

ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA

JHOANNA I. ALTAMIRANO BASURCO

**ENGAGEMENT EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTOS DE JOB CRAFTING EN EL ÁREA  
DE COMUNICACIÓN Y MARKETING**

Porto Alegre  
2018

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE RÍO GRANDE DEL SUR  
ESCUELA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE POSGRADO EN PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA

**ENGAGEMENT EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTOS DE JOB  
CRAFTING EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**JHOANNA I. ALTAMIRANO BASURCO**

ORIENTADORA: PROFA. DRA. MANOELA ZIEBELL DE OLIVEIRA

**Disertación presentada al Programa de Posgrado  
en Psicología de la Pontificia Universidad  
Católica de Río Grande del Sur como requisito  
parcial para la obtención del grado de Magister  
en Psicología.**

**Porto Alegre**

**Junio, 2018**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE RÍO GRANDE DEL SUR  
ESCUELA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE POSGRADO EN PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA

**ENGAGEMENT EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTOS DE JOB  
CRAFTING EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**JHOANNA I. ALTAMIRANO BASURCO**

COMISIÓN EXAMINADORA:

PROFA. DRA. CLARISSA PINTO PIZARRO  
PROFA. DRA. LÍVIA MARIA BEDIN TOMASI  
PROF. DR. WAGNER DE LARA MACHADO

**Porto Alegre**

**Junio, 2018**

## Ficha Catalográfica

A465e Altamirano, Jhoanna I Basurco

Engagement en el trabajo y comportamientos de Job crafting en el área de Comunicación y Marketing / Jhoanna I Basurco Altamirano . – 2018.

113 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Manoela Ziebell de Oliveira.

1. Engajamento no trabalho. 2. Job crafting. 3. Bem-estar no trabalho. 4. Comportamento organizacional. I. Oliveira, Manoela Ziebell de. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Salete Maria Sartori CRB-10/1363

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres (Pablo e Isabel), a mis hermanos (Ricardo, Andrea y Stephanie), a mis tíos (Tito, Karina, Rosa, Viviana y Pablo), a mis abuelos (Isabel y Manuel), a mis primas (Carolina, Pierina, Camila y Daniela) y a los nuevos integrantes de la familia (Natanael y Benjamín). Por su amor, preocupación y apoyo incondicional en todo este tiempo. Por entender mi ausencia estos dos años y recibirme muy cariñosamente cada vez que volvía a casa. Sin sus mensajes, llamadas, videos y palabras de aliento nada de esto sería posible.

A mis amigos que me apoyaron y acompañaron desde el inicio, comprendiendo mis ausencias y mis agendas llenas cuando estaba en Lima. Y en especial a Ernesto, mi amigo, guía y compañero inclusive cuando estábamos lejos. Por haber creído en mí aun antes de comenzar, por el cariño, por la confianza y por todos los momentos compartidos.

A mis compañeros y amigos del grupo de investigación GEDC, quienes me acogieron con mucho cariño y se convirtieron en mi familia, me harán mucha falta. Especialmente a Paula Ferreira, Bruna Tocchetto y Tiago Brenner, mis amigos, mi soporte y quienes afrontaron con responsabilidad, dedicación y entusiasmo cada etapa. Les agradezco infinitamente su amistad y cariño. Termino estos dos años feliz por haber compartido y trabajado con ustedes, y orgullosa de ver todo lo que aprendimos juntos.

A mi orientadora Manoela Ziebell, por confiar en mi trabajo y competencia; por alentarme siempre a seguir creciendo, por todas las enseñanzas (académicas y no académicas), por el cariño, la apertura, la comprensión y sobre todo por la amistad brindada. Espero tengamos todavía muchos proyectos por venir.

A las y los gestores de las agencias de comunicación y marketing, quienes muy amablemente y con mucha disposición se enrumbaron conmigo en este proyecto.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	5
ÍNDICE .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE TABLAS.....	9
PRESENTACIÓN.....	10
RESUMEN EXPANDIDO .....	12
RESUMO EXPANDIDO .....	16
REFERENCIAS.....	20

CAPÍTULO I – “REVISIÓN SISTEMÁTICA DE JOB CRAFTING: APORTES DESDE DIFERENTES ABORDAJES TEÓRICOS” .....	23
RESUMEN .....	23
ABSTRACT .....	24
INTRODUCCIÓN .....	25
MÉTODO .....	27
PROCEDIMIENTOS DE BÚSQUEDA.....	28
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN .....	28
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	29
RESULTADOS.....	30
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	30
RELACIONES DE JOB CRAFTING CON OTRAS VARIABLES.....	31
DISCUSIÓN .....	49
REFERENCIAS.....	52

CAPÍTULO II – “RELACIONES ENTRE ASPECTOS INDIVIDUALES, CONTEXTUALES Y ORGANIZACIONALES, JOB CRAFTING Y ENGAGEMENT EN EL TRABAJO” .....	59
RESUMEN .....	59
ABSTRACT .....	60
INTRODUCCIÓN .....	61

MÉTODO .....	68
PARTICIPANTES Y PROCEDIMIENTOS .....	68
INSTRUMENTOS.....	69
ANÁLISIS .....	72
CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	72
RESULTADOS.....	72
RESULTADOS PRELIMINARES.....	72
CONFIRMACIÓN DE HIPÓTESIS.....	73
DISCUSIÓN .....	76
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS .....	96
ANEXO A – TÉRMINO DE CONSENTIMIENTO LIBRE Y ESCLARECIDO / VERSIÓN ONLINE .....	97
ANEXO B – TÉRMINO DE CONSENTIMIENTO LIBRE Y ESCLARECIDO / VERSIÓN ESCRITA .....	100
ANEXO C – CUESTIONARIOS .....	104
ANEXO D – COMPROBANTE DEL COMITÉ DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN .....	113
ANEXO E – ORÇAMENTO.....	118

## **LISTA DE FIGURAS**

Capítulo I. Figura 1. Diagrama de flujo para el proceso de selección de la muestra final..... 29

## LISTA DE TABLAS

Capítulo I. Tabla 1. Correlaciones de <i>job crafting</i> con características personales.....	39
Capítulo I. Tabla 1. Correlaciones de <i>job crafting</i> con características del trabajo.....	41
Capítulo I. Tabla 1. Correlaciones de <i>job crafting</i> con resultados organizacionales.....	43
Capítulo II. Tabla 1. Ocho fuerzas motivacionales para turnover y permanencia, dimensiones y valores de confiabilidad.....	71
Capítulo II. Tabla 2. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables.....	74
Capítulo II. Tabla 3. Resultados de los análisis de regresión.....	75

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de disertación surgió a partir de experiencias laborales personales como integrante del área de gestión humana en diversas organizaciones privadas. Impulsada específicamente por los constantes cuestionamientos sobre qué tipo de esfuerzos podrían realmente asegurar la retención de los colaboradores y qué acciones contribuirían a su bienestar y satisfacción relativa al trabajo.

La gestión de la retención del capital humano se ha convertido en uno de los aspectos más desafiantes para las organizaciones actuales. Pasando de ser inicialmente un esfuerzo dirigido hacia aquellos identificados como talentosos, la retención de colaboradores junto con la disminución del *turnover* son ahora indicadores importantes dentro de toda organización. Ante esto, vemos como cada vez más empresas buscan brindar experiencias satisfactorias, ya que además el trabajo es una parte importante dentro de la vida de la mayoría de personas. Es vital entonces procurar que este sea un medio saludable y de crecimiento, no solo profesional sino también individual.

Para atender esta búsqueda individual por experiencias positivas, el interés de académicos y profesionales del campo va orientándose hacia los aspectos positivos en el trabajo a través de la promoción del *engagement*, la satisfacción, el compromiso, entre otros. Considerando esto, dirigimos nuestro interés hacia dos variables positivas, *engagement* en el trabajo y los comportamientos de *job crafting*. Junto con estas, incluimos en nuestro análisis un modelo que integra diversos factores que orientan la intención de *turnover* como medida de la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral, para explorar cómo estos podrían predecir o no nuestras variables centrales.

De acuerdo a lo mencionado líneas arriba el objetivo principal de la investigación fue comprender cómo aspectos individuales, contextuales y organizacionales se relacionan con resultados positivos (*engagement* y *job crafting*) dentro del ámbito laboral. Además, con el objetivo de alcanzar resultados que permitan ampliar la comprensión sobre la temática, que reflejen una realidad puntual, y con el cual se puedan facilitar conocimientos prácticos para los profesionales del área, la investigación fue dirigida únicamente hacia el área de comunicación y marketing. Esto se debe a que en los últimos años esta área viene enfrentando altos índices de rotación y dificultades para atraer nuevos colaboradores. Esta problemática ha generado que las gerencias comiencen a aproximarse a gestiones con foco en el trabajador. Consideramos entonces, que los resultados de nuestra investigación podrían contribuir a mejorar o redirigir los esfuerzos hacia la promoción de aspectos positivos en el trabajo.

Para lograr este objetivo, el trabajo fue compuesto por dos estudios que representan un único esfuerzo dirigido hacia la consecución del objetivo principal. El primer capítulo, intitulado “Revisión sistemática de *job crafting*: Aportes desde diferentes abordajes teóricos” está compuesto por un artículo que incorpora una revisión sistemática de constructo. La revisión presenta las características bibliométricas de estudios empíricos sobre la temática y compendia, en categorías diferenciadas, las variables asociadas al tema, teniendo como objetivo integrar diferentes aproximaciones para tener una visión más amplia de las muchas variables asociadas a *job crafting*. El segundo capítulo, intitulado “Predictores individuales, contextuales y organizacionales de *engagement* en el trabajo y *job crafting*”, compuesto por un artículo empírico cuantitativo de corte transversal, tiene como objetivo explorar qué aspectos individuales, contextuales y organizacionales predicen *engagement* en el trabajo y los diferentes tipos de *job crafting*.

## RESUMEN EXPANDIDO

Al igual que en otras ramas de la psicología, los estudios relacionados al trabajo cuentan con una gran cantidad de investigaciones orientadas a estudiar emociones y/o resultados negativos. No obstante, las nuevas dinámicas organizacionales hacen que sea necesario dar lugar a una gestión basada en las fortalezas y orientada hacia lo positivo, dirigida al desarrollo del capital humano, social y psicológico para que, a través de este, los individuos alcancen sus potencialidades (Marujo, Neto, Caetano & Ribeiro, 2007). Ante esto la presente disertación contribuye en la comprensión de ciertos aspectos positivos relacionados al trabajo, como son *engagement* y *job crafting*.

### **Capítulo I – “Revisión sistemática de *job crafting*: Aportes desde diferentes abordajes teóricos”**

Las posturas tradicionales de diseño del trabajo se orientan a buscar formas en cómo gestores y administradores pueden crear espacios laborales que motiven y que incentiven el bienestar y el buen desempeño de sus colaboradores. No obstante, las nuevas formas que adquiere la relación entre empleado y empleador permiten poner en relieve el papel activo de las personas, como agentes de cambio importantes en la gestión de toda organización saludable. Es así que el foco de atención ahora es la proactividad de los individuos (Plomp et al., 2016). Ante esto, acciones autodireccionadas como *job crafting* surgen como un tipo de comportamiento organizacional que puede cubrir esta necesidad (Peeters, Arts & Demerouti, 2016). *Job crafting* es definido como cambios físicos y cognitivos realizados por los trabajadores en los límites de sus tareas y relaciones de trabajo con la finalidad de que los individuos creen una autoimagen positiva, aumenten su control y mejoren sus relaciones al

tiempo que incrementan el significado de sus trabajos (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Por ser este un tema de investigación relativamente nuevo en el campo académico vemos necesaria realizar una revisión de los estudios publicados con la finalidad de integrar los resultados de estos y obtener una visión más amplia sobre *job crafting*.

Se optó por una revisión sistemática ya que esta presenta una técnica más robusta para la evaluación y síntesis de la literatura (Zoltowski, Costa, Teixeira, & Koller, 2014). Se consultaron seis bases de datos (PsycINFO, EBSCO, SAGE, SciELO, Scopus y LILACS), con el término “*job crafting*”. Se consideró como criterios de inclusión: a) ser estudios empíricos publicados en revistas de revisión por pares que contengan la palabra “*job crafting*” en el título o resumen, b) con una evaluación directa y cuantitativa del constructo y c) publicados en inglés, portugués o español, d) entre el 2001 y abril de 2016. Se excluyeron del análisis: a) revisiones narrativas y teóricas, b) con objetivos únicos de validación o adaptación de instrumentos, c) con muestras fuera del contexto laboral y d) donde no se encontraron evaluaciones de variables diferentes a *job crafting* en el mismo tiempo de colecta. La búsqueda de estudios fue realizada por dos jueces independientes en mayo de 2016, los cuales también analizaron el contenido de los mismos. Al finalizar el proceso de selección de artículos la muestra fue constituida por 34 publicaciones.

Los resultados de la revisión son referidos en dos grandes etapas; primero las características bibliométricas de las muestras y finalmente las relaciones encontradas con otras variables relacionadas al ámbito laboral. Sobre las características de la muestra estudiada se encontró: que las investigaciones abordan *job crafting* en diversos contextos ocupacionales, la mayoría de estudios se produjeron en Holanda y la aproximación al constructo más empleada fue la provista por la teoría de demandas y recursos laborales (DRL). Respecto a las variables asociadas a *job crafting* la revisión evidenció una amplia

variedad de constructos relacionados, por lo que se subdividen los resultados en cinco grupos: características personales, características del trabajo, resultados organizacionales, medidas no generales del constructo e intervenciones relacionadas a *job crafting*. Finalmente son abordadas las limitaciones de la revisión y son sugeridas alternativas para atender a estas.

## **Capítulo II – “Predictores individuales, contextuales y organizacionales de *engagement* en el trabajo y *job crafting*”**

Uno de los indicadores de bienestar laboral con alto interés de académicos y profesionales es *engagement* por su importante impacto tanto en individuos como en organizaciones (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Wagner & Harter, 2006). *Engagement* es el estado mental de satisfacción relacionado al trabajo en donde los individuos se sienten llenos de energía, realizan sus labores con dedicación y se abstraen en sus quehaceres (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). Este estado mental satisfactorio se ha relacionado ya con otros resultados organizacionales positivos (Bakker & Bal, 2010; Rich, Lepine, & Crawford, 2010), siendo uno de estos el *job crafting* (Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Vergel, 2016; Chen, Yen & Tsai, 2014; Demerouti, 2014; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Los comportamientos de *job crafting*, como se mencionó en el apartado anterior, son cambios en las estructuras laborales orientados a alcanzar objetivos individuales. Estos comportamientos, en sus diferentes formas, juegan un papel importante en el contexto actual, donde la autodirección es un factor que genera competitividad.

En vista de que las personas llegan al trabajo con una serie de necesidades, y estas influyen en gran manera sus comportamientos organizacionales (Green, Finkel, Fitzsimons & Gino, 2017), el presente trabajo se propuso investigar qué tipo de aspectos, relacionados al trabajo, pueden predecir o incentivar *engagement* y *job crafting*. Los aspectos considerados como posibles predictores fueron ocho fuerzas motivacionales para permanecer y salir de las

organizaciones en la que se labora. Estas ocho fuerzas, que abarcan aspectos individuales, contextuales y organizacionales, son el reflejo de las percepciones del propio trabajador con respecto a su entorno laboral, por lo que vemos importante explorar cómo estos impactan o no en estos estados y comportamientos positivos.

