UWES-3 (Schaufeli et al., 2002), no se obtuvo una fiabilidad del todo adecuada ( $\alpha = .39$ ) aunque se calculó el Omega de McDonald, obteniéndose un valor de  $\Omega = .55$ , que se encuentra cercano al límite inferior considerado admisible (Katz, 2006).

Otra limitación relativa al método tiene que ver con que la medición del desempeño laboral se basó únicamente en evaluaciones subjetivas de los empleados sobre su propio desempeño laboral (desempeño percibido). Hubiera sido conveniente añadir datos objetivos de los supervisores y de los compañeros, datos reales de

## Discusión General

evaluaciones de desempeño (desempeño objetivo), y también datos sobre la relación entre el desempeño laboral objetivo y el desempeño laboral percibido por los empleados, lo que podría proporcionar una imagen más completa de la efectividad laboral en la organización.

Todas las fortalezas y limitaciones anteriores sugieren implicaciones prácticas que hay que tener en cuenta para poder llevar a la realidad organizacional los resultados de la investigación. Estas implicaciones se exponen en el siguiente apartado.

### **5.2 Implicaciones Prácticas**

Antes de iniciar este apartado, es importante indicar que se lleva observando desde hace tiempo, una incertidumbre sobre la aplicación efectiva de los modelos científicos que la psicología organizacional genera, a la realidad práctica. Esto se debe a que se percibe algo de desconexión entre el conocimiento que los académicos producen y el que los profesionales utilizan (Rynes et al., 2007; Rynes, Colbert y Brown, 2002). Esto tiene como consecuencia que la distancia entre el entorno científico y el contexto organizacional, en ocasiones, persista pese a los esfuerzos realizados por aproximar ambos mundos (Aguinis y Pierce, 2008; Anderson, 2007; Cascio, 2008).

En este escenario, desde las organizaciones se hace necesario actuar desde una psicología positiva (Luthans, 2016; Seligman et al., 2005; Luthans y Avolio, 2009) centrada en aumentar el *engagement* y el desempeño laboral. Para conseguirlo, los entornos organizacionales deben desarrollar políticas centradas en fomentar el trabajo en recursos laborales, recursos personales y conductas en el trabajo. Por ello, y sobre la base de los resultados obtenidos, merecen destacarse las siguientes implicaciones prácticas:

1. Se recomienda incidir en la importancia de la autonomía en el trabajo, por sus beneficios para el *engagement* (Kao et al., 2021) y para el desempeño laboral (Nesheim et al., 2017). Para el desarrollo de la autonomía en el trabajo, se pueden tener en cuenta algunas directrices propuestas por Parker, (2014): (1) reducción de la supervisión: los empleados pueden sentirse más motivados y comprometidos cuando tienen más libertad para tomar decisiones y actuar por sí mismos; (2) formación y desarrollo de habilidades: proporcionar a los trabajadores la formación y el desarrollo de habilidades necesarias para llevar a cabo su trabajo de manera más independiente puede aumentar la autonomía en el trabajo. Esto puede incluir, por ejemplo, entrenamiento en resolución de problemas, toma de decisiones y gestión del tiempo; (3) participación en la toma de decisiones: involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones que afectan su trabajo y su entorno laboral puede mejorar la autonomía en el trabajo. Esto puede incluir, por ejemplo, permitir que los empleados participen en la planificación del trabajo, la asignación de tareas y la toma de decisiones sobre cómo se llevarán a cabo las tareas; (4) diseño del trabajo: los trabajos que son más variados y desafiantes, que permiten la autonomía en la toma de decisiones y que tienen un mayor nivel de responsabilidad, tienden a mejorar la autonomía en el trabajo; (5) cultura y clima laboral: una cultura organizacional que valora la autonomía y la toma de decisiones puede promover un mayor sentido de autonomía en el trabajo entre los empleados.

En este sentido, la investigación de Mazzetti et al. (2021) y de Robledo et al. (2019), también indican otras prácticas de utilidad para la mejora de la autonomía en el trabajo: (1) la implementación de prácticas de gestión participativa que involucran a los empleados en la toma de decisiones y les otorgan un mayor control sobre su trabajo; (2) la capacitación y el desarrollo de habilidades, ya que de esta forma los empleados pueden adquirir las habilidades necesarias para tomar decisiones y realizar su trabajo de

## Discusión General

manera más independiente; y (3) la flexibilidad en el trabajo, que puede permitir a los empleados tener un mayor control sobre su tiempo y su carga laboral.

Además de las propuestas prácticas mencionadas, no hay que olvidar el importante papel del *job crafting* en la mejora de la autonomía en el trabajo. El modelo JD-R es la base teórica del *job crafting*, y la autonomía en el trabajo está considerado como uno de los recursos laborales más importantes dentro del modelo (Bakker y Demerouti, 2017). Además de esta justificación teórica, algunas investigaciones han propuesto trabajar en el desarrollo del *job crafting* para a su vez, fomentar la autonomía en el trabajo (Mauno et al., 2007; Zito et al., 2019)

2. Respecto al capital psicológico, es importante la intervención en la mejora de los recursos personales (Loghman et al., 2022). El modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) propone que los recursos personales pueden amortiguar el impacto de las demandas de trabajo que dificultan el trabajo (dimensión del *job crafting*) en el bienestar laboral, y potenciar el impacto de las demandas de trabajo desafiantes (dimensión del *job crafting*) en el *engagement* y el desempeño laboral. Esto significa que es especialmente importante ofrecer formación o talleres sobre recursos personales a quienes están expuestos a exigencias laborales que suponen un gran obstáculo y/o un gran reto (Luthans y Youssef, 2017). Por tanto, el capital psicológico podría mejorarse a través de programas de formación específicos y programas de formación grupales.

Otra posible implicación práctica es que los líderes influyan en la mejora del capital psicológico, concretamente en la autoeficacia y la resiliencia, proporcionando regularmente comentarios positivos y trasladando confianza a sus seguidores (Bakker y Van Wingerden, 2021). La investigación sobre el liderazgo transformacional y potenciador ha sugerido que la consideración individual, la motivación y el

empoderamiento pueden reforzar los recursos personales con la misma eficacia que una intervención formativa (Van Knippenberg y Sitkin, 2013).

Por otro lado, resultarían muy eficaces las intervenciones en el desarrollo de recursos personales. Estas intervenciones se centran en aumentar los atributos y fortalezas positivos autopercebidos del individuo, a menudo desarrollando la autoeficacia, resiliencia u optimismo (Knight et al., 2017).

También es interesante adaptar la intervención específica al contexto cultural y quizás averiguar para quién funciona mejor el tipo de intervención (Bakker y Van Wingerden, 2021). Por ejemplo, es concebible que la intervención de recursos personales funcione mejor en los países occidentales y para personas con enfoque de promoción (Lanaj et al., 2012). Esto se debe a las diferencias culturales en la forma en que se aborda el trabajo. Además, la intervención en recursos personales es más efectiva para las personas con enfoque de promoción, en comparación con aquellas con enfoque de prevención, ya que las personas con enfoque de promoción están más motivadas por evitar errores y pérdidas.

3. En cuanto al *job crafting*, los directivos deben cultivar un entorno de trabajo que fomente la iniciativa de los empleados (Petrou et al., 2012). Para ello, es aconsejable que se trabaje en la adaptación de los recursos que facilita el *job crafting* para desafiar las exigencias del trabajo (Petrou et al., 2012), reforzar las políticas de retención y desarrollo de talento, así como para reducir las tasas de rotación de personal (Vogt et al., 2016).

Profundizando en el papel del liderazgo, hay que tener en cuenta que actúa como un conducto importante para moldear los comportamientos proactivos de los empleados. Por lo tanto, sería bueno que las organizaciones pudieran contratar y formar a líderes con más capacidad de empoderamiento y transformación de cara a sus equipos (Fong-

## Discusión General

Yi et al., 2020). Por otro lado, las organizaciones deben fomentar que los compañeros ayuden, compartan y se apoyen mutuamente porque estos comportamientos beneficiosos pueden transmitirse y aprenderse, apoyando la aparición de la conducta de *job crafting* (Peeters et al., 2016). Por otro lado, los directivos también podrían trabajar con sus equipos en la obtención y correcta gestión de recursos laborales como la autonomía en el trabajo, que pueden ayudarles a hacer frente a las demandas laborales (Van Wingerden et al., 2017).

También es importante recordar el papel de la intención de *job crafting* para las futuras conductas de *job crafting*, que a su vez afectan al *engagement* y al desempeño laboral. Para poder trabajar en la intención de *job crafting* podría ser positivo trabajar en recursos externos como por ejemplo la autonomía en el trabajo para facilitar la aparición de la intención de *job crafting* y a su vez de la conducta. Esto se debe a que, tal y como se mencionó en apartados anteriores, hay que tener en cuenta los antecedentes de la intención de *job crafting* (Ajzen, 1991) para poder trabajar en ellos. De cara a convertir esto en una práctica útil para las organizaciones, sería interesante trabajar con los equipos en la actitud hacia la conducta de *job crafting* (grado hasta el cual la realización de la conducta de *job crafting* es evaluada positiva o negativamente), en la norma subjetiva (la presión social percibida que recibe la persona de su contexto social más próximo para realizar o no la conducta de *job crafting*); y en el control conductual percibido sobre la conducta (percepción de contar con las habilidades, recursos y otros prerequisites necesarios para realizar la conducta señalada).