Para alcanzar este objetivo se realizó una investigación cuantitativa de corte transversal con 215 trabajadores brasileños del área de comunicación y publicidad. Los participantes fueron provistos de un cuestionario *online* que incluyó escalas para evaluar *engagement* en el trabajo, *job crafting* y los motivos de permanencia y salida de las organizaciones. Junto estos instrumentos se facilitó el término de consentimiento libre y esclarecido, el cual contaba con las informaciones e implicancias de la investigación.

Los análisis de las regresiones mostraron que: a) los aspectos individuales no predicen *engagement* ni *job crafting*, b) los aspectos contextuales (expectativas de amigos y empleabilidad) predicen de forma diferenciada ambas variables, y finalmente, c) los aspectos organizacionales (identificación afectiva, posibilidades de crecimiento, relaciones interpersonales y costos asociados a dejar la organización) predicen positivamente tanto *engagement* y *job crafting*.

Este estudio adiciona a la teoría de demandas y recursos laborales, un enfoque centrado en las motivaciones y percepciones del individuo. Los resultados obtenidos permiten repensar los motivos de permanencia y salida de las organizaciones, también como factores a través de los cuales se puede estimular aspectos positivos como *engagement* y *job crafting*.

**Palabras clave:** *Engagement* en el trabajo, *Job crafting*, Bienestar laboral, Comportamiento organizacional.

## RESUMO EXPANDIDO

Como em outros ramos da psicologia, estudos relacionados ao trabalho têm uma grande quantidade de pesquisas voltadas para a investigação de emoções e/ou resultados negativos. No entanto, as novas dinâmicas organizacionais tornam necessário criar uma gestão baseada em forças e orientada para o positivo, visando o desenvolvimento do capital humano, social e psicológico para que, por meio disso, os indivíduos atinjam seu potencial (Marujo, Neto, Caetano & Ribeiro, 2007). Assim, a presente dissertação contribui para a compreensão de certos aspectos positivos relacionados ao trabalho, como engajamento e *job crafting*.

### **Capítulo I - "Revisão sistemática de *job crafting*: Contribuições de diferentes abordagens teóricas"**

As posições tradicionais da estrutura do trabalho visam encontrar formas pelas quais gerentes e administradores possam criar espaços de trabalho que motivem e incentivem o bem-estar e o bom desempenho de seus funcionários. No entanto, as novas formas que a relação entre empregado e empregador adquire tornam possível destacar o papel ativo das pessoas, como agentes de mudança importante na gestão de qualquer organização saudável. Assim, o foco agora é a pró-atividade de indivíduos (Plomp et al., 2016). Diante disso, ações autodirecionadas como o *job crafting* emergem como um tipo de comportamento organizacional que pode atender a essa necessidade (Peeters, Arts & Demerouti, 2016). *Job crafting* é definido como um conjunto de mudanças físicas e cognitivas feitas por trabalhadores dentro dos limites de suas tarefas e relações de trabalho, a fim de que os indivíduos criem uma autoimagem positiva, aumentem o controle e aprimorem seus

relacionamentos, aumentando o significado de suas obras (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Como este é um tema de pesquisa relativamente novo no campo acadêmico, precisamos revisar os estudos publicados a fim de integrar os resultados deles e obter uma visão mais ampla de *job crafting*.

Optou-se por uma revisão sistemática por apresentar uma técnica mais robusta para avaliação e síntese da literatura (Zoltowski, Costa, Teixeira, & Koller, 2014). Seis bancos de dados foram consultados (PsycINFO, EBSCO, SAGE, SciELO, Scopus e LILACS), com o termo "*job crafting*". Considerou-se como critérios de inclusão: a) estudos empíricos publicados em revistas de revisão por pares contendo a palavra "*job crafting*" no título ou resumo, b) com uma avaliação direta e quantitativa do construto, c) publicados em inglês, português ou espanhol, d) entre 2001 e abril 2016. Foram excluídos da análise: a) revisões narrativas e teóricas, b) com o objetivo único de validação ou adaptação de instrumentos, c) amostras fora do contexto de trabalho, d) onde não foram encontradas avaliações de outras variáveis além de *job crafting* no mesmo tempo de coleta. A busca de estudos foi realizada por dois juízes independentes em maio de 2016, que também analisaram o conteúdo dos estudos. Ao final do processo de seleção, a amostra foi composta por 34 publicações.

Os resultados da revisão são referidos em duas grandes etapas; primeiro as características bibliométricas da amostra e finalmente as relações encontradas com outras variáveis relacionadas ao local de trabalho. Sobre as características da amostra estudada, constatou-se que a pesquisa aborda *job crafting* em diversos contextos ocupacionais, sendo a maioria dos estudos produzidos na Holanda e a abordagem do construto mais utilizado foi fornecida pela teoria de recursos e demandas de trabalho (DRL). Em relação às variáveis associadas à *job crafting*, a revisão mostrou uma grande variedade de construtos relacionados,

portanto, os resultados são subdivididos em cinco grupos: características pessoais, características do trabalho, resultados organizacionais, medidas não gerais do construto e intervenções relacionadas à *job crafting*. Por fim, as limitações da revisão são abordadas e alternativas são sugeridas para endereça-las.

## **Capítulo II - "Preditores individuais, contextuais e organizacionais do Engajamento no trabalho e *Job crafting*"**

Um indicador do bem-estar no trabalho com elevado interesse para acadêmicos e profissionais é o engajamento, pelo seu impacto significativo sobre indivíduos e organizações (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Wagner & Harter, 2006). Engajamento é o estado mental de satisfação em relação ao trabalho por meio do qual os indivíduos se sentem cheios de energia, realizam as suas funções com dedicação e sentem se abstraídos nas suas tarefas (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). Este estado mental satisfatório já está associado a resultados organizacionais positivos (Bakker & Bal, 2010; Rico, Lepine, & Crawford, 2010), um deles o *job crafting* (Bakker, Rodríguez-Muñoz, e Vergel, 2016; Chen, Yen & Tsai, 2014; Demerouti, 2014; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Os comportamentos de *job crafting*, como mencionado na seção anterior, são mudanças nas estruturas de trabalho que visam atingir os objetivos individuais. Esses comportamentos, em suas diferentes formas, desempenham um papel importante no contexto atual, onde o autogerenciamento é um fator gerador de competitividade.

Tendo em vista o fato de as pessoas trabalharem com uma série de necessidades, e estas influenciarem muito seus comportamentos organizacionais (Green, Finkel, Fitzsimons & Gino, 2017), o presente trabalho se propôs a pesquisar que tipo de aspectos, relacionados

ao trabalho podem prever ou incentivar o engajamento e o *job crafting*. Os aspectos considerados como possíveis preditores foram oito forças motivacionais para permanecer e deixar as organizações em que trabalham. Essas oito forças, que abrangem aspectos individuais, contextuais e organizacionais, são um reflexo das percepções do trabalhador sobre o seu ambiente de trabalho e, por isso, é importante explorar como afetam ou não esses estados e comportamentos positivos.

Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa e transversal com 215 trabalhadores brasileiros na área de comunicação e propaganda. Os participantes receberam um questionário on-line que incluiu escalas para avaliar o engajamento no trabalho, o *job crafting* e as razões para a permanência e a saída das organizações. Juntamente com esses instrumentos, foi fornecido o termo de consentimento livre e esclarecido, que continha as informações e implicações da investigação.

A análise das regressões mostrou que: a) os aspectos individuais não predizem engajamento nem *job crafting*, b) os aspectos contextuais (expectativas dos amigos e empregabilidade) predizem diferentemente as duas variáveis e, finalmente, c) os aspectos organizacionais (identificação afetiva, possibilidades de crescimento, relacionamentos interpessoais e custos associados à saída da organização) predizem positivamente tanto o engajamento quanto o *job crafting*.

Este estudo acrescenta à teoria das demandas e recursos de trabalho, uma abordagem centrada nas motivações e percepções do indivíduo. Os resultados obtidos permitem repensar os motivos de permanência e saída das organizações, também como fatores pelos quais aspectos positivos, como engajamento e *job crafting*, podem ser estimulados.

**Palavras chave:** Engajamento no trabalho, *Job crafting*, Bem-estar no trabalho, Comportamento organizacional.

### **Referências**

- Bakker, A.B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189. doi:10.1177/0018726715581690
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237–247. doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*. doi: 10.1016/j.riob.2017.10.007

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Marujo, H. Á., Neto, L. M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento organizacional e gestão, 115*-136.
- Peeters, M. C., Arts, R., & 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. doi:10.1080/1359432X.2016.1160891
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International, 21*(6), 587-602.
- Rich, B.L., Lepine, J.A., Crawford, E.R., 2010. Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53* (3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: The elements of great managing*. New York: Gallup Press.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.  
doi:10.5465/AMR.2001.4378011

Zoltowski, A. P. C., Costa, A. B., Teixeira, M. A. P., & Koller, S. H. (2014). Qualidade metodológica das revisões sistemáticas em periódicos de psicologia brasileiros. *Psicologia: teoria e Pesquisa*, 30(1), 97-104.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN SISTEMÁTICA DE JOB CRAFTING: APORTES DESDE DIFERENTES ABORDAJES TEÓRICOS

**Resumen:** *Job crafting* es un tipo de comportamiento proactivo que va ganando interés por parte de investigadores y de profesionales del campo por su impacto positivo en individuos y en organizaciones. Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura que busca brindar una visión integrada de este comportamiento, teniendo en consideración aportes surgidos a partir del concepto original del constructo, así como por aquellos basados en concepciones desde otros marcos teóricos. La búsqueda de estudios abarcó artículos publicados en inglés, portugués y español, con un recorte temporal desde el año 2001 hasta abril de 2016 y con evaluaciones cuantitativas y directas de *job crafting*. Los resultados de la revisión muestran que a pesar de existir diversas aproximaciones, medidas y tipos de *job crafting*, todos estos hacen referencia a comportamientos autoiniciados dirigidos a modificar activamente las características del trabajo. A través del cual se consiguen diversos resultados positivos para el propio individuo y para la organización (i.e. *engagement* en el trabajo, ajuste persona-organización), al tiempo que se evitan o se previenen ciertos aspectos negativos relacionados al trabajo (i.e. agotamiento, aburrimiento en el trabajo).

**Palabras clave:** *Job crafting*, revisión sistemática

## **SYSTEMATIC REVIEW ON JOB CRAFTING: CONTRIBUTIONS FROM DIFFERENT THEORETICAL APPROACHES**

**Abstract:** Job crafting is a form of proactive behavior that is gaining interest from researchers and practitioners because of its positive impact on individuals and organizations. This article presents a systematic review of the literature that seeks to provide an integrated view of this behavior, taking into account contributions arising from the original concept of the construct, as well as those based on notions from other theoretical frameworks. The search for studies covered articles published in english, portuguese and spanish, with a temporary cut from 2001 to April 2016 and with quantitative and direct evaluations of job crafting. The results of the review show that despite various approaches, measures and types of job crafting, all these refer to self-initiated behavior aimed to actively modifying the work characteristics. Through which various positive results are achieved, for the individual and for the organization (i.e. engagement at work, person-job fit), while avoiding or preventing certain negative aspects related to work (i.e. exhaustion, boredom at work).

**Key words:** Job crafting, systematic review

## Introducción

Las empresas de la actualidad vienen buscando trabajadores que sean proactivos y que regulen por si mismos sus comportamientos de trabajo (Belschak & Den Hartog, 2010). *Job crafting* es un ejemplo de comportamiento organizacional que viene surgiendo para saciar esa necesidad (Peeters, Arts & Demerouti, 2016).

Wrzesniewski y Dutton (2001) definen *job crafting* como los cambios físicos y cognitivos que los individuos hacen en los límites de sus tareas y relaciones de trabajo. Los cambios físicos en los límites de las tareas refieren al número, tipo y alcance de las actividades de trabajo (i.e. adicionar o cambiar alguna tarea). Alterar los límites de las relaciones involucra cambios en la calidad y en la cantidad de relaciones interpersonales establecidas (i.e. evitar contactos emocionalmente agotadores, crear nuevas relaciones en áreas diferentes a la propia). Por último los cambios en los límites cognitivos, consisten en alterar la forma cómo uno ve su trabajo.

De acuerdo a esta postura, los comportamientos de *job crafting* tienen como objetivo crear una autoimagen positiva, aumentar el control sobre el propio trabajo, crear o mejorar las relaciones interpersonales e incrementar el significado del trabajo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Luego de esta primera conceptualización del término, surgieron nuevas formas de entender *job crafting* basados en la teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Las características del trabajo, de acuerdo a esta teoría, se dividen en demandas y recursos laborales. Las demandas refieren a aspectos que requieren esfuerzo por parte del trabajador, sea físico o psicológico; en tanto que los recursos laborales comprenden aspectos que funcionan como mitigadores de los efectos

de las demandas, contribuyen al logro de objetivos personales y profesionales y, a su vez, estimulan el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal (Demerout et al., 2001; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2016; Schaufeli & Bakker, 2004). De acuerdo a esta perspectiva, *job crafting* es un comportamiento voluntario de los trabajadores que se manifiesta a través de la búsqueda de recursos laborales (i.e. pedir *feedback* o aprender cosas nuevas), la búsqueda de desafíos (i.e. proponerse como participante ante proyectos nuevos o crearlos) y la reducción de demandas obstaculizantes (i.e. reducir o eliminar demandas agotadoras, sean emocionales, mentales o físicas) (Petrou et al., 2016).

Debido a su importancia para el desarrollo de las organizaciones, el estudio de *job crafting* viene ganando destaque, tanto en el medio académico como en el mercado de trabajo (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer, 2016). Es importante comprender el impacto de estos comportamientos sobre diversos factores como el bienestar y la satisfacción de los trabajadores (Tims, Bakker & Derks, 2013a; Slemp & Vella-Brodrick, 2014) así como en los resultados organizacionales positivos como el *engagement* en el trabajo (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Vergel, 2016), el desempeño laboral (Bakker, Tims & Derks, 2012; Gordon, Demerouti, Le Blanc & Bipp, 2015; Weseler & Niessen, 2016) y sobre cómo estos comportamientos influyen de forma positiva los procesos de adaptación ante los cambios organizacionales (Petrou et al., 2016).

A pesar de ser un tema con menos de 20 años de estudio, el interés por este ha crecido de forma exponencial en los últimos años debido a los recientes protagonismos que van adquiriendo los individuos en el desarrollo de sus propias carreras. Este creciente interés puede verse ilustrado por el estudio de Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher (2017), quienes

presentan una revisión sistemática de la literatura sobre estudios que evalúan *job crafting* desde la perspectiva de la teoría de DRL (es decir, basados en la definición de Petrou et al., 2016). Con la finalidad de cubrir también las investigaciones que abordan la temática desde ópticas más tradicionales, la presente revisión sistemática busca brindar una visión integrada del comportamiento. Esta revisión incluye, para esto, estudios basados tanto en el enfoque tradicional de Wrzesniewski y Dutton (2001) así como por la propuesta por Petrou et al. (2016) con el objetivo de abarcar posibles espacios no contemplados por algunos de los abordajes teóricos. Por otro lado, la reciente revisión de literatura realizada por Devotto y Machado (2017) caracteriza las investigaciones internacionales del tema, sintetizando datos sobre las fuentes de publicación e informaciones referentes a los tipos de pesquisa. Ante esto, nuestra revisión de literatura surge con el interés de complementar esta caracterización trayendo de forma sintética las relaciones encontradas de *job crafting* con otras variables.