Por otro lado, el apoyo organizacional es indispensable para trabajar el *job crafting* (Tims et al., 2013). Por ello, es recomendable que desde los departamentos de recursos humanos se informe a los empleados de cómo desarrollar conductas de *job crafting* para que modifiquen sus tareas por sí mismos. De esta forma, se fomenta el *job*

*crafting*, en lugar de realizar una asignación de tareas exhaustiva. En este sentido, sería adecuado ofrecer programas de formación específicos para desarrollar esta conducta en el trabajo (Ingusci et al., 2019).

Finalmente, la investigación de Mansour y Tremblay (2020) ayuda a identificar cómo las organizaciones pueden trabajar en la mejora del *job crafting* a través de algunas prácticas: (1) proporcionar apoyo y recursos para que los empleados puedan personalizar su trabajo, (2) fomentar la autonomía en el trabajo y el empoderamiento de los empleados, (3) crear un ambiente de trabajo que promueva la innovación y el aprendizaje continuo, (4) establecer relaciones de mentoría y *coaching*; y (5) reconocer y recompensar los comportamientos de *job crafting*. Además, los autores sugieren que fomentar el *job crafting* puede tener efectos positivos en el bienestar y en la salud mental de los empleados. Al permitir a los empleados personalizar sus tareas y su entorno laboral, pueden experimentar mayor sentido de propósito y significado en su trabajo, lo que a su vez puede mejorar su bienestar emocional y su capacidad para prosperar en el trabajo.

4. Por último, también se recomienda el trabajo en la mejora del *engagement* y el desempeño laboral. Aunque, como se ha podido apreciar con los resultados de esta tesis doctoral, si se trabaja en las variables mencionadas anteriormente (autonomía en el trabajo, capital psicológico y *job crafting*), se va a influir en el desempeño y en el *engagement*.

Concretamente, el fomento del *engagement* depende en gran medida de las especificidades de cada grupo de personas (Mazzetti et al., 2021). En este sentido, aunque se recomiende atender a estas especificidades, es interesante asegurar una formación e intervención en liderazgo de cara a los líderes, y una formación e intervención en el desarrollo de recursos personales de cara a los empleados (Mazzetti

et al., 2019). Respecto a la formación e intervención en liderazgo, implica talleres de desarrollo de conocimientos y habilidades para directivos en los que además se mida el *engagement* de sus empleados directos (Knight et al., 2017). En cuanto a la formación e intervención en el desarrollo de recursos personales, se centran en aumentar en el empleado sus atributos y fortalezas positivas auto percibidas, a menudo desarrollando la autoeficacia, la resiliencia o el optimismo (dimensiones del capital psicológico), para así mejorar el *engagement* (Mazzetti et al., 2021). En este sentido, la regla general para los profesionales de recursos humanos podría ser establecer una intervención formativa para potenciar estos recursos personales, en lugar de seleccionar empleados con rasgos de personalidad como el optimismo y la resiliencia.

Respecto al fomento del desempeño laboral, tal y como se ha mostrado en esta tesis doctoral, el trabajo en las variables antecedentes estudiadas en esta investigación facilita su mejora. Por tanto, se aconseja el trabajo en el desarrollo de la autonomía en el trabajo por parte de los líderes hacia sus empleados (Golden y Eddleston, 2020). Esto se debe a que la autonomía facilita el desempeño a través de diferentes mecanismos de motivación como el aumento de la participación en el trabajo y el *engagement* (Bakker y Demerouti, 2017). Respecto al *job crafting*, es conveniente formaciones que ayuden a fomentar o incluso a desarrollar la conducta de *job crafting*. Ayudando a los empleados a rediseñar sus puestos de trabajo, el desempeño de sus tareas mejora (Vogel et al., 2016). También se recomiendan formaciones e intervenciones en capital psicológico, pues el efecto positivo que produce el capital psicológico en el comportamiento de los empleados, conduce a una mejora en su desempeño laboral (Avey et al., 2011; Loghman et al., 2022). Por último, son también importantes las intervenciones en *engagement*, pues la mejora del *engagement* influye directamente en el desempeño (Alessandri et al., 2018; Bouckenooghe et al., 2022).

Por todo lo anterior y después de los resultados obtenidos en esta tesis doctoral, se concluye que las organizaciones deben trabajar en el fomento de las variables antecedentes tanto del *engagement* (autonomía en el trabajo, capital psicológico, intención de *job crafting*, *job crafting*) como del desempeño (autonomía en el trabajo, capital psicológico, intención de *job crafting*, *job crafting*, *engagement*).

A continuación, se ofrecen algunas líneas de investigación que pueden ayudar a seguir estudiando las variables facilitadoras del *engagement* y del desempeño laboral.

### **5.3 Futuras Líneas de Investigación**

Sobre la base de los resultados de la investigación, se consideran a continuación algunas pautas y sugerencias para futuras investigaciones.

En primer lugar, los futuros estudios deberían probar el modelo del estudio 1 longitudinalmente, lo que permitiría obtener conclusiones causales más definitivas o quizás revelar relaciones recíprocas (Cenciotti et al., 2017). En esta línea, también sería interesante ir un paso más allá en el estudio 2, que es de diseño semi longitudinal y probarlo longitudinalmente.

Por otro lado, al comprobar la importancia del *job crafting* para conseguir resultados como el *engagement* y el desempeño laboral, se sugiere continuar la línea de investigación propuesta por un reciente estudio de Tims et al., (2022). En esta investigación, se propone que aunque los antecedentes y resultados del *job crafting* se han estudiado con frecuencia (Boehnlein y Baum, 2020; Frederick y VanderWeele, 2020; Lichtenthaler y Fischbach, 2019), los mecanismos de mediación que lo hacen posible son bastante limitados (Zhang y Parker, 2019). La presente tesis doctoral aporta algo de luz con las variables mediadoras identificadas, pero se hace necesario seguir investigando en este sentido.

## Discusión General

También podría ser interesante incluir más variables del contexto y personales (incluidas variables de personalidad, locus de control, etc.) en los modelos. Además, respecto a las medidas auto informadas, también sería conveniente incluir otro tipo de medidas. Concretamente, en la conducta de *job crafting* y en el desempeño laboral, sería muy adecuado incluir medidas procedentes de supervisores o compañeros.

En definitiva, como todas las investigaciones, la presentada en esta tesis doctoral aporta algunos avances al conocimiento acerca de las relaciones entre autonomía en el trabajo, *job crafting*, capital psicológico, *engagement* y desempeño laboral.

Concretamente, ayuda a entender que para fomentar el *engagement* y a su vez el desempeño laboral en las organizaciones es necesario que los empleados tengan más recursos laborales como la autonomía en el trabajo, más recursos personales como el capital psicológico, e intención de diseñar proactivamente sus tareas para facilitar la conducta de *job crafting*.

Además, plantea un número mayor de interrogantes y de posibilidades que serán necesarios investigar en futuros estudios. Para ello, sería preciso contar con un mayor volumen de recursos de investigación que permitan el acceso a muestras representativas de diversos tipos de personas trabajadoras y de ocupaciones, así como la realización de estudios longitudinales capaces de medir a lo largo del tiempo las variaciones y las relaciones entre las variables.

Después del trabajo realizado, es preciso seguir investigando en el mundo de las organizaciones. Esto se traduce en estudiar todo lo que tiene que ver con las personas que forman parte de él. La Psicología Organizacional Positiva ya se lleva dedicando años precisamente a esto: a las personas dentro del mundo organizacional. Este tipo de investigaciones, arrojan luz en el hecho de que el foco ya no está en el retorno de inversión, sino que la necesidad real de las empresas es contar con personas que

trabajen para algo que va más allá de su beneficio personal y del beneficio de la empresa. Se buscan personas que trabajen por un bien común de una sociedad global. Y para ello, se necesitan organizaciones que confíen en la mejora de sus personas, en su desarrollo profesional. Todo esto comienza por entender su comportamiento, por identificar sus necesidades y enfocar estrategias que ayuden a mejorar, que les hagan crecer. El trabajo centrado en las personas que conforman una organización facilita resultados individuales como el *engagement* y el desempeño laboral, ambos tan necesarios para el éxito organizacional.

Aunque ya se incluyó al comienzo un apartado de agradecimientos en esta tesis doctoral, no es posible cerrar el último capítulo de la misma sin dar de nuevo las gracias a todas las personas e instituciones que han hecho posible esta investigación. Todos ellos me han ayudado a poner en juego mi autonomía laboral, mi capital psicológico, mi capacidad de *job crafting*, mi *engagement* y mi desempeño laboral. Sin ellos, no habría sido posible llegar hasta el final, y es que ninguno de los constructos analizados en esta tesis doctoral tendrían sentido en solitario, siempre se precisa del otro para que cobren el máximo significado.



# Referencias



## 6. Referencias

- Abad, F., Olea, J., Ponsoda, V. y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Síntesis.
- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. y Bouckennooghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830.  
<https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Acock, A. C. (2013). *Discovering Structural Equation Modeling Using Stata*. A Stata Press Publication. College Station.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4(7), 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adil, A. y Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological*, 31(1), 1-21.
- Ahsan, U., Haq, M. y Mirza, A. (2019). Job Autonomy and Work Engagement: The mediating role of job crafting and the moderating role of proactive personality. *Global Management Journal for Academic and Corporate Studies*, 9(2).
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A. y Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work and Stress*, 28(1), 87-105.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-)

## Referencias

- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52(3), 317-332.  
<https://doi.org/10.1007/BF02294359>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. y Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. y Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.  
<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Ali, N. y Ali, A. (2014). The mediating effect of job satisfaction between psychological capital and job burnout of Pakistani nurses. *Pakistan Journal of Commerce and Social*, 8(2), 399-412.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. y Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries : psychological perspectives on the new working life*. John Wiley y Sons.
- Allworth, E. y Hesketh, B. (1999). Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>
- Amunkete, S. y Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281.  
<https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*. Cornell University

Press.