## **Método**

La revisión sistemática de literatura fue conducida para investigar las variables asociadas a *job crafting* en el contexto laboral teniendo en consideración las diferentes perspectivas teóricas que abordan el constructo. El proceso de selección fue desarrollado, en mayo de 2016, por dos jueces independientes, los mismos que analizaron y evaluaron los artículos finales. Para los casos de divergencia fue consultado un tercer juez. El Gráfico 1 muestra el proceso de eliminación de artículos, donde se especifican los criterios de exclusión. Al finalizar este proceso la muestra fue constituida por 34 artículos.

## **Procedimientos de búsqueda**

Fueron consultadas seis (6) bases de datos (PsycINFO, EBSCO, SAGE, SciELO, Scopus y LILACS), con el descriptor “*job crafting*” en los idiomas inglés, portugués y español. La revisión de literatura consideró también las posibles traducciones del término en portugués (*redesenho do trabalho/emprego, reconstrução do trabalho/emprego*) y español (rediseño de trabajo/empleo, reconstrucción del trabajo/empleo), sin embargo no fueron encontrados resultados en las bases consultadas para ninguno de los idiomas.

## **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión para los estudios fueron: Primero, ser investigaciones empíricas publicadas en revistas de revisión por pares que contengan el término “*job crafting*” en el título o resumen. Segundo, que evalúe directamente y de forma cuantitativa la variable de interés. Tercero, que estén disponibles en inglés, portugués o español. Y cuarto, publicados entre enero de 2001 y abril de 2016. Este recorte temporal se determinó de acuerdo a la fecha de la primera publicación del tema. Fueron excluidos del análisis las revisiones de literatura (narrativas y teóricas) así como los estudios empíricos con foco en validación y adaptación de instrumentos, con muestras fuera del contexto organizacional (i.e. estudiantes) y donde no se evaluó el constructo en el mismo momento de colecta junto con alguna otra variable de comparación. Además, estudios publicados en libros, capítulos de libro, disertaciones y tesis no fueron incluidos.

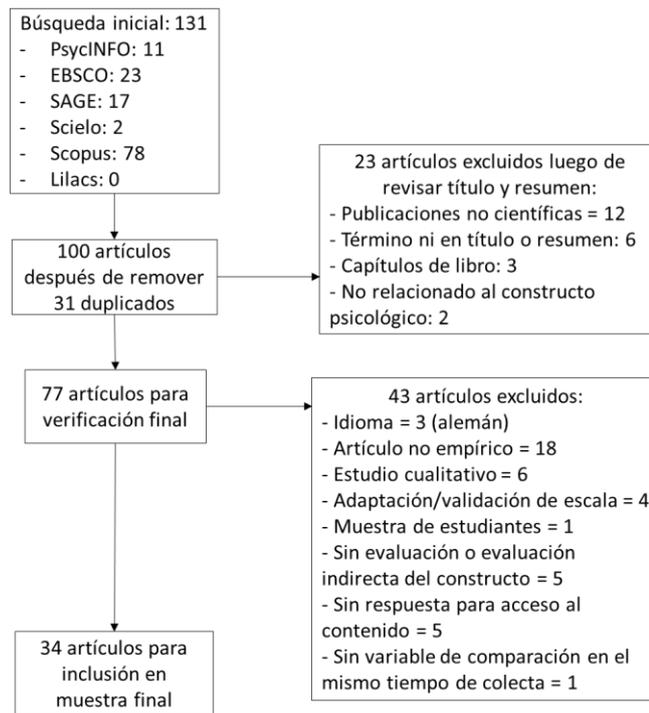


Figura 1. Diagrama de flujo para el proceso de selección de la muestra final.

### Análisis de la información

Para el análisis de los artículos fueron considerados los datos de publicación como año, lugar donde fue conducido el estudio, características generales de la investigación, muestra abordada y constructos relacionados a *job crafting*. Estas variables asociadas fueron agrupadas en: características personales (calidades que representan y son inherentes al propio individuo), características del trabajo (referentes a la estructura, diseño y forma de la posición de trabajo) y resultados organizacionales (relacionados al incremento de la eficiencia, mejoras en la productividad y calidad), para lo cual fue reportado el tipo y la magnitud en las correlaciones encontradas. Solo fueron reportadas las correlaciones superiores a  $r \geq 0.10$ . Se evaluaron en categorías diferentes los estudios con medidas de *job crafting* que no fuesen generales, así como las intervenciones, dirigidas a incentivar *job*

*crafting* o usando *job crafting* para impactar en otros resultados organizacionales y/o individuales. Los estudios longitudinales incluidos en el análisis solo refieren al primer momento de evaluación del constructo.

## **Resultados**

### **Características de la muestra**

La muestra más analizada fue la población ocupacional general ( $n = 17$ , total de la muestra evaluada  $n = 5\,304$ ,  $n$  de mujeres =  $2\,985$ ). La muestra específica más accedida fue la de profesionales de la salud, como enfermeros y doctores ( $n = 4$ , muestra total  $n = 995$ ,  $n$  de mujeres =  $709$ ), también se encontraron estudios con muestras ocupacionales específicas como profesores, vendedores, policías, empleados de fábrica, de *call center*, del área de tecnología, *retail* y hotelería ( $n = 13$ , muestra total evaluada  $n = 4\,650$ ,  $n$  de mujeres =  $1\,521$ ). La edad media total fue de 40.19 años de edad. Las muestras provinieron de diferentes países, como Alemania, Australia, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Italia, Noruega, Lituania, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumania y Taiwán. Sin embargo la mayoría incluyó individuos localizados en los Países Bajos ( $n = 18$ ).

Los instrumentos empleados se basaron tanto en la concepción original del constructo así como la surgida a partir de la teoría de DRL. Algunos casos emplearon los instrumentos en su íntegro, sin embargo la mayoría de estudios usó apenas algunos items, dimensiones e incluso se realizaron modificaciones para captar el fenómeno de forma diaria o semanal. La escala más usada fue la desarrollada por Tims, Bakker y Derks (2012), siendo empleada por 14 estudios (41.2%), seguida de la desarrollada por Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland (2012), empleada en 10 oportunidades (29.4%). Este último es una versión reducida

del primero, ambos enmarcados en la teoría DRL, perspectiva adoptada por el 73.5% de investigaciones ( $n = 25$ ). Se encontró además 17 estudios transversales (50%), 14 estudios longitudinales (41.2%) y 3 investigaciones con ambos tipos de diseño (8.8%).

Nuestra búsqueda en las bases de datos abarcó desde el 2001 hasta abril de 2016, no obstante los artículos finales fueron publicados únicamente a partir del año 2009. En 2015 se publicó el 35.3% de los estudios ( $n = 12$ ), porcentaje similar a lo publicado en el primer cuatrimestre de 2016 (32.3%,  $n = 11$ ), hecho que deja a relucir el creciente interés por *job crafting*. En los años 2014, 2013, 2012 y 2009 fueron publicados 6, 2, 2 y 1 artículo respectivamente. Finalmente, en los años 2011 y 2010, así como en los años anteriores al 2009, no se encontraron publicaciones que cumpliesen con los criterios de inclusión y exclusión para nuestra revisión.

### **Relaciones de *job crafting* con otras variables**

Para analizar las asociaciones estudiadas en los diferentes estudios se agruparon las variables de acuerdo a lo siguiente: a) características personales, b) características del trabajo, c) resultados organizacionales, d) medidas no generales del constructo, y e) intervenciones. En todos los casos fueron consideradas tanto las aproximaciones concordantes con la línea original del concepto (surgido a partir de Wrzesniewski y Dutton, 2001), como aquellas desde la teoría DRL (definición de Petrou et al. (2016). Las tablas 1, 2 y 3 muestran las correlaciones encontradas en las categorías de características personales, del trabajo y resultados organizacionales, respectivamente.

### ***Job crafting* y características personales**

Características individuales como la edad y el nivel educativo mostraron relaciones, significativas con el constructo, aunque pequeñas. Se encontraron resultados opuestos con respecto a la edad: dentro de la teoría de DRL ciertos estudios verifican relaciones negativas con la búsqueda de recursos y desafíos (Peeters et al., 2016; Petrou, Demerouti, & Xanthopoulou, 2016; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015) y relaciones positivas con la reducción de demandas obstaculizantes (Petrou et al., 2015). Por otro lado Weseler y Niessen (2016), quienes abordan *job crafting* desde el concepto original del constructo, encontraron relaciones positivas con los niveles generales de *job crafting*. Dentro de esta misma perspectiva teórica, los estudios de Leana, Appelbaum y Shevchuk (2009) y Solberg y Wong (2016) encontraron relaciones positivas del nivel educativo con los niveles generales de *job crafting*.

Se encontraron también relaciones positivas con ciertos rasgos y recursos personales. Desde la perspectiva DRL, la búsqueda de recursos se relacionó de forma moderada con la personalidad proactiva (Bakker et al., 2012) y alcanzó relaciones, entre pequeñas y moderadas, tanto con la auto-competencia (evaluación individual sobre las propias habilidades en relación a un tema en particular) (Berdicchia, Nicolli, & Masino, 2016) como con el capital psicológico (recurso personal que incluye esperanza, optimismo, eficacia y resiliencia) (Vogt et al., 2016). La búsqueda de desafíos, por su parte, se relacionó de forma moderada solo con la personalidad proactiva (tendencia disposicional a involucrarse activamente en cambios del ambiente) (Bakker et al., 2012) y con el capital psicológico (Vogt et al., 2016). Desde el enfoque original del constructo se encontraron relaciones, entre pequeñas y moderadas, del *job crafting* de tareas, relacional y cognitivo con rasgos de personalidad como amabilidad y extroversión (Yim, Choi, & Park, 2015), así como con

recursos personales como el capital social interno (agregado de recursos actuales y/o potenciales vinculado a la posesión de relaciones duraderas), con lo cual las relaciones fueron altas (Qi, Li, & Zhang, 2014).

Aspectos motivacionales que anteceden al comportamiento como los del enfoque regulatorio mostraron correlaciones positivas con *job crafting*. Ambos enfoques, el de promoción y el de prevención, evidenciaron relaciones pequeñas a moderadas, con la búsqueda de recursos, la búsqueda de desafíos y con la reducción de demandas obstaculizantes (Brennkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Petrou & Demerouti, 2015; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2016).

Estos hallazgos concuerdan con lo encontrado por Bipp y Demerouti (2015), que estudiaron las relaciones de *job crafting* con el tipo de temperamento. Encontraron relaciones, entre pequeñas y moderadas, del temperamento de aproximación con la búsqueda de recursos y desafíos y del temperamento de evitación con la reducción de demandas. Por otro lado, motivadores intrínsecos, como el sentido de llamado y la voluntad o disposición para el cambio, mostraron relaciones pequeñas con la búsqueda de recursos (Esteves & Lopes, 2001; Petrou et al., 2015) y moderadas con la búsqueda de desafíos (Esteves & Lopes, 2001). Complementando estos hallazgos Leana et al., (2009) reportaron correlaciones pequeñas y positivas con la orientación de carrera (motivador extrínseco asociado al crecimiento y/o desarrollo), y negativas con la orientación de trabajo (motivador extrínseco relacionado a las ganancias económicas).

Otros motivadores intrínsecos, como la necesidad de autonomía, de competencia y de relacionamiento fueron explorados desde el concepto original, donde se encontraron también

relaciones, entre moderadas y altas, con todas las dimensiones de *job crafting* (general, de tareas, relaciones y cognitivo) (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). De forma similar, Lu et al., (2014) reportaron correlaciones moderadas del *job crafting* físico y de relaciones con los ajustes, tanto de necesidades-suplementos como de demandas-habilidades.

### ***Job crafting* y características del trabajo**

*Job crafting* ha sido asociado a diferentes características del trabajo desde la teoría DRL. Recursos laborales como el *feedback*, el soporte social y el liderazgo resultaron tener relaciones positivas, entre pequeñas y moderadas, con la búsqueda de recursos y desafíos (Gordon et al., 2015). Fueron encontradas también otras correlaciones de magnitudes pequeñas pero significativas. Entre las demandas laborales, las demandas cognitivas mostraron relaciones positivas con la búsqueda de recursos (Gordon et al., 2015), mientras que la presión de trabajo se relacionó de forma ambigua con la reducción de demandas, positivamente en el estudio de Gordon et al. (2015) y negativamente en el de Petrou et al. (2012). Otras demandas como la carga de trabajo (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Petrou et al., 2016b) y las horas laboradas (Van Hooff & Van Hooff, 2014) evidenciaron relaciones positivas con la búsqueda de recursos y desafíos de trabajo. La carga de trabajo también se asoció negativamente, con correlaciones pequeñas, con la reducción de demandas (Demerouti et al., 2015b). Fuera del abordaje DRL, Leana et al., (2009) encontraron correlaciones pequeñas pero significativas de *job crafting* individual, entendido como cambios de tareas, de relaciones y cognitivo, con los vínculos sociales en el trabajo.

Fueron encontradas también correlaciones significativas, entre pequeñas y moderadas, con las características de la posición. La búsqueda de recursos se relacionó positivamente con

la variedad de tareas (Bipp & Demerouti, 2015), con el enfoque *top-down* de ampliación del trabajo (Berdicchia et al., 2016;), con la autonomía (Demerouti et al., 2015b; Petrou et al., 2012, 2016b; Tims, Bakker, Derks & Rhenen, 2013) y negativamente con el tiempo de permanencia (Berdicchia et al., 2016; Demerouti et al., 2015b; Peeters et al., 2016). Mientras que la autonomía se relacionó de forma positiva con la búsqueda de desafíos (Tims et al., 2013b; Petrou et al., 2012) y con la reducción de demandas (Petrou et al., 2012). Desde el enfoque original del constructo, los estudios de Qi et al., (2014) y Weseler y Niessen (2016) encontraron también relaciones positivas, pequeñas y moderadas, de la autonomía con *job crafting* de tareas, con el tipo cognitivo y con los niveles generales del constructo.

Por otro lado, estudios desde ambas perspectivas teóricas encontraron relaciones, entre pequeñas y moderadas, con las posiciones de liderazgo. Petrou et al. (2015) hallaron asociaciones negativas con la búsqueda de recursos, Weseler y Niessen (2016) relaciones positivas con *job crafting* de tipo cognitivo y Leana et al., (2009) reportaron relaciones positivas del status de la posición con los niveles generales de *job crafting*. Así mismo se encontró relaciones positivas con la interdependencia entre el individuo y otros agentes del trabajo. Solberg y Wong (2016) hallaron relaciones de *job crafting* general con la interdependencia de tareas entre líder y trabajador, mientras que Tims et al. (2013b) entre la búsqueda de recursos y desafíos con la interdependencia entre colegas de trabajo. Finalmente como características específicas de la posición, Yim et al. (2015) encuentran que la propuesta de valor del empleador (sobre las posibilidades de desarrollo profesional, la calidad de la empresa y sobre lo motivador del trabajo) se asocia positivamente con todas las dimensiones de *job crafting* (de tareas, relaciones y cognitivo).