Arasli, H., Arici, H. E. y Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 3935-3962.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1678500>

Arasli, Hüseyin, Arici, H. E. y Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 32(1), 3935-3962.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1678500>

Ardichvili, A. (2011). Invited Reaction: Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development*, 22(2), 153-156.

Armitage, L. A. y Amar, J. H. N. (2021). Person-Environment Fit Theory en R. Appel-Meulenbroek y V. Danivska, (Eds.), *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment*, (pp. 123–138).  
<https://doi.org/10.1201/9781003128830-2>

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. y Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17-28. <https://doi.org/10.1037/A0016998>

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. y Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.  
<https://doi.org/10.1002/HRDQ.20070>

Avey, J. B., Wernsing, T. S. y Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on

## Referencias

- Relevant Attitudes and Behaviors: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L. y Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership y Organization Development Journal*, 31(5), 384-401. <https://doi.org/10.1108/01437731011056425/FULL/HTML>
- Avey, J. B., Avolio, B. J. y Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avey, J. B., Luthans, F. y Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/HRM.20294>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. y Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/IJMR.12077>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *Routledge*, 24(6), 839-843. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.

- <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2017.04.002>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213/FULL/HTML>
- Bakker, A. B. y Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207/FULL/PDF>
- Bakker, A. B. y Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B. y de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2014). *Job Demands-Resources Theory*. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and

## Referencias

- looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091235>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (2010). Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research en A.B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 103-113). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B. y Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112(4), 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). The emergence of positive occupational health psychology. *Psychology Press*, 24(1), 66-72.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. y Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Bakker, A. B. y Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*,

- 83(3), 397-409. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2013.06.008>
- Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T. y Van Der Heijden, M. G. A. (2011). Applying the job demands–resources model to the work–home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170-180. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2010.12.004>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H. y Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Bakker, A. B. y Van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20-30. <https://doi.org/10.1037/OCP0000266>
- Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1562-1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/tr2013a16>

## Referencias

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Worth Publishers.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.  
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E. y MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054-1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Bell, N. E. y Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations en M. B. Arthur., D. T. Hall. y B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 232-251). Cambridge University Press.
- 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(2-3), 158-186.  
<https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B. y Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605-628.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000362>
- Bipp, T. y Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12089>
- Bizzi, L. y Soda, G. (2011). The paradox of authentic selves and chameleons: Self-

- monitoring, perceived job autonomy and contextual performance. *British Journal of Management*, 22(2), 324-339. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2011.00747.X>
- Boehnlein, P. y Baum, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647-685. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737177>
- Boğan, E. y Dedeoğlu, B. B. (2017). The Effects of Perceived Behavioral Integrity of Supervisors on Employee Outcomes: Moderating Effects of Tenure. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(5), 511-531. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1269711>
- Bogler, R. y Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2004.02.003>
- Bohnlein, P. y Baum, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 1-39. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737177>
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, L. A., Queiroga, F. y Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>
- Borman, W. C., Buck, D. E., Motowidlo, S. J., Hanson, M. A., Stark, S. y Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of

## Referencias

- performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *The Journal of applied psychology*, 86(5), 965-973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.965>
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance en N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Borst, R. T. (2018). Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287-313. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J. y de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Bouckennooghe, D., de Clercq, D., Naseer, S. y Syed, F. (2022). A Curvilinear Relationship Between Work Engagement and Job Performance: the Roles of Feedback-Seeking Behavior and Personal Resources. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 353-368. <https://doi.org/10.1007/S10869-021-09750-7>
- Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L. y Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-395. <https://doi.org/10.1037/a0025353>
- Boxall, P., Ang, S. H. y Bartram, T. (2011). Analysing the «black box» of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.

<https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2010.00973.X>

- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. y Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12041>
- Brief, A. P. y Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283909>
- Bruning, P. y Campion, M. (2018). A Role–resource Approach–avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2015.0604>
- Burke, R. J. y Cooper, C. L. (2005). *Reinventing human resource management: Challenges and new directions*. Psychology Press.
- Cabrera, D. D., Fernaud, H., Díaz, R. I., Delgado Rodríguez, N., Díaz Vilela, L. y Rosales Sánchez, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 352(5), 115-121.
- Caesens, G., Stinglhamber, F. y Marmier, V. (2016). The curvilinear effect of work engagement on employees' turnover intentions. *International Journal of Psychology*, 51(2), 150-155. <https://doi.org/10.1002/IJOP.12131>
- Cai, W., Lysova, E. I., Bossink, B. A. G., Khapova, S. N. y Wang, W. (2019). Psychological capital and self-reported employee creativity: The moderating role of supervisor support and job characteristics. *Creativity and Innovation*

## Referencias

- Management*, 28(1), 30-41. <https://doi.org/10.1111/CAIM.12277>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N. y Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(7), 1767-1782. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2018.01767/BIBTEX>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. y Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship en K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3-13). Berrett-Koehler.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology en M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.<sup>a</sup> ed., Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. y Wiernik, B. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Carver, C. y Scheier, M. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13(8), 288-290.
- Cenciotti, R., Alessandri, G. y Borgogni, L. (2017). Psychological Capital and Career Success Over Time: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(3), 372-384.  
<https://doi.org/10.1177/1548051816680558>
- Cheng, H., Ding, Y. y Wang, B. (2020). A validation study of the Job Crafting Scale among nurses in public hospitals in China. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1021-1029. <https://doi.org/10.1111/jonm.12998>

- Cheng, J. C. y O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72(9), 78-85.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Cheung, F., Tang, C. S. K. y Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.  
<https://doi.org/10.1037/A0025787>
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N. y Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.  
<https://doi.org/10.1037/A0024004>
- Chiang, C. F. y Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.04.011>
- Christian, M. S., Garza, A. S. y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01203.X>
- Chung-Yan, G. A. (2010). The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover, and Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237-251.  
<https://doi.org/10.1037/A0019823>
- Clausen, T. y Borg, V. (2010). Do Positive Work-Related States Mediate the

## Referencias

- Association Between Psychosocial Work Characteristics and Turnover? A Longitudinal Analysis. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 308-324. <https://doi.org/10.1037/A0021069>
- Clausen, T., Burr, H. y Borg, V. (2014). Do psychosocial job demands and job resources predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 39,408 individuals in four occupational groups. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(8), 909-917. <https://doi.org/10.1007/S00420-014-0936-7>
- Clausen, T., Pedersen, L., Andersen, M., Theorell, T. y Madsen, I. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395-405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., y Sartori, R. (2019). Evidence on the Hierarchical, Multidimensional Nature of Behavioural Job Crafting. *Applied Psychology*, 51(3), 205-223. <https://doi.org/10.1111/apps.12232>
- Crawford, E. R., LePine, J. A. y Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/A0019364>
- Credé, M., Tynan, M. C. y Harms, P. D. (2017). Much ado about grit: A meta-analytic synthesis of the grit literature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), 492-511. <https://doi.org/10.1037/PSPP0000102>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. y Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>

Cui, N. y Xiao, S. F. (2021). How Much does Job Autonomy Matter for Job Performance of Chinese Supervising Engineers: A Quantitative Study. *East Asian Journal of Business Economics* , 9(3), 71-82.

<https://doi.org/10.20498/EAJBE.2021.9.3.71>

Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J. y Lebreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 69-82.

<https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.2012.01017.X>

Dan, C. I., Roşca, A. C. y Mateizer, A. (2020). Job Crafting and Performance in Firefighters: The Role of Work Meaning and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(9), 38-49. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00894>

de Carvalho, R. S., Ferreira, M. C. y Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the job crafting behaviors scale. *Paideia*, 25(62), 325-332.

<https://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>

de Lange, A. H., de Witte, H. y Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work and Stress*, 22(3), 201-223.

<https://doi.org/10.1080/02678370802390132>

de Vos, A., Akkermans, J. y Van der Heijden, B. (2019). From occupational choice to career crafting en H. Gunz, M. Lazarova. y W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies*, (pp. 128-142). Routledge.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.

[https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)

## Referencias

- Deci, E. L., Olafsen, A. H. y Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(9), 19-43.  
<https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032516-113108>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2014). Job crafting en M. C. Peeters, J. De Jonge. y T. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. John Wiley y Sons.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., de Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A. y Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010-1035.  
<https://doi.org/10.1177/0018726719848809>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-243. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/A000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B. y Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91(9), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., de Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A. y Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010-1035.