## ***Job crafting* y resultados organizacionales**

Una de las variables más vinculadas a *job crafting* es *Engagement* en el trabajo. Estudios basados en la teoría DRL hallaron relaciones positivas, entre pequeñas y moderadas, con la búsqueda de recursos y desafíos (Bakker et al., 2012, 2016; Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Demerouti et al., 2015b; Petrou et al., 2012, 2016b; Tims et al., 2013b; Vogt et al., 2016) y de pequeña magnitud pero negativas con la reducción de demandas (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Demerouti et al., 2015a, 2015b; Petrou et al., 2016b). Por otro lado, *job crafting*, en términos de cambios físicos y cambios de relaciones también mostró asociaciones moderadas con *engagement* en el trabajo de acuerdo a los estudios de Chen, Yen, y Tsai (2014) y Lu et al., (2014).

Se halló relaciones positivas también con otros indicadores de bienestar laboral. Desde la teoría DRL se encontró que el florecimiento en el trabajo tiene relaciones pequeñas y moderadas con la búsqueda de recursos y desafíos (Demerouti et al., 2015a); la empleabilidad auto-percibida también tuvo relaciones de pequeña magnitud con la búsqueda de recursos y desafíos (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015) y el altruismo también mostró correlaciones pequeñas con la búsqueda de desafíos (Demerouti et al., 2015b). Así mismo, desde el concepto original del constructo, Slemp y Vella-Brodrick (2014) reportaron asociaciones moderadas de *job crafting* como cambio de tareas, relaciones y cognitivo con el bienestar subjetivo y psicológico. En esta misma línea, Qi et al. (2014) encontraron relaciones moderadas del *job crafting* general con el compromiso afectivo a la organización y con el *embeddedness* en el trabajo.

Las situaciones relacionadas a cambios organizacionales reportaron correlaciones pequeñas y positivas con *job crafting*. Las nuevas tareas y clientes se relacionaron con la búsqueda de recursos y de desafíos (Petrou et al., 2012), mientras que los cambios tecnológicos con la reducción de demandas (Petrou et al., 2012). El estudio de Petrou et al. (2016a) encontró que la calidad en cómo son comunicados los cambios organizacionales se relaciona con la búsqueda de recursos. Por su parte, la adaptabilidad individual a los cambios se relaciona con la búsqueda de desafíos (Peeters et al., 2016; Solberg y Wong, 2016). Complementando estos hallazgos, Chen et al., (2014), quienes abordan *job crafting* como cambio de tareas, relaciones y cogniciones, reportaron correlaciones con la adaptación persona – trabajo.

La segunda variable más asociada a *job crafting* fue el desempeño, con el cual se encontraron correlaciones entre pequeñas y moderadas. El desempeño, evaluado de forma general, contextual, como creativo o específico de la tarea, mostró relaciones positivas, entre pequeñas y moderadas, con la búsqueda de recursos y desafíos (Bakker et al., 2012; Gordon et al., 2015; Petrou et al., 2015; Tims et al., 2013b) mientras que se relacionó de forma negativa, también con correlaciones entre pequeñas y moderadas, con la reducción de demandas (Demerouti et al., 2015a, 2015b; Gordon et al., 2015; Petrou et al., 2015). Por su parte Weseler & Niessen, (2016), basados en la concepción original del constructo hallaron que el desempeño de la tarea tiene correlaciones positivas, desde pequeñas a moderadas, con la extensión de las tareas, de relaciones y los cambios cognitivos, y negativamente con la reducción de tareas.

Se encontró relaciones con algunos indicadores negativos de bienestar laboral desde la teoría DRL. La búsqueda de recursos y desafíos evidenció relaciones: negativas, entre pequeñas y moderadas, con la experiencia afectiva relacionada al aburrimiento en el trabajo así como con los comportamientos laborales impulsados por este (Van Hooff & Van Hooft, 2014) y relaciones de pequeña magnitud con el agotamiento en el trabajo (Petrou et al., 2015, 2016b). Este último se asoció también positivamente, con correlaciones pequeñas y moderadas, con la reducción de demandas (Demerouti et al., 2015b; Petrou et al., 2015, 2016b; Tims, Bakker, & Derks, 2015b). Esteves y Lopes (2001) encontraron asociaciones pequeñas y negativas de la intención de turnover con la búsqueda de desafíos. Finalmente, fuera de este marco teórico Lu et al., (2014) hallaron correlaciones negativas moderadas de *job crafting* físico y de relaciones con la inseguridad en el trabajo.

Tabla 1. Correlaciones de *job crafting* con características personales.

Instrumento					Petrou et al. (2012)		Tims et al. (2012)			Niessen in press	Leana et al. (2009)	Wrzesniewski Working Paper			Slemp (2009)			Laurence 2010			
Variable	Autores	Año	País de la muestra	Muestra	BR	BD	RD	IRE	IRS	IDD	General	Individual	General	JCT	JCR	JCC	JCT	JCR	JCC	Rela-cional	Físico
Edad	Petrou, Demerouti & Schaufeli	2015	Holanda	Policías, n=580	-0.14**	-0.18**	0.10*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Peeters, Arts & Demerouti	2016	No específica	Variado, n=110	-0.18**	-0.26**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti & Xanthopoulou	2016	Holanda	Variado, n=383	-0.13**	-0.15**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Weseler & Niessen	2016	No específica	Variado, n=262	-	-	-	-	-	-	0.19*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nivel educativo	Leana, Appelbaum & Shevchuk	2009	EEUUAA	Profesores, n=232	-	-	-	-	-	-	-	0.16*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Solberg & Wong	2016	Noruega	Fábrica, n=190	-	-	-	-	-	-	-	-	0.16*	-	-	-	-	-	-	-	-
Personalidad proactiva	Bakker, Tims & Derks	2012	Holanda	Variado, n=190	-	-	-	0.40**	-	0.36**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autocompetencia	Berdicchia, Nicolli & Masino	2016	Italia	Retail, n=158	-	-	-	0.30**	-0.16*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital psicológico	Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer	2016	Austria, Alemania y Suiza	Variado, n=940	-	0.17**	-	0.64**	0.20**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amabilidad	Yim, Choi & Park	2015	Corea del Sur	Asistentes, n=150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.23**	-	0.20*	-	-	-	-	-
Extroversión	Yim, Choi & Park	2015	Corea del Sur	Asistentes, n=150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.24**	0.30**	0.29**	-	-	-	-	-
Foco de promoción	Petrou & Demerouti	2015	Holanda	Variado, n=664	0.30**	0.35**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Brenninkmeijer & Hekkert-Koning	2015	Holanda	Variado, n=383	-	-	-	0.40**	0.29**	0.39**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Foco de prevención	Petrou & Demerouti	2015	Holanda	Variado, n=664	-	0.11*	0.10*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Brenninkmeijer & Hekkert-Koning	2015	Holanda	Variado, n=383	-	-	-	0.19**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temperamento de aproximación	Bipp & Demerouti	2015	Holanda	Variado, n=193	0.39**	0.34**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bipp & Demerouti	2015	Holanda	Variado	0.25*	0.22*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Temperamento de evitación	Bipp & Demerouti	2015	Holanda	n=130 Variado	-	-	0.29**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Bipp & Demerouti	2015	Holanda	n=193 Variado	-	-	0.35**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sentido de llamado	Esteves & Lopes	2001	Portugal	n=130 Enfermería,	-	-	-	0.17*	-	0.46**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Disposición para el cambio	Petrou, Demerouti & Schaufeli	2015	Holanda	n=189 Policías,	0.21**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Orientación de carrera	Leana, Appelbaum & Shevchuk	2009	EEUUAA	n=580 Profesores,	-	-	-	-	-	-	0.22**	-	-	-	-	-	-	-	-	
Orientación de trabajo	Leana, Appelbaum, & Shevchuk	2009	EEUUAA	n=232 Profesores,	-	-	-	-	-	-	-0.14*	-	-	-	-	-	-	-	-	
Necesidad por autonomía	Slemp & Vella-Brodrick	2013	Australia	n=232 Variado,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.54**	0.31**	0.44*	-	-	
Necesidad por competencia	Slemp & Vella-Brodrick	2013	Australia	n=253 Variado,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.65**	0.41**	0.49**	-	-	
Necesidad por relación	Slemp & Vella-Brodrick	2013	Australia	n=253 Variado,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.32**	0.51**	0.45**	-	-	
Ajuste necesidades-suplementos	Lu, Wang, Lu, Du & Bakker	2014	China	n=246 Variado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.52**	0.37**
Ajuste demandas-habilidades	Lu, Wang, Lu, Du & Bakker	2014	China	n=246 Variado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.30**	0.24**

\* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\*p<0.001

Nota: BR= Búsqueda de recursos, BD= Búsqueda de desafíos, RD= Reducción de demandas, IRE= Incremento de recursos estructurales, IRS= Incremento de recursos sociales, IDD= Incremento de demandas desafiantes, JCT= Job crafting de tareas, JCR= Job crafting de relaciones, JCC=Job crafting cognitivo.

Tabla 2. Correlaciones de *job crafting* con características del trabajo.

Instrumento		Petrou et al. (2012)	Tims et al. (2012)	Niessen in press	Leana et al. (2009)	Wrzesniewski Working Paper	Sekiguchi et al., (2012)												
Variable	Autores	Año	País de la muestra	Muestra	BR	BD	RD	IRE	IRS	IDD	General	JCET	JCC	Individual	General	JCT	JCR	JCC	General
Feedback	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	Holanda	Enfermería, n=214	0.34**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	EEUUAA	Enfermería, n=214	0.26*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soporte social	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	Holanda	Enfermería, n=214	0.20*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	EEUUAA	Enfermería, n=214	0.26*	0.33**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderazgo	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	Holanda	Enfermería, n=214	0.19*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	EUA	Enfermería, n=214	0.27*	0.27*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Demandas cognitivas	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	Holanda	Enfermería, n=214	0.19*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	EUA	Enfermería, n=214	0.27*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Presión de trabajo	Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp	2015	Holanda	Enfermería, n=214	-	-	0.17*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carga de trabajo	Petrou, Demerouti, & Xanthopoulou	2016	Grecia	Variado, n=383	0.24**	0.27**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti, & Xanthopoulou	2016	Holanda	Variado, n=383	0.19**	-	0.14**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Demerouti, Bakker, & Halbesleben	2015	Alemania	Variado, n=95	0.21*	-	0.24*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Horas trabajadas	Van Hooff & Van Hooft	2014	Holanda	Variado, n=189	-	-	-	0.15*	-	0.25**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vínculos sociales	Leana, Appelbaum & Shevchuk	2009	EEUUAA	Profesores, n=232	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.17**	-	-	-	-	-
Variedad de tareas	Bipp & Demerouti	2015	Holanda	Variado, n=193	0.22**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ampliación del trabajo Autonomía	Berdicchia, Nicolli & Masino	2016	Italia	Retail, n=158	-	-	-	0.32**	0.21**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Demerouti, Bakker, & Halbesleben	2015	Alemania	Variado, n=95	0.31**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland	2012	Holanda	Variado, n=95	0.25***	0.18***	0.15**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	Petrou, Demerouti, & Xanthopoulou	2016	Holanda	Variado, n=383	0.13**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tims, Bakker, Derks & Rhenen	2013	Holanda	Salud, n=525	-	-	-	0.34**	0.17**	0.19**	-	-	-	-	-	-	-	-
	Qi, Li & Zhang	2014	China	Fábrica, n=220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.28**
Tiempo de permanencia	Weseler & Niessen	2016	No específica	Variado, n=262	-	-	-	-	-	-	0.22*	0.35**	0.35**	-	-	-	-	-
	Berdicchia, Nicolli & Masino	2016	Italia	Retail, n=158	-	-	-	-0.30**	-0.50**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Demerouti, Bakker, & Halbesleben	2015	Alemania	Variado, n=95	-0.22**	-0.27**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Función de supervisión	Peeters, Arts & Demerouti	2016	No específica	Variado, n=110	-0.26**	-0.25**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti & Schaufeli	2015	Holanda	Policías, n=580	-0.16**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Status de la posición	Weseler & Niessen	2016	No específica	Variado, n=262	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.21*	-	-	-	-	-
	Leana, Appelbaum & Shevchuk	2009	EEUUAA	Profesores, n=232	-	-	-	-	-	-	-	-	0.19**	-	-	-	-	-
Interdependencia de tareas líder-trabajador	Solberg & Wong	2016	Noruega	Fábrica, n=190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.26**	-	-	-	-
Interdependencia entre colegas	Tims, Bakker, Derks & Rhenen	2013	Holanda	Salud, n=525	-	-	-	0.23**	0.30**	0.23**	-	-	-	-	-	-	-	-
Posibilidades de desarrollo	Yim, Choi & Park	2015	Corea del Sur	Asistentes, n=150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.49**	0.58**	0.58**	-
Calidad de la empresa	Yim, Choi & Park	2015	Corea del Sur	Asistentes, n=150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.33**	0.50**	0.48**	-
Tipo de trabajo motivador	Yim, Choi & Park	2015	Corea del Sur	Asistentes, n=150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.25**	0.19*	0.33**	-

\* p<0.05; \*\* p<0.01

Nota: BR= Búsqueda de recursos, BD= Búsqueda de desafíos, RD= Reducción de demandas, IRE= Incremento de recursos estructurales, IRS= Incremento de recursos sociales, IDD= Incremento de demandas desafiantes, JCET= Job crafting de extensión de tareas, JCC=Job crafting cognitivo, JCT= Job crafting de tareas, JCR=Job crafting de relaciones, JCC=Job crafting cognitivo.

Tabla 3. Correlaciones de *job crafting* con resultados organizacionales.