<https://doi.org/10.1177/0018726719848809>

- Deole, S. S., Deter, M. y Huang, Y. (2022). Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3792236>
- Doğru, C. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13(8), 1256-1279. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.611348/BIBTEX>
- Donaldson, S. I. y Dollwet, M. (2013). Taming the waves and wild horses of positive organizational psychology. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1(7), 1-21. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001003/FULL/XML](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001003/FULL/XML)
- Donaldson, S. I., Dollwet, M. y Rao, M. A. (2014). Happiness, excellence, and optimal human functioning revisited: Examining the peer-reviewed literature linked to positive psychology. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 185-195. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.943801>
- Du Plessis, M. y Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 26-32. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1438832>
- Du Plessis, M. y Boshoff, A. B. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(7), 59-78. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1007>
- Dubbelt, L., Demerouti, E. y Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>

## Referencias

- Dysvik, A. y Kuvaas, B. (2010). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(3), 367-387.  
<https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Edwards, J. R. y Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior, 11*(4), 293-307. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030110405>
- Eisenberger, R., Rhoades, L. y Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1026-1040.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026>
- Esteves, T. y Lopes, M. P. (2017). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development, 44*(1), 34-48. <https://doi.org/10.1177/0894845316633789>
- Extremera, N., Bravo, M. y Durán, A. (2016). De los riesgos psicosociales a la Psicología Organizacional Positiva: hacia un enfoque más integrador en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Encuentros en Psicología Social, 6*(12), 151-171.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J. y Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology, 10*(7), 1803-1818.  
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.01803/BIBTEX>
- Fernández-Salineró, S., Topa, G. y Fernández Muñoz, J. J. (2023). Does engagement help to reduce insomnia when workers are emotionally exhausted? *Sleep and Biological Rhythms, 21*(1), 13-21. <https://doi.org/10.1007/S41105-022-00411-7>

- Fischer, T., Dietz, J. y Antonakis, J. (2017). Leadership Process Models: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- Fleishman, E. A. (1975). Toward a Taxonomy of Human Performance. *American Psychologist*, 30(12), 1127-1149. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.30.12.1127>
- Fong, C.Y.M., Tims, M., Khapova, S.N. and Beijer, S. (2021). Supervisor reactions to avoidance job crafting: the role of political skill and approach job crafting. *Applied Psychology: An International Review*, 70(3), 1209-1241.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12273>
- Fong-Yi, L., Hui-Chuan, T., Szu-Chi, L., Yu-Chin, L. y Cheng-Chen, L. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1), 69-88. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A. y Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, 25(3), 185-204.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Frederick, D. E. y VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 68-93. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1746733>
- Froman, L. (2010). Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development* 2009 17:2, 17(2), 59-69. <https://doi.org/10.1007/S10804-009-9080-0>
- Gagné, M. y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.322>
- Garg, N., Murphy, W. y Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work-

## Referencias

- outcomes: the mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(2), 290-308. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0233>
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh. (Unpublished)
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51-70. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083/FULL/XML>
- Golden, T. D. y Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2019.103348>
- Gollwitzer, P. M. y Brandstätter, V. (1997). Implementation Intentions and Effective Goal Pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186-199. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.1.186>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T. y Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104(13), 98-114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Griffin, M. A., Neal, A. y Parker, S. K. (2017). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

- <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grover, S. L., Teo, S. T., Pick, D., Roche, M. y Newton, C. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47(4), 968-984. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D. y Roche, M. (2017). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. *Stress and Health*, 33(4), 426-436. <https://doi.org/10.1002/SMI.2726>
- Gupta, M., Shaheen, M. y Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/H0076546>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). Work redesign. *Professional Psychology*, 1(3), 445-455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/J.JSP.2005.11.001>
- Hakanen, J. J., Rouvinen, P. y Ylhäinen, I. (2021). The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *Sustainability*, 13(4), 1626-1647. <https://doi.org/10.3390/SU13041626>

## Referencias

- Hakanen, J. J. y Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model, en A. B. Bakker. y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 85-101). Psychology Press.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. y Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.  
<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2008.01.003>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences en A. B. Bakker. y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. y Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Han, S. H., Sung, M. y Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Hancock, P. A. y Ganey, H. C. N. (2003). From the Inverted-U to the Extended-U: The Evolution of a Law of Psychology. *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 7(1). <https://doi.org/10.7771/2327-2937.1023>
- Harju, L. K., Hakanen, J. J. y Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95(9), 11-20.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>

- Harju, L. K., Schaufeli, W. B. y Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. y Scharkow, M. (2013). The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927. <https://doi.org/10.1177/0956797613480187>
- Helm, R., Mauroner, O. y Pöhlmann, K. (2016). Towards a better understanding of performance measurements: The case of research-based spin-offs. *Review of Managerial Science*, 12(1), 135-166. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0217-9>
- Hernaus, T. y Mikulić, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 268-292. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2013-0054>
- Hesketh, B. y Neal, A. (1999). Technology and performance. *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* 17(2), 21-55.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S. y Senne, O. W. (2021). Supervisor support and work engagement: The mediating role of psychological safety in a post-restructuring business organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 31(2), 140-144. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1903180>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress. The Plenum series on stress and coping*. Springer US.

## Referencias

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P. y Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(9), 103-128. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032117-104640>
- Hobfoll, S. E. y Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory en R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). Dekker.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53-75. <https://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695>
- Hollinger, R. C. y Clark, J. P. (1983). *Theft by Employees*. Health y Company/Lexington Books.
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (2009). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B. y Taris, W. (2011). The Job Demands-Resources model: An

- analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181-190. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2010.12.009>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(13), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Ilies, R., Wagner, D. T. y Morgeson, F. P. (2007). Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-Collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1140-1148. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1140>
- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L. y Cortese, C. G. (2019). Seeking Challenges, Individual Adaptability and Career Growth in the Relationship between Workload and Contextual Performance: A Two-Wave Study. *Sustainability*, 11(2), 422. <https://doi.org/10.3390/SU11020422>
- Jamal, M. T., Anwar, I. y Khan, N. A. (2022). Voluntary part-time and mandatory full-time telecommuting: a comparative longitudinal analysis of the impact of managerial, work and individual characteristics on job performance. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1316-1337. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0281>
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A. y Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293-319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149/FULL/XML>
- Jex, S. y Yankelevich, M. (2008). Work stress en S. R. Clegg. y C. L. Cooper (Eds.),

## Referencias

- The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 498-518). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.N27>
- Joo, B. K., Lim, D. H. y Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005>
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work: *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.  
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kamei, H., Ferreira, M. C., Valentini, F., Peres, M. F., Kamei, P. T. y Damásio, B. F. (2018). Psychological Capital Questionnaire - Short Version (PCQ-12): evidence of Validity of The Brazilian Version. *Psico-USF*, 23(2), 203-214.  
<https://doi.org/10.1590/1413-82712018230202>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Thomas, C. L., Cheng, Y. C., Lin, M. T. y Li, H. F. (2021). Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement. *Current Psychology*, 41(6), 7762–7776. <https://doi.org/10.1007/S12144-020-01222-0>
- Karabey, C. y Kerse, G. (2017). The relationship between job crafting and psychological capital: a survey in a manufacturing business. *Press Academia*, 3(12), 909-915. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.673>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285.  
<https://doi.org/10.2307/2392498>

- Karatepe, O.M. y Avci, T. (2017). The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions. *Journal of Management Development*, 36(8), 1029-1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2016-0141>
- Karatepe, O.M. y Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028/FULL/XML>
- Karatepe, O. M., Ozturk, A. y Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *Service Industries Journal*, 39(2), 86-108. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559>
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J. y Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations en D. N. Panchal (Ed.), *The Social Psychology of Organizations*. (pp-145-168). Wiley.
- Katz, L. (2006). *Coeficiente omega. Métodos alternativos para la determinación de confiabilidad*. SciELO.
- Kerksieck, P., Bauer, G. F. y Brauchli, R. (2019). Personal and Social Resources at Work: Reciprocal Relations Between Crafting for Social Job Resources, Social Support at Work and Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10(7), 14-32. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02632>
- Kim, M. y Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal*

## Referencias

- of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 114–127.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.2.114>
- Kira, M., Van Eijnatten, F. M. y Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616-632. <https://doi.org/10.1108/09534811011071315>
- Knardahl, S., Johannessen, H., Sterud, T., Rugulies, R. y Seitsamo, J. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. *BMC Public Health* , 17(1), 1-31. <https://doi.org/10.1186/S12889-017-4059-4>
- Knight, C., Patterson, M. y Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.2167>
- Kobayashi, Y., Nagata, T., Fujino, Y., Hino, A., Tateishi, S., Ogami, A., Tsuji, M., Matsuda, S. y Mori, K. (2021). Association between perceived organizational support and COVID-19 vaccination intention: A cross-sectional study. *Journal of Occupational Health*, 63(1), 123-148. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12308>
- Kohn, M. L. y Schooler, C. (1982). Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects. *American Journal of Sociology*, 87(6), 1257-1286. <https://doi.org/10.1086/227593>
- Kong, F., Tsai, C. H., Tsai, F. S., Huang, W. y de la Cruz, S. M. (2018). Psychological

- Capital Research: A Meta-Analysis and Implications for Management Sustainability. *Sustainability* , 10(10), 3457-3478.  
<https://doi.org/10.3390/SU10103457>
- Kooij, D.T.A.M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. and Denissen, J.J.A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: the effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire instruction manual*. TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W. B., de Vet, H. y Van Der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H., y Van Der Beek, A. (2014a). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.  
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L, Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H. y Van Der Beek, A. (2014b). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. y de Vet, H. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.  
<https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kotzé, M. (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and

## Referencias

- mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279-292. <https://doi.org/10.1177/0081246317705812>
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. y Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500. <https://doi.org/10.1037/A0021452>
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G. y Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/S12913-021-07357-5/TABLES/2>
- Kubicek, B., Paškvan, M. y Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy en C. Korunka. y B. Kubicek (Eds.), *Job Demands in a Changing World of Work* (pp. 45-63). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4)
- Kuijpers, E., Kooij, D.T.A.M. y Van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: the relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>
- Lanaj, K., Daisy Chang, C. H. y Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998-1034. <https://doi.org/10.1037/A0027723>
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529. <https://doi.org/10.1177/0149206304272190>
- Larson, M. y Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*,

- 13(2), 75-92. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
- Laschinger, H. K. S. y Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/J.BURN.2014.03.002>
- 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(6), 1169-1192.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. y Daly, B. (2003). A comprehensive model for predicting burnout in Korean nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534-545. <https://doi.org/10.1046/J.0309-2402.2003.02837.X>
- León-Pérez, J. M., Antino, M. y León-Rubio, J. M. (2017). Adaptation of the short version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) into Spanish / Adaptación al español de la versión reducida del Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-12). *Revista de Psicología Social*, 32(1), 196-213. <https://doi.org/10.1080/02134748.2016.1248024>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A. y Wolter, C. (2019). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., Amillano, A., Gumbau, L., Salanova, M., Acosta, H. y Sánchez-Cardona, I. (2021). Job Crafting and Work Engagement: The Mediating Role of Work Meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2021, 18(10), 5383-5412. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18105383>
- Li, N., Liang, J. y Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective.

## Referencias

- Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404. <https://doi.org/10.1037/A0018079>
- Li, Z. (2018). The Influence of Job Autonomy on Employee's Thriving at Work: An Innovative Theoretical Framework. *Journal of Service Science and Management*, 11(06), 618-630. <https://doi.org/10.4236/JSSM.2018.116042>
- Lichtenthaler, P. y Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0009>
- Lichtenthaler, P. y Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Lin, B., Law, K. S. y Zhou, J. (2016). Why is Underemployment Related to Creativity and OCB? A Task-Crafting Explanation of the Curvilinear Moderated Relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2014.0470>
- Liu, G., Spector, P. E. y Jex, S. M. (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 325-336. <https://doi.org/10.1348/096317905X26002>
- Liu, L., Wan, W. y Fan, Q. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 14(9), 2181-2212. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2004.11.012>

- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*(14), 3307-3312. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.6.007>
- Loehlin, J. C. (2017). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis*. Routledge.
- Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Om Sharma, S. y Scott, J. (2022). The Comprehensive Meta-Analyses of the Nomological Network of Psychological Capital (PsyCap). *Journal of Leadership y Organizational Studies*, *0*(0), 1-21.
- Lupşa, D., Vîrگا, D., Maricuţoiu, L. P. y Rusu, A. (2020). Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions. *Applied Psychology*, *69*(4), 1506-1556. <https://doi.org/10.1111/APPS.12219>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. y Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention Part of the Business Administration, Management, and Operations Commons, Management Sciences and Quantitative Methods Commons, and the Strategic Management Policy Commons. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Luthans, K. W. y Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, *47*(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2003.11.007>
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological

## Referencias

- capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.  
<https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2004.01.003>
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Management Department Faculty Publications*, 4(12), 339-366. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032516-113324>
- Luthans, F. Youssef, C. M., y Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. y Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Cambridge University Press*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011>
- Luthans, F. Norman, S., Avolio, B. J., Avey, J. B., y James, B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Management Department Faculty Publications*, 29(2), 136-158. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.  
<https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.165>

- Luthans, F. (2016). Positive organizational behavior and psychological capital en F. Bietry y J. Creusier (Eds.), *The Backstage of Major Discoveries in Organizational Behavior* (pp. 138-152). Press.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.589>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. y Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.507>
- Lynch, M. F., Plant, R. W. y Ryan, R. M. (2005). Psychological Needs and Threat to Safety: Implications for Staff and Patients in a Psychiatric Hospital for Youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(4), 415-425.  
<https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.4.415>
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. <https://doi.org/10.1007/S10869-008-9080-2>
- Macey, W. H. y Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maddi, S. R. (1987). Hardiness training at Illinois Bell Telephone en P. Opatz (Ed.), *Health promotion evaluation* (pp. 101-115). Stevens Point, National Wellness Institute.
- Madsen, I. E. H., Nyberg, S. T., Magnusson Hanson, L. L., Ferrie, J. E., Ahola, K., Alfredsson, L., Batty, G. D., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Chastang, J. F., De Graaf, R., Dragano, N., Hamer, M., Jokela, M., Knutsson, A., Koskenvuo, M.,

## Referencias

- Koskinen, A., Leineweber, C., ... Kivimäki, M. (2017). Job strain as a risk factor for clinical depression: Systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychological Medicine*, 47(8), 1342-1356.  
<https://doi.org/10.1017/S003329171600355X>
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106(5), 101-111.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>
- Malik, N. y Dhar, R. L. (2017). Authentic leadership and its impact on extra role behaviour of nurses: The mediating role of psychological capital and the moderating role of autonomy. *Personnel Review*, 46(2), 277-296.  
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0140>
- Malik, P. y Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Malinowska, D. y Tokarz, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 1-14. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- Mansour, S. y Tremblay, D. G. (2020). How can organizations foster job crafting behaviors and thriving at work? *Journal of Management and Organization*. 22(4), 48-69. <https://doi.org/10.1017/JMO.2020.31>
- Manzano-García, G. y Ayala, J. C. (2017). Relationship between psychological capital

- and psychological well-being of direct support staff of specialist autism services. The mediator role of burnout. *Frontiers in Psychology*, 8(12), 2277-2468.  
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2017.02277/BIBTEX>
- Martín-Del-Río, B., Neipp, M.-C., García-Selva, A., Solanes-Puchol, A., Gumbau, L., Salanova, M., Acosta, H. y Sánchez-Cardona, I. (2021). Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5222-5245.  
<https://doi.org/10.3390/IJERPH18105222>
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout : How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. John Wiley y Sons.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-248. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2006.09.002>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D. y Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 0(0), 1-38.  
<https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. y Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.  
<https://doi.org/10.1108/01437731011056452>
- Mills, M. J., Fleck, C. R. y Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of*

## Referencias

*Positive Psychology*, 8(2), 153-164.

<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.776622>

Minseo, K. y Beehr, T. (2021). The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>

Minseo, M. y Beehr, T. A. (2018). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184-196.

<https://doi.org/10.1177/1548051817727702>

Moore, J. (2000). Why is This Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335-349.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3312920>

Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Motowidlo, S. J. y Kell, H. J. (2012). Industrial and organizational psychology.

*Handbook of psychology*, 91-131. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1203>

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1203>

Motowidlo, S. J. y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance en N. W. Schmitt. y S. High (Eds.), *Journal of Applied Psychology*, (pp.475-480). WileyEditors.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>

Muecke, S. Linderman-Hill, K., y Greenwald, J. M. (2020). Linking Job Autonomy to

- Work Engagement: The Mediating Role of Challenge Demands. *Academy of Management Proceedings*, 1(2), 129-157.
- <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.13553ABSTRACT>
- Muneeb, A. y Maochun, Z. (2019). Job Resources and Job Attitudes: Does the Moderating Role of Psy-Cap Make Difference?. *Agathos*, 10(2), 349-364.
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y. y Mori, K. (2021). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(11), 907-912.
- <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002299>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. y Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- <https://doi.org/10.1037/A0021484>
- Nesheim, T., Olsen, K. M. y Sandvik, A. M. (2017). Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy. *Employee Relations*, 39(2), 240-253. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0185>
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G. y Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: The mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 147-158. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2017.09.005>
- Ng, K. Y., Ang, S. y Chan, K. Y. (2008). Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>

## Referencias

- Ng, T. W. H. y Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.  
<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2014.06.001>
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T. y Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189-201. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.189>
- Nielsen, K. y Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26(4), 365-384.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Niessen, C., Weseler, D. y Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. y Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.714>
- O'Donnell, E., Landolt, K., Hazi, A., Dragano, N. y Wright, B. (2015). An experimental study of the job demand-control model with measures of heart rate variability and salivary alpha-amylase: Evidence of increased stress responses to increased break autonomy. *Psychoneuroendocrinology*, 51(14), 24-34.  
<https://doi.org/10.1016/J.PSYNEUEN.2014.09.017>

- Oprea, B., Iliescu, D., Burtăverde, V. y Dumitrache, M. (2019). Personality and boredom at work: the mediating role of job crafting. *Career Development International*, 24(4), 315-330. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2018-0212>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1002\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1002_2)
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T. y Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50(7), 9-26. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2015.07.001>
- Pardo, A. y San Martín, R. (2015). *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud II*. Síntesis.
- Park, R. (2018). The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1139-1156. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W. y Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 126-151. <https://doi.org/10.3390/SU12124872>
- Parker, S.K., Morgeson, F. P. y Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/APL0000106>
- Parker, S.K., Wall, T. D. y Jackson, P. R. (1997). "That's not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4),

## Referencias

- 899-929. <https://doi.org/10.5465/256952>
- Parker, Sharon K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(6), 661-691. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-PSYCH-010213-115208>
- Paterson, T. A., Luthans, F. y Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <https://doi.org/10.1002/JOB.1907>
- Patience, M. G., De Braine, R. y Dhanpat, N. (2020). Job demands, job resources, and work engagement among South African nurses. *Journal of Psychology in Africa*, 30(5), 408-416. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821315>
- Paul, T. (2012). The Impact of Age and Education on the Level of Satisfaction and Motivation Among Employees. *IUP Journal of Management Research*, 11(1), 29-37.
- Peeters, M. C. W., Arts, R. y Demerouti, E. (2016). The crossover of job crafting between coworkers and its relationship with adaptivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 819-832. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1160891>
- Peral, S. y Geldenhuys, M. (2016). The effects of job crafting on subjective well-being amongst south African high school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 134-156. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1378>
- Perry, S. J., Rubino, C. y Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Peterson, S. J. y Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance:

- Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.492>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. y Hetland, J. (2012a).  
Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work  
engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.  
<https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. y Hetland, J. (2012b).  
Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work  
engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.1783>
- Pierce, J. R. y Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in  
Management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pines, A. y Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services  
Review*, 5(3), 263-275. [https://doi.org/10.1016/0190-7409\(83\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0190-7409(83)90031-2)
- Ployhart, R. E. y Bliese, P. D. (2006). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory:  
Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual  
Differences in Adaptability. *Advances in Human Performance and Cognitive  
Engineering Research*, 3-39. [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. y Podsakoff, N. P. (2003). Common  
Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and  
Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, N. P. (2011). Sources of Method Bias  
in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual*