Instrumento				Petrou et al. (2012)		Tims et al. (2012)		Leana et al. (2009)	Sekiguchi et al., (2012)	Slemp (2009)			Wrzesniewski Working Paper			Niessen in press		Laurence (2010)						
Variable	Autores	Año	País de la muestra	Muestra	BR	BD	RD	IRE	IRS	IDD	RDO	Individual	General	JCT	JCR	JCC	General	JCET	JCRT	JCER	TCC	Relacional	Físico	
Vigor	Bakker, Tims & Derks	2012	Holanda	Variado, n=190	-	-	-	0.53**	0.25*	0.49**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Petrou, Demerouti & Xanthopoulou	2016	Grecia	Variado, n=383	-	0.24**	0.33**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Petrou, Demerouti & Xanthopoulou	2016	Holanda	Variado, n=383	0.21**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dedicación	Tims, Bakker, Derks & Rhenen	2013	Holanda	Salud, n=525	-	-	-	0.40**	0.24**	0.30**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Bakker, Tims & Derks	2012	Holanda	Variado, n=190	-	-	-	0.55**	0.29**	0.51**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Petrou, Demerouti & Xanthopoulou	2016	Grecia	Variado, n=383	0.24**	0.27**	-0.11*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti & Xanthopoulou	2016	Holanda	Variado, n=383	0.25**	-	-0.12**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Absorción	Tims, Bakker, Derks & Rhenen	2013	Holanda	Salud, n=525	-	-	-	0.48**	0.32**	0.31**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bakker Tims & Derks	2012	Holanda	Variado, n=190	-	-	-	0.53**	0.32**	0.58*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti & Xanthopoulou	2016	Grecia	Variado, n=383	0.22**	0.37**	-0.13*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti & Xanthopoulou	2016	Holanda	Variado, n=383	0.19**	-	-0.11**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Engagement	Tims, Bakker, Derks & Rhenen	2013	Holanda	Salud, n=525	-	-	-	0.43**	0.30**	0.36**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Vergel	2016	Polonia, Rumania, Lituania y Holanda	Variado, n=206	-	-	-	0.57**	0.26**	0.49**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Brenninkmeijer & Hekkert-Koning	2015	Holanda	Variado, n=383	-	-	-	0.48**	0.32**	0.35**	-0.20**	-	0.48**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Demerouti, Bakker & Gevers	2015	Holanda	Variado, n=287	0.26**	0.23**	-0.14*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	Demerouti, Bakker & Halbesleben	2015	Alemania	Variado, n=95	0.27**	-	-0.25*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland	2012	Holanda	Variado, n=95	0.31***	0.40***	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Vogt, Hakanen, Jenny & Bauer	2016	Austria, Alemania y Suiza	Variado, n=940	-	-	0.30**	0.57**	0.41**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Chen, Yen & Tsai	2014	Taiwan	Hotelería, n=246	-	-	-	-	-	-	0.43**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FloreCIMIENTO	Demerouti, Bakker, & Gevers	2015	Holanda	Variado, n=287	0.32**	0.16**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empleabilidad percibida	Brenninkmeijer & Hekkert-Koning	2015	Holanda	Variado, n=383	-	-	-	0.25**	0.28**	0.20**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altruismo	Demerouti, Bakker & Halbesleben	2015	Alemania	Variado, n=95	-	0.26*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bienestar subjetivo	Slemp & Vella-Brodrick	2013	Australia	Variado, n=253	-	-	-	-	-	-	-	0.39**	0.32**	0.41**	-	-	-	-	-	-
Bienestar psicológico	Slemp & Vella-Brodrick	2013	Australia	Variado, n=253	-	-	-	-	-	-	-	0.43**	0.49**	0.40**	-	-	-	-	-	-
Compromiso afectivo	Qi, Li & Zhang	2014	China	Fábrica, n=220	-	-	-	-	-	-	-	0.51**	-	-	-	-	-	-	-	-
Embeddedness	Qi, Li & Zhang	2014	China	Fábrica, n=220	-	-	-	-	-	-	-	0.54**	-	-	-	-	-	-	-	-
Nuevas tareas	Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland	2012	Holanda	Variado, n=95	0.27***	0.27***	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nuevos clientes	Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland	2012	Holanda	Variado, n=95	0.19***	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambios tecnológicos	Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland	2012	Holanda	Variado, n=95	-	-	0.14***	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicación de los cambios	Petrou, Demerouti & Schaufeli	2016	Holanda	Policías, n=368	0.16**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adaptabilidad individual	Peeters, Arts & Demerouti	2016	No específica	Variado, n=110	-	0.17**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Solberg & Wong	2016	Noruega	Fábrica, n=190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.26**	-	-	-	-	-
Adaptación persona - trabajo	Chen, Yen & Tsai	2014	Taiwan	Hotelería, n=246	-	-	-	-	-	-	0.33**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desempeño (en el	Bakker, Tims &	2012	Holanda	Variado,	-	-	-	0.34**	-	0.40**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



## Medidas no generales del constructo

Desde la conceptualización inicial de *job crafting* hasta la fecha, el concepto ha sido desarrollado y evaluado de diferentes maneras: de forma individual (estudios referidos en los apartados superiores), grupal (Tims et al., 2013b), colaborativa (Chen et al., 2014; McClelland, Leach, Clegg, & McGowan, 2014; Leana et al., 2009), como reflejo del comportamiento del compañero de trabajo (Bakker et al., 2016; Tims, Bakker, y Derks, 2015a), como intención de acción (Bipp y Demerouti, 2015; Tims et al., 2015b) y como comportamiento diario (Demerouti et al., 2015b; Petrou et al., 2012; Tims, Bakker, & Derks, 2014) y semanal (Peeters et al., 2016; Petrou y Demerouti, 2015; Tims, Derks y Bakker, 2016).

Desde la teoría DRL, Tims et al., (2013b) evalúan *job crafting* a nivel grupal. Encontraron que todas las dimensiones del constructo se asocian de forma positiva: teniendo correlaciones pequeñas con la autonomía y desempeño; moderadas con la interdependencia de tareas y *engagement*; y entre moderadas y fuertes, con *engagement* y desempeño del grupo. Desde la conceptualización original del constructo surgió también la medida de este como un fenómeno colaborativo. Se encontró relaciones positivas: pequeñas con el desempeño (McClelland et al., 2014), la supervisión de apoyo, los vínculos sociales y con la discreción en el trabajo (Leana et al., 2009); moderadas con el *job crafting* individual, el ajuste persona – trabajo (Chen et al., 2014), *engagement* (Chen et al., 2014; McClelland et al., 2014), el control y la eficacia del equipo (McClelland et al., 2014) y la interdependencia de tareas (McClelland et al., 2014; Leana et al., 2009). El estudio de Leana et al., 2009) encontró

también correlaciones de *job crafting* colaborativo pequeñas y negativas con la orientación para el trabajo.

Recientemente, desde la misma línea teórica, se encontró correlaciones positivas de los niveles de *job crafting* de los compañeros de trabajo con resultados individuales y organizacionales. Bakker et al., (2016) reportaron relaciones, entre pequeñas y moderadas, de la búsqueda de recursos y desafíos con los niveles de *job crafting* del compañero y con sus niveles de *engagement*. Del mismo modo, Tims et al. (2015a) encontraron correlaciones moderadas de la reducción de demandas con la carga de trabajo, el agotamiento, el *disengagement* y con la reducción de demandas del compañero.

Fue también evaluada la intención de *job crafting*, donde se encontraron correlaciones positivas con diferentes constructos. Todas las dimensiones se correlacionaron con los correspondientes comportamientos de *job crafting* en el estudio de Bipp y Demerouti (2015), con resultados significativos entre pequeños y altos. En la investigación de Tims et al., (2015b) se halló que la intención de *job crafting* también se correlaciona directamente con diversas características de la posición (autonomía, soporte social, *coaching*, *feedback*, demandas cognitivas) y con resultados organizacionales (*engagement*, desempeño y comportamiento de ciudadanía organizacional).

*Job crafting* se abordó también como medida diaria y semanal, donde fueron encontradas correlaciones pequeñas y moderadas. La búsqueda diaria de recursos y desafíos se relacionó positivamente con tareas y clientes nuevos, con *engagement* en el trabajo, autonomía, carga y presión de trabajo, altruismo (Demerouti et al., 2015b; Petrou et al., 2012), autoeficacia, disfrute y con el desempeño (Tims et al., 2014). La reducción diaria de

demandas obstaculizantes mostró relaciones positivas con las nuevas formas de realizar tareas, con la autonomía, con el agotamiento (Demerouti et al., 2015b; Petrou et al., 2012) y de forma negativa con la presión (Petrou et al., 2012) y el desempeño en el trabajo (Demerouti et al., 2015b). Por su parte, Petrou y Demerouti (2015) reportaron que la búsqueda semanal de recursos, desafíos y la reducción de demandas se asociaron positivamente con el foco de promoción y con el foco de prevención, ambos también medidos a nivel semanal. Tims et al., (2016) reportaron correlaciones positivas y moderadas de *job crafting* semanal con los niveles de significancia del trabajo. Mientras que Peeters et al., (2016) encontraron relaciones negativas pequeñas de la búsqueda semanal de recursos con el tiempo de permanencia en la organización y de la búsqueda semanal de desafíos con la empatía. Ambas dimensiones de *job crafting* de forma semanal asociaron positiva y moderadamente con los niveles de adaptabilidad al medio (Peeters et al., 2016).

## **Intervenciones**

Fueron encontrados tres estudios con intervenciones, todos circunscritos en la teoría DRL. Van Wingerden, Derks, y Bakker (2015) realizaron intervenciones organizacionales de *job crafting* combinado con recursos personales para verificar su impacto en los niveles de *engagement* y desempeño. Los resultados mostraron que solo la intervención de *job crafting*, combinada con recursos personales, predijeron positivamente en el incremento del desempeño de los participantes. De forma similar Heuvel, Demerouti, y Peeters (2015) realizaron una intervención en comportamientos de *job crafting* orientada a aumentar ciertos recursos personales. Las comparaciones de los resultados pre y post intervención mostraron que el grupo experimental reportó menos afectos negativos e incremento la autoeficacia, la

percepción de oportunidades de desarrollo y los intercambios entre líder-colaborador después de pasar por la intervención en *job crafting*. Wingerden, Bakker, y Derks (2016), condujeron una intervención en los recursos y demandas laborales para medir su impacto sobre los niveles de *job crafting*. Los resultados confirmaron que efectivamente este tipo de intervención aumenta los niveles de *job crafting*.

## **Discusión**

La presente revisión sistemática de literatura tuvo como principal objetivo traer una visión integrada de las diferentes variables asociadas al constructo de *job crafting*. Luego de la búsqueda y selección de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión previamente elegidos, 34 artículos constituyeron la muestra final. A diferencia de otras revisiones, el presente trabajo buscó integrar contribuciones generadas a partir de la teoría de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001) con las surgidas sobre el concepto acuñado originalmente por Wrzesniewski y Dutton (2001).

Uno de los primeros análisis realizados, sobre las características de las muestras abordadas evidencia que *job crafting* no es exclusivo de un tipo de sector ocupacional sino por el contrario, que es un comportamiento posible de manifestarse en cualquier área de trabajo. Es importante también notar que no se identificaron estudios realizados en esta parte del continente (América del Sur), por lo que sería interesante apostar por investigaciones que aborden la temática y puedan confirmar la universalidad y las relaciones de estos comportamientos. Por otro lado, a pesar de haber hallado diversas aproximaciones así como formas de evaluar *job crafting*, todos ellos mantienen su esencia central enfocada en el cambio de condiciones de trabajo. Estos podrían clasificarse como *job crafting* de tipo

extensivo (incremento o búsqueda de recursos estructurales, sociales y de demandas desafiantes; *job crafting* de tareas, de relaciones y cognitivo) (Wrzesniewski & Dutton (2001) o de reducción (reducción de demandas obstaculizantes). Los cuales, en su mayoría, mantienen sus tres componentes básicos: cambios físicos, de relaciones y cognitivos.

*Job crafting*, como señalan Russell, Ferris, Thompson & Sikora, (2016) gira alrededor de la idea de que los individuos pueden utilizar proactivamente sus experiencias de desarrollo de carrera para modificar sus trabajos, lo que se refuerza a través de nuestra revisión. Las relaciones encontradas tanto con características personales como con las del trabajo nos orientan a concluir que los trabajadores involucrados en estos comportamientos son individuos altamente motivados, con capacidad de autodirección y con adecuados niveles de bienestar laboral. Siendo estos mismos trabajadores quienes finalmente funcionan como agentes valiosos e influyentes en la consecución de las metas y objetivos del negocio.

A nivel personal *job crafting* demuestra ser un tipo de comportamiento proactivo fuertemente relacionado a recursos personales positivos (i.e. capital psicológico, autocompetencia, temperamento de aproximación) y motivadores intrínsecos (i.e. necesidad de autonomía y relacionamiento, sentido de llamado). Con respecto a los aspectos organizacionales quedan evidencias de que organizaciones con buenas condiciones laborales (i.e. *feedback*, autonomía, posibilidades de desarrollo) tienen trabajadores involucrados en comportamientos de *job crafting*. Lo que finalmente se relacionará de forma positiva con ciertos resultados organizacionales (i.e. *engagement* en el trabajo, desempeño, respuestas positivas ante cambios organizacionales) y de forma negativa con aquellos aspectos organizacionales contraproducentes (i.e. Agotamiento en el trabajo, intención de turnover).

## **Limitaciones del estudio**

Esta revisión sistemática presenta las siguientes limitaciones: Primero, la elección de los criterios de inclusión y exclusión, sin bien necesarios para el desarrollo de la revisión, pueden haber sesgado los resultados de la misma. Como solución a esto podrían optarse por otras bases de datos, ampliar los idiomas y tipos de publicación o incluir estudios cualitativos y mixtos. Segundo, relacionado aún con los criterios de selección, estudios longitudinales fueron incluidos en la revisión, no obstante solo se reportaron las relaciones del primer tiempo de aparición de *job crafting*, por lo que algunas relaciones quedaron fuera del análisis y en un caso particular un estudio entero fue excluido por no coincidir la evaluación de *job crafting* con otras variables diferentes a esta. Siguiendo revisiones podrían enfocarse en evaluar y/o comparar específicamente las relaciones establecidas a través del tiempo de *job crafting* con otras variables. Tercero, el estudio con el mayor número de muestra ( $n = 1\ 935$ ) no identificó las características de sus participantes (sexo, edad y profesión) por lo que las informaciones referidas en el apartado resultados, sobre las características de las muestras estudiadas, no cuentan con esta referencia. Futuros estudios podrían incluir esto como criterio de exclusión para evitar dejar fuera del análisis estas características.