## Referencias

- Review of Psychology*, 63(4), 539-569. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-PSYCH-120710-100452>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Quiñones, M., Van Den Broeck, A. y De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134. <https://doi.org/10.5093/TR2013A18>
- Ramírez, R. G. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E. y Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/JWOP2019A21>
- Rich, B. L., Lepine, J. A. y Crawford, E. R. (2017). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P. y Díaz, M. Á. R. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20. <https://doi.org/10.1017/SJP.2017.24>
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B. y Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373-388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>

- Robinson, S. L. y Bennet, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Robledo, E., Zappalà, S. y Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 189-209. <https://doi.org/10.3390/IJERPH16081376>
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bosch, M. J., Wood, G. y Mughal, F. (2019). A closer look at the positive crossover between supervisors and subordinates: The role of home and work engagement. *Human Relations*, 72(11), 1776-1804. <https://doi.org/10.1177/0018726718812599>
- Rofcanin, Yasin, Berber, A., Koch, S. y Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: a study testing the nomological network of proactive behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695-2726. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091370>
- Rotundo, M. y Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of applied psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rudolph, C. W., Chang, C. K., Rauvola, R. S. y Zacher, H. (2020). Meta-analysis in vocational behavior: A systematic review and recommendations for best practices. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103397. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2020.103397>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. y Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work

## Referencias

- outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 112-138.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Ryan, R. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. y Deci, E. L. (2008). From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass*, *2*(2), 702-717. <https://doi.org/10.1111/J.1751-9004.2008.00098.X>
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. y Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 987-1008.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *10*(1-2), 5-11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619.  
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217-1227.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Llorens Gumbau, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la

- Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Psychologist Papers*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.  
<https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Salgado, J. F. y Cabal, A. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 23-42.
- Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En S. Gilliland., D. Steiner. y D. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135–177). Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B. y Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 6(5), 43-68. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’

## Referencias

- guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J. J., Salanova, M. y De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor

- Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C. y Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64(6), 609-626. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.6.609>
- Schneider, B. (1987). E = f(P,B): The road to a radical approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 353-361. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90051-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90051-0)
- Schuler, B., Binnewies, C. y Bürkner, P. (2019). The Relationship Between Job Crafting, Work Engagement, and Performance: A Meta-Analysis. *PsyArXiv Preprints*. <https://doi.org/10.31234/OSF.IO/XPF2V>
- Seibert, S. E., Wang, G. y Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.  
<https://doi.org/10.1037/A0022676>
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism*. Vintage Books.
- Seligman, M. E. P. y Schulman, P. (1986). Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832-838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.4.832>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American psychologist*, 60(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Sesen, H. y Ertan, S. S. (2020). Perceived overqualification and job crafting: the moderating role of positive psychological capital. *Personnel Review*, 49(3), 808-

## Referencias

824. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0423>
- Shahzad, M. B. (2021). Role of Psychological Capital in the Curvilinear Association between Job Autonomy and Job Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 603-625. <https://doi.org/10.1002/piq.21368>
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. y Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Sheeran, P. (2002). Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1-36. <https://doi.org/10.1080/14792772143000003>
- Shields, J., Rooney, J., Brown, M. y Kaine, S. (2020). *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*. Cambridge University Press.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. y Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23. <https://doi.org/10.1007/S12529-014-9410-X>
- Shimazu, Akihito, Bakker, A. B., Demerouti, E., Fujiwara, T., Iwata, N., Shimada, K., Takahashi, M., Tokita, M., Watai, I. y Kawakami, N. (2020). Workaholism, work engagement and child well-being: A test of the spillover-crossover model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1-16. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17176213>
- Shimazu, Akihito, Schaufeli, W. B. y Taris, T. (2010). How Does Workaholism Affect Worker Health and Performance? The Mediating Role of Coping. *International*

- Journal of Behavioral Medicine*, 17(2), 154-160. <https://doi.org/10.1007/S12529-010-9077-X>
- Shin, I., Hur, W. M. y Kang, S. (2018). How and When Are Job Crafters Engaged at Work? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10), 2138-2152. <https://doi.org/10.3390/IJERPH15102138>
- Shin, Y., Hur, W. M. y Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417-1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Shin, Y., Hur, W. M., Kim, H. G. y Cheol Gang, M. (2020). Managers as a Missing Entity in Job Crafting Research: Relationships between Store Manager Job Crafting, Job Resources, and Store Performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479-507. <https://doi.org/10.1111/APPS.12179>
- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K. y Hwang, H. (2020). How managers' job crafting reduces turnover intention: The mediating roles of role ambiguity and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>
- Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6), 125-148. <https://doi.org/10.5539/IBR.V7N6P140>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Singh, V. L. y Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305-315.

## Referencias

<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>

Slemp, G.R., Kern, M. L. y Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 1-

17. <https://doi.org/10.1186/S13612-015-0034-Y>

Slemp, Gavin R. y Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.

<https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>

Smith, C. A., Organ, D. W. y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope : theory, measures y applications*. Academic Press.

Sobel, M. E. (1992). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models en S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). American Sociological Association.

Sora, B., Caballer, A. y García-Buades, E. (2018). Validation of a Short Form of Job Crafting Scale in a Spanish Sample. *Spanish Journal of Psychology*, 21(51), 1-13.

<https://doi.org/10.1017/sjp.2018.52>

Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R. y Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133(42), 123-148.

<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2022.103691>

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. y Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.

<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2005.10.005>

Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>

Spreitzer, G. M. (2017). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

Stajkovic, A. D. y Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

Stewart, G. L., Courtright, S. H. y Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

Svicher, A. y Di Fabio, A. (2021). Job Crafting: A Challenge to Promote Decent Work for Vulnerable Workers. *Frontiers in Psychology*, 12(28), 1827-1842. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.681022/BIBTEX>

Sweetman, D. y Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement en A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). Psychology Press.

Taipale, S., Selander, K., Anttila, T. y Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7-8), 486-504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>

Taris, T. W. (2017). Models in work and health research: The JDC(S), ERI and JD-R

## Referencias

- frameworks. En R. J. Burke y K. M. Page (Eds.), *Research Handbook on Work and Well-Being* (pp. 77-98). Edward Elgar Publishing Ltd.
- <https://doi.org/10.4337/9781785363269.00010>
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z. y Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, 47(12), 1-7.
- <https://doi.org/10.2224/SBP.8528>
- Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- 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(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. y Van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group y Organization Management*, 38(4), 427-454.
- <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tims, M., Derks, D. y Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tims, M., Twemlow, M. y Fong, C. Y. M. (2022). A state of the art overview of job crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54-78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Tims, M. y Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 9-23.

<https://doi.org/10.4102/SAJIP.V36I2.841>

- Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tims, M., Bakker, A. B. y Derks, D. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Triandis, H. C. (1980). Values, attitudes, and interpersonal behaviour en H. E. Howe y M. Page (Eds.), *Nebraska symposium of motivation* (pp. 195-259). Nebraska symposium of motivation.
- Tziner, A., Shkoler, O. y Bat Zur, B.-E. (2019). Revisiting work engagement from a moderated-mediation vantage point. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 207-215. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2019a22>
- Uen, J. F., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P. y Saini, V. (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management*, 27(1-2), 145-158. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2020-0068>
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Schreurs, B. H. J. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied Psychology*, 61(1), 30-55. <https://doi.org/10.1111/J.1464-0597.2011.00454.X>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. y Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, Anja, de Cuyper, N., de Witte, H., y Vansteenkiste, M. (2010). Not all

## Referencias

- job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Van Den Broeck, Anja, Vansteenkiste, M., De Witte, H. y Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. y Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Van Der Stede, W. A. (2014). A manipulationist view of causality in cross-sectional survey research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 567-574. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2013.12.001>
- Van Knippenberg, D. y Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Van Veldhoven, M. y Peccei, R. (2015). Contextualizing Individual Well-being and Performance at Work : Setting the scene en M. Van Veldhoven y R. Peccei (Eds.), *Well-being and Performance at Work The role of context* (pp. 15-35). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315743325-1>
- Van Wingerden, J., Derks, D. y Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L. y Chambel, M. J. (2016). The Role of Co-worker

- and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143-1156. <https://doi.org/10.1007/S11205-015-0931-8>
- Vîrgă, D. (2014). Positive organizational psychology—a hope for Romanian organizations. *Psihologia Resurselor Umane*, 12(2), 11-14.
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. y Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0850>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. y Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
- Wall, T. D., Jackson, P. R. y Davids, K. (1992). Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 353-362. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.353>
- Wall, T. D., Jackson, P. R. y Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431-455. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030160505>
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. y Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital,

## Referencias

- service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.  
<https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01193.X>
- Wang, F. y Zhang, H. (2016). An Empirical Study on the Influencing Factors of University Librarians' Psychological Capital. *Shandong Library Journal*, 4(9), 10-16.
- Wang, H. J., Demerouti, E. y Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100(12), 185-195.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wang, H., Li, P. y Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1-28. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17218016>
- Warr, P. B. (2011). *Work happiness and unhappiness*. Psychology Press.
- Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *An International Journal of Work, Health y Organisations*, 4(4), 285-294.  
<https://doi.org/10.1080/02678379008256991>
- Warr, P. B. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *An International Journal of Work, Health y Organisations*, 8(2), 84-97.  
<https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Wessels, C., Schippers, M.C., Stegmann, S., Bakker, A.B., Van Baalen, P.J. and Proper, K.I. (2020). Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10(505), 1-13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>
- Webb, T. L. y Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological*

- Bulletin*, 132(2), 249-268. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.2.249>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. y Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555. <https://doi.org/10.2307/256941>
- Weseler, D. y Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672-685. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C. y Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486-512. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0423/FULL/XML>
- Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E. y Smith-Jentsch, K. A. (2010). Performance measurement at work: A multilevel perspective en S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 303–341). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-010>
- Wright, T. A., Cropanzano, R. y Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>
- Wrzesniewski, A. y Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>
- Wu, W. Y. y Nguyen, K. V. H. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: a meta-analytic approach. *Leadership and Organization*

## Referencias

- Development Journal*, 40(4), 435-456. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233/FULL/XML>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489-517. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. y Fischbach, A. (2013). Work Engagement Among Employees Facing Emotional Demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/A000085>
- Xi, Y., Xu, Y. y Wang, Y. (2020). Too-much-of-a-good-thing effect of external resource investment—a study on the moderating effect of psychological capital on the contribution of social support to work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 128-147. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020437>

- Xie, J. L. y Johns, G. (1995). Job Scope and Stress: Can Job Scope Be Too High? *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288-1309.  
<https://doi.org/10.5465/256858>
- Zhang, F. y Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhao, H., O'Connor, G., Wu, J. y Lumpkin, G. T. (2021). Age and entrepreneurial career success: A review and a meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106-127. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2020.106007>
- Zheng-Hao, X. y Soo-Jin, C. (2020). The Effects of Perceived Over-Qualification on Job Engagement: Focus on the Mediating Role of Job Crafting and the Organization-Based Self-Esteem and the Moderating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Economics and Business*, 33(3), 767-794. <https://doi.org/10.22558/JIEB.2020.6.33.3.767>
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E. y Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 124-148.  
<https://doi.org/10.3390/IJERPH16071176>



## **Anexos**



## ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DEL COMITÉ DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA URJC



Rectorado

Doña. Adriana Izquierdo Lahuerta, Secretaria del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Rey Juan Carlos,

### CERTIFICA

Que este Comité ha evaluado el proyecto de investigación titulado:

**RELACIONES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO, ENGAGEMENT Y JOB CRAFTING: IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Con número de registro interno: 2110202019120

y considera que:

- Se cumplen los requisitos éticos necesarios del protocolo en relación con los objetivos del estudio y están justificados los riesgos y molestias previsibles para las personas participantes.
- La capacidad de la investigadora y los medios disponibles son apropiados para llevar a cabo el estudio.

Por lo que ha decidido emitir un dictamen **FAVORABLE** para la realización de dicho proyecto, cuya investigadora principal es Doña **SONIA GARCÍA MERINO**.

Lo que firmo en Móstoles a 25 de noviembre de 2020.

Firmado por IZQUIERDO LAHUERTA  
ADRIANA - DNI 01927386D el día  
25/11/2020 con un certificado emitido  
por AC Administración Pública

Firmado: Doña. Adriana Izquierdo Lahuerta.

• Este informe sólo tiene validez para el proyecto o procedimiento propuesto y en las condiciones en ellos descritas. Cualquier cambio que afecte a las implicaciones éticas y/o de seguridad del mismo y de los participantes, invalida este informe y deberá ser puesto en conocimiento de este Comité de Ética para su valoración.

• El Comité de Ética de la Investigación puede instar a las autoridades autonómicas para que proceda a la suspensión cautelar de la investigación autorizada en los casos en los que no se hayan observado los requisitos que establece la legislación vigente y sea necesaria para proteger los derechos de los ciudadanos.

## ANEXO 2: MODELO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO (ESTUDIO 1)



### **HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE**

En primer lugar, agradecemos su colaboración en el estudio titulado: Relaciones entre capital psicológico, *engagement* y *job crafting*: Impacto en el desempeño laboral. Sin su ayuda esta investigación no podría realizarse. Gracias por su participación.

#### **1.- ¿Qué es y qué persigue este estudio?**

El estudio tiene como objetivo conocer las percepciones, experiencias y comportamientos de las personas en su trabajo en los contextos actuales.

#### **2.- ¿Cómo se realizará el estudio?**

El estudio se realizará a través de un cuestionario online donde le trasladaremos una serie de cuestiones con objeto de que responda voluntariamente a cada una de ellas marcando la respuesta que considere que mejor define su opinión.

#### **3.- ¿Cómo trataremos sus datos? Procedimiento de anonimización.**

Todos los datos reflejados son anónimos y será tratados de manera agregada, de modo que resulta imposible identificar las respuestas individuales.

Todas sus respuestas siguen un proceso de anonimización enfocado desde la protección de datos desde el diseño del cuestionario, lo que significa que los requisitos de privacidad son tenidos en cuenta desde las etapas iniciales de su diseño.

En el cuestionario no se solicitan datos personales de ningún tipo, solo se hacen preguntas que tienen que ver con percepciones, experiencias y comportamientos en su ámbito laboral. Aun así, le trasladamos las técnicas de anonimización que utilizamos para garantizar la preservación de su intimidad (procedimiento de anonimización y custodia de los datos)

- No se solicita ningún dato que pueda identificarle, tales como: nombre, apellidos, DNI, fecha de nacimiento.
- Informes tabulares: Los datos se muestran como totales o agregados, por lo que no se van a trabajar sobre datos que permitan identificar a un individuo.
- Datos derivados: se utilizan técnicas de bandas para producir descripciones de valores más amplias. Concretamente, no solicitamos fecha de nacimiento, pero sí solicitamos la edad. Esta técnica hace muy difícil la comparación o identificación de datos o individuos.
- No se solicita información sobre el departamento al que pertenece el empleado. De esta forma, evitamos que, en áreas con un número de empleados limitado, se pueda identificar a los individuos por ejemplo por la edad.

- Datos sintéticos: los datos son generados de manera aleatoria (no de forma ordenada, por orden de respuesta al cuestionario). De esta forma se preserva algunas relaciones internas del conjunto de datos original que quizás podría utilizarse para identificar las respuestas de algún individuo en concreto.

#### 4.- Sus derechos en materia de protección de datos

A continuación, le proporcionamos información que tiene derecho a conocer en cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos y a efectos de garantizar un tratamiento de datos leal y transparente para usted:

- Dado que usted está leyendo esta hoja de información, ya que se solicita su participación en un proyecto de investigación, sepa que tiene derecho a recibir previamente toda la información necesaria debidamente documentada y en forma comprensible y mediante los medios adecuados según las necesidades de adaptación que usted requiera para ello. Si no entiende algo no dude en decirlo y en pedir todas las explicaciones que necesite.

- Le informamos que el/la **investigador/a responsable del estudio** es: (Sonia García Merino, Universidad Francisco de Vitoria, Facultad de Educación y Humanidades, Grado en Psicología, [s.gmerino@ufv.es](mailto:s.gmerino@ufv.es), 616 154 772)

- Sepa que sólo tendrán acceso a sus datos los miembros del equipo de investigación, siendo el **responsable último del tratamiento** de los datos el/la Investigador Principal. Será con esta persona con la que deberá contactar en la dirección de correo arriba indicada en caso de querer ejercer los derechos que le corresponden en materia de protección de datos.

- Ponemos en su conocimiento que, en cumplimiento del Reglamento europeo general de Protección de Datos, la Universidad Rey Juan Carlos ha designado, como **delegado de protección de datos**, a D. Juan Gómez Larraz. Las funciones de este delegado son de asesoramiento, control y supervisión de los procedimientos y de aplicación de la normativa, así como las relaciones con la Agencia Española de Protección de Datos como autoridad de control y con los interesados. A tal efecto, sepa que podrá contactar con el delegado en la dirección de mail [protecciondedatos@urjc.es](mailto:protecciondedatos@urjc.es).

- Según los **artículos 15 a 22 del Reglamento Europeo (UE) 2016/679** usted tiene derecho a solicitar al responsable del tratamiento de los datos, es decir, al Investigador principal, el acceso a sus datos personales, a su rectificación o supresión, a la limitación de su tratamiento, o a oponerse al tratamiento, así como el derecho a la portabilidad de los datos. Sepa, además, que tales derechos podrán ejercerse directamente o por medio de representante legal o voluntario.

- Usted tiene **derecho a retirar/revocar su consentimiento** en cualquier momento, sin que ello afecte a la licitud del tratamiento basado en el consentimiento previo a su retirada o sin que ello le reporte ningún tipo de consecuencia.

- Según el Reglamento UE 2016/679 en su artículo 77, usted puede ejercer su **derecho a presentar una reclamación** ante una autoridad de control.

#### 5.- Recepción de los resultados de la investigación por parte de su empresa.

Su empresa recibirá dos informes, cada uno con la siguiente información: Informe con los resultados de la investigación de forma agregada, con los datos totales de la empresa y con recomendaciones y buenas prácticas en base al estudio de los resultados.

## ANEXO 3: MODELO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO (ESTUDIO 2- ESPAÑA, REPÚBLICA DOMINICANA, MÉXICO)



### **HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE**

En primer lugar, agradecemos su colaboración en el estudio titulado: Relaciones entre capital psicológico, *engagement* y *job crafting*: Impacto en el desempeño laboral. Sin su ayuda esta investigación no podría realizarse. Gracias por su participación.

#### **1.- ¿Qué es y qué persigue este estudio?**

El estudio tiene como objetivo conocer las percepciones, experiencias y comportamientos de las personas en su trabajo en los contextos actuales.

#### **2.- ¿Cómo se realizará el estudio?**

El estudio se realizará a través de un cuestionario online donde le trasladaremos una serie de cuestiones con objeto de que responda voluntariamente a cada una de ellas marcando la respuesta que considere que mejor define su opinión.

#### **3.- ¿Cómo trataremos sus datos? Procedimiento de anonimización.**

Todos los datos reflejados son anónimos y será tratados de manera agregada, de modo que resulta imposible identificar las respuestas individuales.

Todas sus respuestas siguen un procesos de anonimización enfocado desde la protección de datos desde el diseño del cuestionario, lo que significa que los requisitos de privacidad son tenidos en cuenta desde las etapas iniciales de su diseño.