## Referencias

- \* Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189. doi:10.1177/0018726715581690
- \* Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Being proactive at work-blessing or bane?. *The Psychologist*, 23(11), 886-889.
- \* Berdicchia, D., Nicolli, F., & Masino, G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 318-330. doi:10.1108/JMP-01-2014-0019
- \* Bipp, T., & 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. doi:10.1111/joop.12089
- \* Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147-162. doi:10.1108/CDI-12-2014-0162

- \* Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- \* Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015a). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.001
- \* Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015b). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 457-469. doi:10.1037/a0039002
- Devotto, R. P. D., & Machado, W. D. L. (2017). Job Crafting: Uma Revisão da Produção Científica Internacional. *Psico-USF*, 22(3), 413-423. doi: 10.1590/1413-82712017220303
- \* Esteves, T., & Lopes, M. P. (2001). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, 1, 15. doi:10.1177/0894845316633789

- \* Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M. & Bipp, T. (2015). Job Crafting and Performance of Dutch and American Health Care Professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192-202. doi:10.1027/1866-5888/a000138
- \* Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (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. doi:10.1111/joop.12128
- \* Leana, C., Appelbaum, E., & 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. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- \* Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152. doi:10.1016/j.jvb.2013.12.004
- \* McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 464-486. doi:10.1111/joop.12058
- \* Peeters, M. C., Arts, R., & 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. doi:10.1080/1359432X.2016.1160891

- \* Petrou, P., & Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International*, 20(2), 102-118. doi:10.1108/CDI-09-2014-0124
- \* Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. doi:10.1002/job.1783
- \* Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. doi:10.1037/a0039003
- \* Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016a). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*. Advance online publication. doi:10.1177/0149206315624961
- \* Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2016b). Regular Versus Cutback-Related Change: The Role of Employee Job Crafting in Organizational Change Contexts of Different Nature. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. doi:10.1037/str0000033
- \* Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1629-1638. doi:10.2224/sbp.2014.42.10.1629

Russell, Z. A., Ferris, G. R., Thompson, K. W., & Sikora, D. M. (2016). Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill. *Human Resource Management Review*, 26(2), 125-135. doi:10.1016/j.hrmr.2015.09.008

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. doi:10.1002/job.248

\* Slemp, G. R., & 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. doi:10.1007/s10902-013-9458-3

\* Solberg, E., & Wong, S. I. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: When proactivity requires adaptivity across levels. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2016.03.001

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013a). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi:10.1037/a0032141

- \* Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. doi:10.1108/JMP-05-2012-0148
- \* Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015a). Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues?. *Applied Psychology*, 64(4), 727-753. doi:10.1111/apps.12043.
- \* Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015b). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928. doi:10.1080/1359432X.2014.969245
- \* Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. doi:10.1177/105960111349242.
- \* Tims, M., Derks, D., & 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. doi:10.1016/j.jvb.2015.11.007
- \* Van Hooff, M. L. M. & Van Hooft, E. A. J. (2014). Boredom at Work: Proximal and Distal Consequences of Affective Work-Related Boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 348-359. doi:10.1037/a0036821

- \* Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2015). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21758.
- \* Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362. doi:10.1080/1359432X.2015.1072170
- \* Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672-685. doi:10.1108/JMP-09-2014-0269
- \* Wingerden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686-701. doi:10.1108/JMP-03-2014-0086
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/AMR.2001.4378011
- \* Yim, S., Choi, A., Park, K. (2015). Effects of employee value proposition and proactive personality on Job Crafting: South Korean professional assistants' case. *Internacional Information Institute*. 18 (11), 4579-4585.

## CAPÍTULO II

### **Relaciones entre Aspectos Individuales, Contextuales y Organizacionales, Job crafting y Engagement en el Trabajo**

**Resumen:** El propósito de esta investigación fue identificar, en un grupo de motivadores para permanecer o retirarse de una organización, cuales predecían *engagement* en el trabajo y comportamientos de *job crafting*. Basados en presupuestos de la teoría de demandas y recursos laborales y en combinación con las ocho fuerzas motivacionales para permanencia y turnover. Integraron la muestra 215 trabajadores brasileños de comunicación y marketing. Los resultados muestran que: a) los aspectos individuales no predicen variaciones en los niveles de *engagement* ni *job crafting*, b) los aspectos contextuales (expectativas de amigos y empleabilidad) predicen de forma diferenciada ambas variables, y finalmente, c) los aspectos organizacionales (identificación afectiva, posibilidades de crecimiento, relaciones interpersonales y costos asociados a dejar la organización) predicen positivamente *engagement* y *job crafting*. En vista de los beneficios individuales y organizacionales de ambas variables centrales, contribuimos a la literatura sobre el tema identificando específicamente qué aspectos pueden estimular o promoverlos.

**Palabras clave:** *Engagement laboral*, *Job crafting*, Comportamiento organizacional, Motivación.

## **RELATIONSHIPS BETWEEN INDIVIDUAL, CONTEXTUAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS, JOB CRAFTING AND ENGAGEMENT AT WORK**

**Abstract:** The purpose of this research was to identify, within a group of organizational attachment and turnover motives, which of them predicted variation on the levels of work engagement and job crafting behaviors. Based on assumptions of the job demand-resources theory and in combination with the eight motivational forces to attachment and turnover. The sample consisted of 215 Brazilian workers from communication and marketing area. The results show that: a) the individual aspects do not predict engagement or job crafting, b) the contextual aspects (friends expectations and employability) differently predict both variables, and finally, c) the organizational aspects (affective identification, possibilities of growth, interpersonal relationships and costs associated with leaving the organization) positively predict both engagement and job crafting. In view of the individual and organizational benefits of both core variables, we contribute to the literature on the subject by identifying specifically what aspects can stimulate or promote them.

**Key words:** Work engagement, Job crafting, Organizational behavior, Motivation.

## Introducción

Independientemente del tipo de mercado, tamaño o localización, el mundo laboral se encuentra en constante cambio. Esto no solo se refleja en las dinámicas internas de trabajo sino también en la forma en cómo las personas pasan a comprender y dirigir sus propias carreras, dando cada vez más valor a las experiencias positivas, priorizando los objetivos individuales y en general buscando una vida laboral saludable y satisfactoria. Es así que las carreras ya no son determinadas únicamente por las demandas organizacionales, sino también por los objetivos de las personas (Demerouti, 2014). Si antes, el foco de gestión era la productividad, desde hace varios años son cada vez más las empresas que invierten en acciones de gestión de recursos humanos, como ejercicios de *feedback*, promoción para participación en la toma de decisiones, soporte por parte de los líderes y facilidad para la variedad de tareas (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Bakker & Schaufeli, 2008). Lo que se evidencia también son las numerosas listas de “mejores empresas para trabajar”. Estas organizaciones son reconocidas por buscar mantener a sus colaboradores motivados a través de la creación de ambientes que puedan satisfacer sus necesidades (Green, Finkel, Fitzsimons & Gino, 2017).

Ante todas estas cuestiones a considerar, las organizaciones enfrentan dificultades tanto para captar como para retener colaboradores (Oliveira, Beria, & Gomes, 2016), evidenciando cierta incapacidad para administrar el factor humano, y sus exigencias individuales, atendiendo al mismo tiempo los objetivos del negocio. En contraparte, los trabajadores son cada vez más desafiados por las demandas de sus corporaciones (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti, 2014; Bakker & Demerouti, 2016), donde ya no se espera únicamente altos niveles de productividad. Son valorizadas otras capacidades como

flexibilidad, trabajo en equipo, compromiso, proactividad y aprendizaje constante (Bakker & Schaufeli, 2008; Hakanen, Peeters, & Schaufeli, 2017).

El área de comunicación es un claro ejemplo de esta problemática. Las grandes empresas de marketing y propaganda vienen enfrentando un movimiento de migración de sus trabajadores, principalmente de los más jóvenes, para otros modelos de negocios relacionados al emprendimiento (Carvalho, Alves & Machado, 2016). Incentivados por los constantes cambios en el mercado, ellos buscan más que un empleo en una agencia de publicidad, el cual fue el formato tradicional de organización en este medio, sino que buscan un espacio que les permita satisfacer sus necesidades como profesionales e individuos (Carvalho & Christofoli, 2015a; Carvalho & Alves, 2016). Por esto, la comunicación deja de ser un área que posee un bajo histórico de atención al capital humano y comienza a mirar profundamente a las nuevas demandas de sus profesionales (Carvalho & Christofoli, 2015b).

La complejidad de estos fenómenos requiere un análisis con foco en las experiencias, características individuales y aspectos positivos, diferenciándose del paradigma psicológico tradicional y explorando las cualidades relacionadas al ser humano en el ambiente organizacional, por lo que nos adentramos en esta dinámica laboral desde la perspectiva de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Este modelo teórico sugiere que las características de todo trabajo pueden agruparse en dos categorías: demandas laborales y recursos laborales. A través de la interacción de estos, junto con los recursos personales, se dan los procesos de motivación y de deterioro laboral (Bakker & Demerouti, 2014). Adicionalmente, según la teoría la relación entre las características laborales y la salud y bienestar del trabajador no son unilaterales, sino que estas se influyen mutuamente a través del tiempo (Bakker & Demerouti, 2014).

Uno de los indicadores de bienestar individual de mayor interés y más estudiados por esta teoría es *Engagement* (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014), por su impacto positivo tanto para las organizaciones como para los propios trabajadores (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Wagner & Harter, 2006). *Engagement* es definido como el estado mental positivo de satisfacción relacionado al trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Concretamente es cuando un individuo tiene altos niveles de energía y resiliencia mental, demostrando disposición a invertir esfuerzos en el propio trabajo y persiste frente a dificultades; es involucrarse fuertemente con sus actividades y encontrar estas significativas, sentirse entusiasmado e inspirado en el trabajo llegando inclusive a alcanzar estados de completa concentración y absorción (Wingerden, Bakker, & Derks, 2016). Este estado se relaciona con diversos resultados organizacionales positivos. Trabajadores con más *engagement* son más innovadores (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tammer, 2008), experimentan un mejor ajuste con relación a sus trabajos (Laschinger, Wong, & Greco, 2006), tienen altos niveles de desempeño (Bakker & Bal, 2010), son más creativos (Bakker & Xanthopoulou, 2013) y muestran comportamientos de ciudadanía organizacional (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). *Engagement* es importante también ya que puede promover el bienestar y la salud (Airila et al., 2014; Hakanen & Schaufeli, 2012). Estudios demuestran además que *engagement* está asociado a comportamientos proactivos (Macey & Schneider, 2008; Sonnentag, 2003; Warshawsky, Havens, & Knafl, 2012), ya que siendo un estado de bienestar motivacional con altos niveles de energía (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010), se relaciona intrínsecamente con la adopción de comportamientos autodirigidos. Así diversos estudios han centrado su foco en la relación de esta variable

con *job crafting* (Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Vergel, 2016; Chen, Yen & Tsai, 2014; Demerouti, 2014; Hakanen et al., 2006; Lu, Wang, Lu, Du, and Bakker, 2014).

*Job crafting* es un término acuñado por Wrzesniewski y Dutton (2001) para definir los cambios físicos y cognitivos de iniciativa propia donde los individuos alteran sus trabajos con la finalidad de alinear este con las habilidades, necesidades y preferencias propias. De acuerdo a la teoría de demandas y recursos laborales, Tims y Bakker (2010) distinguen cuatro tipos de *job crafting*: incremento de recursos estructurales (i.e., buscar formas de desarrollarse uno mismo como profesional o tratar de aprender cosas nuevas), incremento de recursos sociales (i.e., solicitar *feedback* sobre el desempeño propio tanto a colegas como a supervisores), incremento de demandas desafiantes (i.e., involucrarse de forma voluntaria en proyectos o tareas nuevas) y reducción de demandas obstaculizantes (i.e., evitar o eliminar contacto con situaciones mental o emocionalmente desgastantes). Los tres primeros pueden ser clasificados como *job crafting* de tipo expansivo (Wrzesniewski & Dutton, 2001), por su parte, el último tipo debe ser considerado más próximo a una estrategia de *coping* (Hakanen, Peeters & Schaufeli, 2017). Esto se debe a que algunas demandas laborales tienen únicamente impactos negativos en los trabajadores, por lo que la disminución de estas demandas obstaculizantes es un mecanismo de protección de la salud del propio trabajador (Demerouti, 2014).

*Job crafting* es un tipo de rediseño de trabajo de aproximación *bottom-up*, que debe considerarse una alternativa complementaria a los enfoques *top-down* (Demerouti, 2014) ya que aumenta el número de recursos laborales e impacta en el bienestar general de los trabajadores (Tims, Bakker & Derks, 2013). Este tipo de comportamiento organizacional está relacionado también con el incremento del desempeño (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015;

Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009), permite que los individuos resignifiquen sus trabajos y aumenten las probabilidades de establecer mejores relaciones, al mismo tiempo que alcanzan sus objetivos individuales (Slemp & Vella-Brodrik, 2014). El presente estudio no ahondará más en la ya bien establecida relación entre *engagement* y *job crafting* (Demerouti, 2014), sino que nos enfocaremos en identificar qué factores las predicen de forma independiente.

Adicionalmente a los enfoques que estudian las cualidades individuales y aspectos positivos dentro del plano laboral, los fenómenos de rotación, vienen impulsando a gestores e investigadores a preguntarse exactamente por qué motivos los trabajadores permanecen o dejan sus empleos (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Uno de los estudios que representa estos esfuerzos teóricos resultó en el modelo de las ocho fuerzas motivacionales para permanencia y turnover de Maertz & Griffeth (2004). Este modelo integral considera aspectos de tres niveles: individuales, contextuales y organizacionales, traducidos en ocho fuerzas motivacionales (moral, normativa, alternativa, afectiva, calculativa, contractual, constituyente y comportamental).

Los aspectos individuales contemplados en el modelo se traducen a través de la fuerza moral, que son los valores y creencias favorables o desfavorables sobre salir y/o permanecer en la organización (Maertz & Griffeth, 2004). Si bien no se encontró literatura que relacione directamente estas creencias individuales con *engagement* o *job crafting*, podemos suponer que ambos (estado y comportamiento) pueden verse influenciados por los valores individuales ya que estos juegan un papel fundamental moldeando objetivos y comportamientos (Shin & Zhou, 2003). Así, las hipótesis 2 y 3 son:

Hipótesis 1: La fuerza moral, a) pro-vínculo y b) pro-rotación explican positiva y negativamente la variación en los niveles de *Engagement*. Hipótesis 2: La fuerza moral, a) pro-vínculo y b) pro-rotación explican positiva y negativamente Job crafting.

Los aspectos contextuales están determinados por las fuerzas normativas y alternativas. La fuerza normativa muestra cómo el propio individuo percibe las expectativas de personas fuera de su trabajo (familia y amigos) sobre su continuidad en la organización actual (Maertz & Griffeth, 2004). A pesar de las diversas investigaciones sobre los efectos positivos de *engagement* en el trabajo, su relación con aspectos familiares del individuo aún son poco abordados (Culbertson, Mills & Fullagar, 2012) así como su relación con otros círculos cercanos. La fuerza alternativa por su parte es un reflejo de la interacción entre la propia capacidad percibida para encontrar un nuevo trabajo y la percepción que se tiene sobre el mercado actual (Maertz & Griffeth, 2004; Oliveira et al., 2016). Con respecto a la empleabilidad percibida, la literatura muestra que sentirse capaz de adquirir nuevas alternativas laborales aumenta el sentido de bienestar y la percepción de éxito objetivo y subjetivo (Cuyper, van der Heijden & van de Witte, 2011; Guest & Rodrigues, 2015). De acuerdo a lo expuesto se establecen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3: La fuerza a) normativa explica negativamente la variación en los niveles de *Engagement* y la fuerza b) alternativa las predice de forma positiva. Hipótesis 4: La fuerza a) normativa predice negativamente la variación en los niveles de *Job crafting* y la fuerza b) alternativa las explica de forma positiva.

Por último, el modelo de motivos para permanencia y turnover contempla también los aspectos organizacionales. Maertz & Griffeth (2004) categorizan estos en cinco fuerzas: La

fuerza afectiva, es una tendencia motivacional que implica emociones positivas generadas por la organización y por ser parte de esta, teniendo en consideración que lo que piense el trabajador sobre la organización va a generar una respuesta emocional. La fuerza calculativa, involucra la evaluación racional sobre las posibilidades de desarrollo en la organización. La fuerza contractual, comprende percepciones sobre qué es lo que la organización le debe al trabajador, y de forma inversa lo que este le debe, donde el sentido de obligación a la permanencia es una respuesta a cuestiones relacionadas al contrato psicológico estipulado al inicio del vínculo laboral. La fuerza constituyente, trata sobre la calidad de las relaciones con los líderes y compañeros de trabajo. Por último la fuerza comportamental, expresa los costos asociados percibidos sobre dejar la organización actual.

Estudios previos muestran que diversos aspectos relacionados con estas fuerzas, como el soporte social, el control sobre el propio trabajo, la oportunidad de aprendizaje y el *feedback* sobre el desempeño tienen efectos positivos sobre *engagement* en el trabajo (Bakker, 2011; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Del mismo modo, las expectativas generadas por las condiciones implícitas y explícitas de los contratos laborales pueden generar sentimientos de violación ya que el individuo va a esperar trato justo y mutualidad (Rios, Lula, Amaral, & Bastos, 2014). A su vez, algunos estudios identifican al clima organizacional (Scott & Bruce, 1994), las relaciones interpersonales (Janssen, Van de Vliert & West, 2004) y a las características de trabajo (Oldman & Cummings, 1996) como antecedentes importantes de comportamientos innovadores. Si bien *job crafting* es un constructo diferente, recientes estudios sugieren que los trabajadores modifican sus trabajos de acuerdo a las percepciones que estos tienen sobre el mismo (Hakanen et al., 2017). Es así que se establecen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5: Las fuerzas a) afectiva, b) calculativa, c) constituyente y d) comportamental y el e) componente cumplimiento de la fuerza contractual contribuyen positivamente con la variación en niveles de *Engagement*, mientras que el f) componente descumplimiento de la fuerza contractual lo hace de forma negativa. Hipótesis 6: Las fuerzas a) afectiva, b) calculativa, c) constituyente y d) comportamental y el e) componente cumplimiento de la fuerza contractual predicen positivamente *Job crafting*, mientras que el f) componente descumplimiento de la fuerza contractual lo explican de forma negativa.

Así, en este contexto de constantes cambios, donde la retención del factor humano y la promoción de aspectos positivos se convierten en el principal foco de interés tanto para profesionales como para académicos, se ve necesario entender qué situaciones específicas tienen potencial de estimular o promover el *engagement* en el trabajo y los comportamientos de *job crafting*. El objetivo del presente estudio, por tanto, es explorar qué aspectos individuales, contextuales y organizacionales influyen *engagement* y *job crafting*.

## **Método**

### **Participantes y procedimientos**

La muestra final resultó en 215 trabajadores brasileños del sector de comunicación y marketing de la ciudad de Porto Alegre, Brasil. Con una edad media de 32.1 años (D.E.=8.71), 61.4% de ellos se identificaron como mujeres, el 56.7% con un tiempo de permanencia en la organización menor a dos años. Con respecto al nivel educativo, 55.3% contaban con estudios superiores y un 18.6% con especialización o pos-grado.

Para llegar al público objetivo, los investigadores contactaron a nueve agencias de comunicación y marketing a través del sindicato de la región. En reuniones con las áreas de

gestión humana de cada agencia se explicaron los objetivos y se solicitó permiso para la colecta de información. Seis de estas instituciones aceptaron participar del presente estudio. Para el siguiente contacto con los colaboradores se realizaron reuniones en cada centro para presentar la investigación, resolver dudas y explicar el proceso de colecta. El cuestionario online fue divulgado vía correo electrónico, el cual contenía, previa a la presentación de las escalas, el término de consentimiento libre y esclarecido. Este término incluyó informaciones sobre el carácter confidencial y voluntario del estudio así como una breve explicación de sus objetivos, procedimientos y criterios de inclusión (laborar como dependiente en el momento de la colecta, pertenecer al sector de comunicación y/o publicidad y tener como mínimo 18 años de edad). Para ser parte del estudio los participantes debían aceptar el término, indicando su conformidad marcando la opción “acepto”. Se envió, entre junio y octubre de 2017, invitaciones a 385 trabajadores, entre las seis agencias participantes, y fueron respondidas satisfactoriamente 215, alcanzando un ratio de respuesta de 55.8 por ciento.

### **Instrumentos**

*Engagement* fue evaluado con la escala *Utrecht de Engajamento no Trabalho*, versión adaptada al portugués por Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz & Schaufeli (2015), que evalúa el estado mental general de satisfacción y disposición positiva caracterizada por vigor, dedicación y concentración (i.e. En mi trabajo me siento lleno de energía). Escala tipo *Likert* de siete puntos que van desde cero (nunca) a seis (siempre) con 17 frases afirmativas donde los mayores puntajes indican niveles más altos de *engagement* ( $\alpha=0.95$ ). En el presente estudio la consistencia interna fue de  $\alpha=0.94$ .

*Job crafting* se evaluó con la escala de *Comportamentos de Redesenho do Trabalho*, versión adaptada al portugués por Chinelato, Ferreira & Valentini (2015). Evalúa

comportamientos autoiniciados para modificar el trabajo en la forma de incremento de recursos estructurales (i.e. Intento aprender cosas nuevas;  $\alpha = .71$ ), sociales (i.e. Pido a los otros *feedback* sobre mi desempeño;  $\alpha = .78$ ) e incremento de demandas desafiantes (i.e. Cuando un proyecto interesante aparece, me ofrezco como participante de este;  $\alpha = .77$ ). Escala tipo *Likert* de cinco puntos desde uno (nunca) a cinco (siempre) con 14 frases afirmativas, donde los mayores puntajes indican más comportamientos de *job crafting*. En la presente muestra las consistencias internas fueron de  $\alpha = .86$ ,  $\alpha = .79$  y  $\alpha = .77$  respectivamente.

Los aspectos individuales, organizacionales y contextuales fueron evaluados con el *Inventário de Motivações para Turnover e Permanência*, adaptado al portugués por Oliveira et al. (2016). Inventario tipo *Likert* que va de uno (totalmente en desacuerdo) a cinco (totalmente de acuerdo), de 88 items que reflejan ocho fuerzas motivacionales para permanecer o salir de la organización actual. Estas ocho fuerzas son operacionalizadas a través de 14 dimensiones, como se detalla en la Tabla 1.

Debido a que investigaciones previas sugieren que la edad, el nivel educativo, la jerarquía y el tiempo de permanencia en la organización se relacionan con nuestras variables de estudio (Berdicchia, Nicolli & Masino, 2016; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015; Vasquez et al., 2015; Yim, Choi & Park, 2015) fueron incorporadas preguntas concernientes a estas en un cuestionario sociodemográfico previo a la presentación de las escalas.

Tabla 1. Ocho fuerzas motivacionales para turnover y permanencia, dimensiones y valores de confiabilidad

Aspectos	Fuerza / Definición	Dimensiones	Confiabilidad estudio de adaptación / muestra actual
A. individuales	F. Moral / evalúa las actitudes hacia la permanencia en una organización y hacia el cambio permanente de empleadores.	Pro vínculo	$\alpha=0.63$ / $\alpha=0.76$
		Pro rotación	$\alpha=0.72$ / $\alpha=0.79$
A. organizacionales	F. Afectiva / evalúa cuán positivo es el sentimiento general sobre la organización y sobre ser miembro de ella.	Unidimensional	$\alpha=0.89$ / $\alpha=0.92$
	F. Calculativa / evalúa la percepción sobre las posibilidades de alcanzar los objetivos de carrera, de vida, y los valores personales a través de la organización.	Unidimensional	$\alpha=0.90$ / $\alpha=0.86$
	F. Contractual / evalúa el sentido de obligación resultante del cumplimiento del contrato psicológico por parte de la organización.	Cumplimiento	$\alpha=0.79$ / $\alpha=0.86$
		Descumplimiento	$\alpha=0.89$ / $\alpha=0.87$
	F. Constituyente / evalúa el vínculo y compromiso hacia superiores y compañeros.	Compañeros	$\alpha=0.71$ y $0.74$ / $\alpha=0.75$
		Supervisores	$\alpha=0.66$ y $0.91$ / $\alpha=0.84$
F. Comportamental / evalúa la percepción sobre los costos relacionados a dejar una organización.	Costo psicológico	$\alpha=0.64$ / $\alpha=0.64$	
	Costo tangible	$\alpha=0.66$ / $\alpha=0.68$	
	Inercia	$\alpha=0.76$ / $\alpha=0.70$	
A. contextuales	F. Normativa / evalúa las expectativas de familiares y amigos respecto a dejar el empleo.	Familia	$\alpha=0.81$ / $\alpha=0.75$
		Amigos	$\alpha=0.80$ / $\alpha=0.82$
	F. Alternativa / evalúa las creencias individuales sobre la propia capacidad de encontrar otro empleo.	unidimensional	$\alpha=0.86$ / $\alpha=0.75$

Nota. A: Aspectos, F: Fuerza.

## **Análisis**

Para atender los objetivos propuestos, los datos fueron analizados en dos etapas. Primero se realizaron análisis de correlación de *Pearson* entre *Engagement*, *Job Crafting* (incremento de recursos estructurales, incremento de recursos sociales e incremento de demandas desafiantes), los motivos para permanencia y turnover (fuerzas motivacionales categorizados en aspectos individuales, organizacionales y contextuales) y las variables sociodemográficas (edad, nivel educativo, jerarquía y tiempo de permanencia). Luego se realizaron regresiones jerárquicas controlando el efecto de las variables sociodemográficas. La inclusión de predictores se realizó de forma independiente para *engagement* y *job crafting* a través del método *Stepwise*.

## **Consideraciones éticas**

Todos los procedimientos siguen los estándares éticos en investigación con seres humanos dispuesto por la Resolución del Consejo Nacional de Salud N° 510/2016 de Brasil. La investigación fue aprobada por el Comité de Ética en Investigación de la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande del Sur (Porto Alegre, RS – Brasil) con CAAE: 66476517.7.0000.5336.

## **Resultados**

### **Resultados preliminares**

La Tabla 2 muestra las medias, desviaciones estándar y las correlaciones entre las variables. Estos resultados confirman la relación positiva, ya ampliamente documentada, entre *engagement* y todas las dimensiones de *job crafting* (incremento de recursos estructurales:  $r = .47$ ,  $p < .01$ , incremento de recursos sociales:  $r = .24$ ,  $p < .01$  e incremento

de demandas desafiantes:  $r = .53$ ,  $p < .01$ ). Las correlaciones mostradas en la tabla 2 proveen soporte preliminar para las hipótesis planteadas.

### **Confirmación de hipótesis**

En la Tabla 3 se muestran los modelos de regresión empleados para verificar las hipótesis de predicción. En el primer paso (Modelo 1) fueron incluidas las variables sociodemográficas (edad, nivel educativo, jerarquía y tiempo de permanencia) para controlar su efecto sobre las variables dependientes. Edad mostró estar significativamente asociada a *engagement* y al incremento de recursos sociales. Nivel de jerarquía, por su parte, alcanzó resultados significativos únicamente en relación al incremento de demandas desafiantes. Tanto el nivel educativo, como el tiempo de permanencia, no lograron resultados significativos con ninguna de las variables dependientes. En el segundo paso (Modelo 2) se adicionaron las variables independientes (aspectos individuales, contextuales y organizacionales), siguiendo el método *Stepwise*.

Los análisis de regresión muestran que los aspectos individuales no predicen *engagement* ni *job crafting* cuando se controla el efecto de las variables sociodemográficas. Por esto, se rechazan las hipótesis 1 y 2.

Así mismo, las regresiones evidenciaron que la fuerza alternativa predice positiva y significativamente *engagement* ( $\beta = .17$ ,  $p < .001$ ) por lo que se acepta parcialmente la hipótesis 3. De la misma forma, la hipótesis 4 es parcialmente aceptada ya que la dimensión amigos de la fuerza normativa predice el incremento de recursos estructurales y sociales ( $\beta = -.15$ ,  $p < .05$  y  $\beta = .20$ ,  $p < .01$ , respectivamente) y la fuerza alternativa predice positivamente el incremento de recursos estructurales y demandas desafiantes ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$  y  $\beta = .19$ ,  $p < .01$ , respectivamente).

Tabla 2. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables

	M	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 Edad	32.09	8.71	--																				
2 Nivel educativo	1.92	.66	.29**	--																			
3 Jerarquía	2.05	.65	.39**	.33**	--																		
4 Tiempo de permanencia	1.60	.76	.45**	.17*	.36**	--																	
5 Engagement	5.14	1.02	.22**	-.02	.15*	.03	--																
6 I recursos estructurales	4.44	.57	-.08	-.11	-.03	-.12	.47**	--															
7 I recursos sociales	3.23	.86	-.26**	-.08	-.03	-.16*	.24**	.35**	--														
8 I demandas desafiantes	3.64	.74	.10	.01	.24**	.05	.53**	.54**	.39**	--													
9 F moral pro vínculo	3.11	.80	.22**	.08	.07	.18**	.37**	.09	-.03	.16*	--												
10 F moral pro rotación	2.75	.73	-.19**	-.08	-.09	-.11	-.33**	-.17*	-.04	-.05	-.49**	--											
11 F normativa familia	2.42	.86	-.09	-.07	-.00	.00	-.17*	-.16*	.03	-.02	-.04	.24**	--										
12 F normativa amigos	2.46	.97	-.16*	.04	-.06	-.01	-.44**	-.22**	-.00	-.10	-.27**	.39**	.42**	--									
13 F alternativa	4.44	.67	-.21**	.08	.09	-.01	.00	.22**	.04	.14*	-.18**	.14*	.04	.31**	--								
14 F afectiva	3.86	.89	.21**	-.05	.04	-.00	.72**	.32**	.17*	.28**	.38**	-.47**	-.20**	-.53**	-.13	--							
15 F calculativa	3.17	.85	.02	-.02	.14*	-.08	.62**	.34**	.35**	.32**	.26**	-.35**	-.15*	-.47**	-.16*	.66**	--						
16 F const compañeros	3.24	.53	-.02	-.09	-.05	-.02	.33**	.18**	.24**	.34**	.28**	-.12	.07	-.10	-.11	.36**	.31**	--					
17 F const supervisores	3.20	.67	-.06	-.02	-.07	-.10	.38**	.19**	.44**	.29**	.22**	-.23**	-.09	-.31**	-.19**	.50**	.47**	.47**	--				
18 F comp psicológica	3.72	.64	.16*	-.01	.12	.09	.57**	.30**	.21**	.34**	.33**	-.46**	-.11	-.36**	-.04	.64**	.45**	.39**	.43**	--			
19 F comp tangible	2.35	.69	.10	-.13*	.03	.05	.21**	-.02	.03	.07	.33**	-.16*	.12	-.20**	-.33**	.18**	.13	.35**	.16*	.25**	--		
20 F comp inercia	3.16	.75	.11	-.07	.09	.11	.17*	-.04	.01	.06	.19**	-.15*	.09	-.23**	-.32**	.25**	.16*	.32**	.16*	.35**	.54**	--	
21 F contr cumplimiento	3.23	.97	.18**	-.06	.07	.05	.55**	.21**	.27**	.27**	.37**	-.41**	-.14*	-.54**	-.29**	.74**	.67**	.31**	.56**	.47**	.23**	.25**	--
22 F contr descumplimiento	2.50	1.06	-.09	-.01	-.07	.09	-.31**	-.17*	-.14*	-.10	-.18**	.21**	.21**	.36**	.15*	-.43**	-.46**	-.03	-.27**	-.22**	.02	.00	-.59**

Nota. N=214, I: Incremento, F: Fuerza, contr: contractual, const: constituyente, comp: comportamental. \*p<0.05 (bilateral), \*\*p<0.01 (bilateral)

Tabla 3. Resultados de los análisis de regresión.