En el cuestionario no se solicitan datos personales de ningún tipo, solo se hacen preguntas que tienen que ver con percepciones, experiencias y comportamientos en su ámbito laboral. Aun así, le trasladamos las técnicas de anonimización que utilizamos para garantizar la preservación de su intimidad (procedimiento de anonimización y custodia de los datos)

- No se solicita ningún dato que pueda identificarle, tales como: nombre, apellidos, DNI, fecha de nacimiento.
- Informes tabulares: Los datos se muestran como totales o agregados, por lo que no se van a trabajar sobre datos que permitan identificar a un individuo.
- Datos derivados: se utilizan técnicas de bandas para producir descripciones de valores más amplias. Concretamente, no solicitamos fecha de nacimiento, pero sí solicitamos la edad. Esta técnica hace muy difícil la comparación o identificación de datos o individuos.
- No se solicita información sobre el departamento al que pertenece el empleado. De esta forma, evitamos que, en áreas con un número de empleados limitado, se pueda identificar a los individuos por ejemplo por la edad.

- Datos sintéticos: los datos son generados de manera aleatoria (no de forma ordenada, por orden de respuesta al cuestionario). De esta forma se preserva algunas relaciones internas del conjunto de datos original que quizás podría utilizarse para identificar las respuestas de algún individuo en concreto.

#### 4.- Sus derechos en materia de protección de datos

A continuación, le proporcionamos información que tiene derecho a conocer en cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos y a efectos de garantizar un tratamiento de datos leal y transparente para usted:

- Dado que usted está leyendo esta hoja de información, ya que se solicita su participación en un proyecto de investigación, sepa que tiene derecho a recibir previamente toda la información necesaria debidamente documentada y en forma comprensible y mediante los medios adecuados según las necesidades de adaptación que usted requiera para ello. Si no entiende algo no dude en decirlo y en pedir todas las explicaciones que necesite.

- Le informamos que el/la **investigador/a responsable del estudio** es: (Sonia García Merino, Universidad Francisco de Vitoria, Facultad de Educación y Humanidades, Grado en Psicología, [s.gmerino@ufv.es](mailto:s.gmerino@ufv.es), 616 154 772)

- Sepa que sólo tendrán acceso a sus datos los miembros del equipo de investigación, siendo el **responsable último del tratamiento** de los datos el/la Investigador Principal. Será con esta persona con la que deberá contactar en la dirección de correo arriba indicada en caso de querer ejercer los derechos que le corresponden en materia de protección de datos.

- Ponemos en su conocimiento que, en cumplimiento del Reglamento europeo general de Protección de Datos, la Universidad Rey Juan Carlos ha designado, como **delegado de protección de datos**, a D. Juan Gómez Larraz. Las funciones de este delegado son de asesoramiento, control y supervisión de los procedimientos y de aplicación de la normativa, así como las relaciones con la Agencia Española de Protección de Datos como autoridad de control y con los interesados. A tal efecto, sepa que podrá contactar con el delegado en la dirección de mail [protecciondedatos@urjc.es](mailto:protecciondedatos@urjc.es).

- Según los **artículos 15 a 22 del Reglamento Europeo (UE) 2016/679** usted tiene derecho a solicitar al responsable del tratamiento de los datos, es decir, al Investigador principal, el acceso a sus datos personales, a su rectificación o supresión, a la limitación de su tratamiento, o a oponerse al tratamiento, así como el derecho a la portabilidad de los datos. Sepa, además, que tales derechos podrán ejercerse directamente o por medio de representante legal o voluntario.

- Usted tiene **derecho a retirar/revocar su consentimiento** en cualquier momento, sin que ello afecte a la licitud del tratamiento basado en el consentimiento previo a su retirada o sin que ello le reporte ningún tipo de consecuencia.

- Según el Reglamento UE 2016/679 en su artículo 77, usted puede ejercer su **derecho a presentar una reclamación** ante una autoridad de control.

#### 5.- Recepción de los resultados de la investigación por parte de su empresa.

Su empresa recibirá dos informes, cada uno con la siguiente información: Informe con los resultados de la investigación de forma agregada, con los datos totales de la empresa y con recomendaciones y buenas prácticas en base al estudio de los resultados.

## ANEXO 4: MODELO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO (ESTUDIO 2-BRASIL)



### **FICHA DE INFORMAÇÕES DO PARTICIPANTE**

Antes de mais nada, agradecemos a colaboração no estudo intitulado: Relações entre capital psicológico, engajamento e elaboração do trabalho: Impacto no desempenho do trabalho.

Sem sua ajuda, esta pesquisa não poderia ser feita. Obrigado por sua participação.

#### **1.- O que é este estudo e o que ele pretende alcançar?**

O estudo visa compreender as percepções, experiências e comportamentos das pessoas no trabalho nos contextos atuais.

#### **2.- Como será realizado o estudo?**

O estudo será realizado por meio de um questionário on-line onde lhe enviaremos uma série de perguntas para que você possa responder voluntariamente a cada uma delas, marcando a resposta que você considerar melhor definir sua opinião.

#### **3.- Como vamos tratar seus dados? Procedimento de anonimização.**

Todos os dados refletidos são anônimos e serão tratados de forma agregada, de modo que é impossível identificar as respostas individuais.

Todas as suas respostas seguem um processo de anonimização focado na proteção de dados desde o desenho do questionário, o que significa que os requisitos de privacidade são levados em conta desde as etapas iniciais de seu desenho.

O questionário não solicita dados pessoais de qualquer tipo, apenas perguntas que têm a ver com percepções, experiências e comportamentos em seu ambiente de trabalho. Mesmo assim, gostaríamos de informá-lo das técnicas de anonimato que utilizamos para garantir a preservação de sua privacidade (procedimento de anonimato e custódia de dados).

- Nenhum dado que possa identificá-lo é solicitado, tais como: nome, sobrenome, número de identificação, data de nascimento.
- Relatórios tabulares: Os dados são mostrados como totais ou agregados, portanto, não vamos trabalhar com dados que possam identificar um indivíduo.
- Dados derivados: técnicas de faixas são usadas para produzir descrições de valores mais amplos. Especificamente, não perguntamos a data de nascimento, mas sim a idade. Esta técnica torna muito difícil a correspondência ou identificação de dados ou indivíduos.
- Não pedimos informações sobre o departamento ao qual o funcionário pertence. Desta forma, evitamos que, em áreas com um número limitado de funcionários, os indivíduos possam ser identificados por idade, por exemplo.
- Dados sintéticos: os dados são gerados aleatoriamente (não de forma ordenada, por ordem de resposta ao questionário). Isto preserva algumas relações internas no

conjunto de dados original que talvez possam ser usadas para identificar as respostas de um determinado indivíduo.

#### 4.- Seus direitos de proteção de dados

A seguir, fornecemos informações que você tem o direito de conhecer em conformidade com a legislação de proteção de dados e a fim de garantir um processamento de dados justo e transparente para você:

- Já que você está lendo esta folha de informação, uma vez que sua participação em um projeto de pesquisa é solicitada, saiba que você tem o direito de receber antecipadamente todas as informações necessárias devidamente documentadas e de forma compreensível e pelos meios apropriados de acordo com as necessidades de adaptação que você requer para isto. Se você não entender alguma coisa, não hesite em dizer e pedir todas as explicações de que precisa.

- Informamos que a **pesquisadora responsável pelo estudo** é: (Sonia García Merino, Universidad Francisco de Vitoria, Faculdade de Educação e Humanidades, Licenciatura em Psicologia, [s.gmerino@ufv.es](mailto:s.gmerino@ufv.es), 616 154 772).

- Favor observar que somente membros da equipe de pesquisa terão acesso aos seus dados, sendo o Investigador Principal o responsável final pelo processamento dos dados. Esta é a pessoa que você deve contatar no endereço de e-mail acima se você deseja exercer seus direitos de proteção de dados.

- Informamos que, em conformidade com o Regulamento Geral Europeu de Proteção de Dados, a Universidad Rey Juan Carlos nomeou o Sr. Juan Gómez Larraz como **delegado de proteção de dados**. As funções deste delegado são o aconselhamento, controle e supervisão dos procedimentos e aplicação dos regulamentos, assim como as relações com a Agência Espanhola de Proteção de Dados como autoridade supervisora e com as partes interessadas. Para este fim, você deve saber que pode entrar em contato com o delegado através do endereço de e-mail [protecciondedatos@urjc.es](mailto:protecciondedatos@urjc.es).

- De acordo com os **artigos 15 a 22 do Regulamento Europeu (UE) 2016/679**, você tem o direito de solicitar ao controlador dos dados, ou seja, ao Investigador Principal, o acesso aos seus dados pessoais, sua retificação ou apagamento, a limitação de seu processamento, ou de se opor ao seu processamento, assim como o direito à portabilidade dos dados. Favor observar que estes direitos podem ser exercidos diretamente ou através de um representante legal ou voluntário.

- Você tem o **direito de retirar/revogar seu consentimento** a qualquer momento, sem afetar a legalidade do processamento com base no consentimento antes de sua retirada ou sem quaisquer consequências para você.

- De acordo com o Regulamento 2016/679 da UE no artigo 77, você pode exercer seu **direito de apresentar uma reclamação** a uma autoridade supervisora.

#### 5.- Recepção dos resultados da investigação por sua empresa.

Sua empresa receberá dois relatórios, cada um contendo as seguintes informações: Relatório com os resultados da investigação de forma agregada, com os dados totais da empresa e relatório com recomendações e boas práticas com base no estudo dos resultados.