	Engagement				Incremento de recursos estructurales				Incremento de recursos sociales				Incremento de demandas desafiantes			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t	B	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Edad	.22	3.37***	.14	2.99**	-	-	-	-	-.26	-3.94***	-.21	-3.64***	-	-	-	-
N. Educativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jerarquía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.24	3.60***	.19	3.20**
Tiempo de permanencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F. moral - pro vínculo			-	-			-	-			-	-			-	-
F. moral - pro rotación			-	-			-	-			-	-			-	-
F. normativa - familia			-	-			-	-			-	-			-	-
F. normativa - amigos			-	-			-.15	-2.07*			.20	3.07**			-	-
F. alternativa			.17	3.68***			.31	4.94***			-	-			.19	3.11**
F. afectiva			.41	5.94***			-	-			-	-			-	-
F. calculativa			.30	5.00***			.25	3.51***			.28	3.99***			.18	2.69**
F. con. - compañeros			-	-			-	-			-	-			.26	3.97***
F. con. - supervisores			-	-			-	-			.36	5.56***			-	-
F. com. - psicológica			.13	2.27*			.15	2.14*			-	-			.14	2.00*
F. com. - tangible			.11	2.36*			-	-			-	-			-	-
F. com. - inercia			-	-			-	-			-	-			-	-
F. cont. - cumplimiento			-	-			-	-			-	-			-	-
F. cont. - descumplimiento			-	-			-	-			-	-			-	-
R2	.05		.60		-	-	.22		.06		.30		.05		.25	
F	11.36***		5.17*		-	-	4.30*		15.5***		9.45**		13.0***		4.01*	
Grados de libertad	213		208		-	-	210		213		210		213		209	
VIF	1.00		2.56		-	-	1.45		1.00		1.51		1		1.39	
N	214		214		-	-	214		214		214		214		214	

Notas: \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001, N: Nivel, F: Fuerza, con: Constituyente, com: Comportamental, cont: contractual -: Resultado no significativo.

Finalmente, respecto a las hipótesis 5 y 6. Los resultados muestran significativamente que las fuerzas afectiva ( $\beta = .41, p < .001$ ), calculativa ( $\beta = .30, p < .001$ ), comportamental psicológica ( $\beta = .13, p < .05$ ) y tangible ( $\beta = .11, p < .05$ ) predicen de forma positiva *engagement*. Por lo que se acepta parcialmente la hipótesis 5. Sobre la hipótesis 6, las fuerzas calculativa ( $\beta = .25, p < .001, \beta = .28, p < .001$  y  $\beta = .18, p < .01$  para incremento de recursos estructurales, incremento de recursos sociales e incremento demandas desafiantes respectivamente), constituyente-compañeros ( $\beta = .26, p < .001$  para incremento de demandas desafiantes), constituyente-supervisores ( $\beta = .36, p < .001$  para incremento de recursos sociales) y comportamental-psicológico ( $\beta = .15, p < .05$  y  $\beta = .14, p < .05$  para incremento de recursos estructurales y de demandas desafiantes respectivamente) fueron predictores significativos de variaciones en los niveles de *job crafting*, confirmando parcialmente la Hipótesis 6.

## **Discusión**

El presente estudio tuvo como objetivo principal explorar qué aspectos individuales, contextuales y organizacionales influyen en *engagement* y *job crafting*. Basados en las definiciones de la teoría de demandas y recursos laborales (Demerouti et al., 2001) y en combinación con el modelo de las ocho fuerzas motivacionales para permanencia y turnover de Maertz & Griffeth (2004). Nuestros resultados sugieren que existen situaciones contextuales, además de las organizacionales tradicionalmente asociadas, que tienen impacto en resultados positivos dentro de las empresas. Debajo discutimos los resultados del estudio con mayor detalle.

### **Efecto de variables sociodemográficas sobre *engagement* y *job crafting***

Para los fines del estudio controlamos el efecto de la edad, el nivel educativo, la jerarquía y el tiempo de permanencia ya que hay evidencias de relación con nuestras variables (Berdicchia, Nicolli & Masino, 2016; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015; Vasquez et al., 2015; Yim, Choi & Park, 2015).

La edad tuvo un efecto positivo sobre *engagement* en el trabajo, resultados similares a lo reportado por Vasquez et al. (2015), quienes encontraron también, en una muestra brasileña que a mayor edad, mayores niveles de *engagement*. Así mismo, se evidenció el efecto negativo de este sobre el incremento de recursos sociales de *job crafting*. Es decir, conforme las personas van ganando edad son menos los esfuerzos dirigidos hacia la búsqueda de soporte social y *feedback*. Esta reducción en la búsqueda de recursos sociales refuerza lo sugerido por Kanfer y Ackerman (2004), quienes notaron que los trabajadores más jóvenes, en comparación a los mayores, son orientados al aprendizaje, lo que podría explicar su mayor inclinación a este tipo de *job crafting*. Al respecto Kooij, Tims, & Kanfer (2015) mencionan también que los trabajadores mayores prefieren interacciones sociales que afirmen sus competencias, en vez de interacciones que les ofrezcan oportunidades futuras de desarrollo de carrera.

La jerarquía tuvo un efecto positivo sobre el incremento de demandas desafiantes de *job crafting*. Conforme se posea una posición de mayor jerarquía se invertirá más en acciones orientadas a este tipo de *job crafting*. Este converge con otros hallazgos sobre la relación positiva de *job crafting* orientado a la extensión de tareas con los grados de autonomía (Petrou, Demerouti & Xanthopoulou, 2016; Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015).

Es importante notar que el nivel educativo ni el tiempo de permanencia alcanzaron resultados significativos con ninguna de las variables en estudio. Lo que sugiere que todas las personas, independientemente de los recursos académicos o el tiempo que tengan dentro de una organización, pueden modificar activamente sus ambientes laborales con la finalidad de que estos se conviertan en espacios más satisfactorios y con mayor significancia personal.

### **Predictores contextuales**

La fuerza alternativa, dentro de los aspectos contextuales predijo de forma positiva, tanto *engagement* como *job crafting*. Esta medida, si bien es un reflejo de la autoeficacia con respecto a la capacidad propia de conseguir un empleo nuevo, está supeditada a la percepción que tenemos del mercado laboral en el que estamos inmersos (Oliveira et al., 2016). Los resultados refuerzan la postura de que un profesional empleable no necesariamente busca nuevas alternativas sino por el contrario, esto contribuye al propio sentido de éxito y satisfacción laboral (Cuyper et al., 2011; Guest & Rodrigues, 2015). Por otro lado, de acuerdo con la teoría de conservación de recursos, al invertir los recursos propios (formas de *job crafting*) en el aumento de la empleabilidad, la persona reduce el riesgo de quedar desempleada, al tiempo que aumenta la posibilidad de conseguir un trabajo con mejores oportunidades de aprendizaje y crecimiento, lo que finalmente mejora su estado de *engagement* y conduce a una espiral de ganancia (Salanova et al., 2010). Del mismo modo, con respecto a *engagement*, los resultados se relacionan también con lo hallado por Schaufeli, Dijkstra y Vazquez (2013), quienes reportaron relaciones positivas entre la autoeficacia y el bienestar afectivo en el trabajo.

La fuerza normativa, específicamente la dimensión que refiere a los amigos fuera de la organización, alcanzó potencial significativo para predecir el incremento de recursos estructurales y sociales. Esto nos informa que, conforme el trabajador perciba que su entorno amical, externo a la organización, no está de acuerdo con que este continúe en su actual trabajo, este invertirá menos esfuerzos en el incremento de sus recursos estructurales (i.e., aprender cosas nuevas, involucrarse en nuevos proyectos) y por el contrario buscará aumentar sus recursos sociales (i.e., búsqueda de soporte social y *feedback*).

### **Predictores organizacionales**

Cuatro de los cinco aspectos organizacionales evaluados obtuvieron resultados significativos como predictores de la variación en los niveles de *engagement* y *job crafting*. Lo que respalda lo encontrado por Macey y Schneider (2008), referente a que la experiencia positiva implicada en sentir *engagement* tiene como trasfondo la configuración del trabajo. Respecto a *job crafting*, Wrzesniewski y Dutton (2001), señalan que no es suficiente facilitar oportunidades para promover estos comportamientos. Como muestran nuestros resultados, las organizaciones pueden actuar sobre diversos aspectos para incentivarlo.

La fuerza afectiva, que refleja sentimientos positivos de comodidad o placer hacia la organización, tiene como desencadenante lógico el aumento de *engagement*. Hacia la cual efectivamente mostró poder predictivo. Como mencionan Schaufeli y Bakker (2010), *engagement* tiene una connotación que refiere al involucramiento, compromiso, pasión, foco y energía, los cuales implícitamente hacen referencia a afectos positivos y al bienestar. Incluso Salanova et al. (2010) mencionan que ambas conducen a un círculo de ganancia, pues los

trabajadores en el estado de *engagement* consideran que están en situaciones placenteras, así tengan que lidiar con los desafíos y demandas laborales.

La fuerza calculativa, es decir, la percepción de oportunidades de alcanzar los objetivos profesionales de vida a través de la organización, evidenció ser un aspecto predictor de la variación en los niveles tanto de *engagement* como de todas las dimensiones de *job crafting*. Los resultados muestran que, si la evaluación sobre desarrollo o crecimiento son positivas, los individuos van a sentir más *engagement* y van a invertir fuerzas y energías para involucrarse en aprender cosas nuevas, en buscar *feedback* y en proyectos emergentes (incremento de recursos estructurales, sociales y demandas desafiantes). Como se mencionó previamente, aproximaciones del tipo *bottom-up* como *job crafting*, son buenos complementos a las estrategias *top-down* tradicionales (Demerouti, 2014). Sin embargo, la existencia de espacios de crecimiento estimula el desarrollo de estos aspectos positivos. Al respecto, Baruch (2016) menciona que las organizaciones dejan de significar control respecto al desarrollo profesional de las personas, para convertirse en soporte y desarrollo, como un medio que posibilite el éxito de sus trabajadores.

La fuerza constituyente, es decir la calidad de las relaciones mantenidas en el contexto laboral, fue predictor de variación en los niveles de *job crafting* en sus formas de incremento de recursos sociales e incremento de demandas desafiantes. Las relaciones positivas con los compañeros estimulan el incremento de demandas desafiantes, mientras que las relativas al jefe o supervisor impactan sobre el incremento de recursos sociales. Estos resultados muestran que las relaciones interpersonales afectan la forma en cómo los individuos alteran sus condiciones de trabajo. Las personas en general invierten sus recursos en conservar o mejorar sus relaciones de apoyo (Allen, Shore & Griffeth, 2003) lo que explica que, ante medios

donde existan relaciones interpersonales positivas, las personas se involucraran en formas de *job crafting* que impliquen contacto con otros. Por otro lado, el estudio de Parker, Williams y Turner (2006) muestra que sentir confianza en los compañeros conduce a las personas a involucrarse en comportamientos proactivos. Esto nos lleva a inferir que en espacios donde las relaciones interpersonales son negativas, existe menos orientación para involucrarse, por iniciativa propia, en comportamientos de rediseño del trabajo.

Por último, la fuerza comportamental evidenció ser significativamente importante para explicar tanto el *engagement* como las dos formas de *job crafting* (incremento de recursos estructurales y demandas desafiantes). Estas fuerzas comportamentales, específicamente la psicológica y la tangible, refieren al deseo de evitar el costo psicológico y explícito que viene asociado al retiro de la organización (Oliveira, 2016). Es posible que frente a la crisis económica y el reducido número de agencias de comunicación en la ciudad donde se realizó el estudio, los participantes hayan percibido que salir de la organización implicaría grandes pérdidas. Esa percepción, llevaría a mayores niveles de *engagement* y *job crafting*, sobre todo de actividades capaces de tornar el trabajo más interesante y desafiante.

### **Variables individuales**

El modelo de las ocho fuerzas motivacionales para permanencia y turnover (Maertz & Griffeth, 2004) contempla la fuerza moral como un reflejo de los valores individuales sobre lo positivo o negativo que significa el cambio constante entre empleadores (Oliveira et al., 2016). De acuerdo a lo propuesto estos aspectos individuales podrían impactar en el estado de *engagement* o en los comportamientos de *job crafting*. Sin embargo, en ninguno de los modelos de regresión, representaron variables importantes para la explicación de estos hechos.

Los aspectos contextuales y organizacionales, como se detalló líneas arriba, fueron más representativos en cuanto a explicar y predecir tales variaciones.

### **Implicancias teóricas y prácticas**

El presente estudio contribuye y amplía las investigaciones sobre *engagement* y *job crafting* en cuatro formas. Primero, extiende la literatura sobre estas variables y su relación con percepciones o motivadores individuales, en consonancia con los estudios de Esteves y Lopes (2001), Leana et al., (2009) y Petrou et al. (2015). Ya que, en esencia la medida de las ocho fuerzas motivacionales refleja cómo los trabajadores perciben diversos aspectos relacionados al trabajo.

Segundo, los resultados mostrados evidencian cómo aspectos vinculados a la permanencia o salida de los trabajadores impactan también, de manera diferenciada, en el estado afectivo de *engagement* y en la forma en cómo los trabajadores alteran sus condiciones laborales (*job crafting*). Estos hallazgos pueden guiar a los profesionales en gestión del recurso humano sobre qué cuestiones deben ser atendidas al momento de implementar políticas orientadas al incremento del bienestar y satisfacción laboral. Específicamente, prestando atención a los aspectos organizacionales con potencial de predicción de las variaciones en los scores. Por ejemplo, los análisis de nuestros resultados muestran que tener planes de desarrollo profesional claros (reflejo de la fuerza calculativa) incrementa los niveles de *engagement* en el trabajo y los comportamientos de *job crafting*. Es así que los planes de sucesión, la identificación y desarrollo de colaboradores con alto potencial y los diálogos individuales sobre la propia carrera, son buenas prácticas que contribuirían con el incremento de estados y comportamientos positivos en el trabajo (*engagement* y *job crafting*). Del mismo

modo, la incorporación de programas de entrenamiento y de desarrollo, al incrementar la confianza y autoeficacia de las personas, las motiva a que sientan más *engagement* (Anitha, 2014) y tengan más herramientas y recursos para invertir a través de comportamientos de *job crafting*.

Tercero, contribuye al entendimiento contextualizado de estas variables en un momento específico del país (Brasil). Considerando que las relaciones sociales y económicas envuelven cualquier tipo de comportamiento organizacional (Johns, 2006), al centrarnos en un grupo y mercado específico (área de comunicación y *marketing*) y sus particularidades, podemos tener una visión más real y rica sobre los hechos que motivan a los profesionales de este grupo ocupacional.

Cuarto, y en estrecha relación con lo anteriormente expuesto, nuestros resultados brindan informaciones valiosas al área de comunicación y marketing. Esta área tuvo nuestra atención especial ya que, como comenta Carvalho et al. (2016), se percibe que es un sector que viene modificando sus prácticas internas para poder atraer y mantener sus talentos. Los resultados obtenidos deben tomarse como una foto del momento que está viviendo el área, para de esta forma proponer planes de acción con miras al mejoramiento de las condiciones de sus empleados.

### **Limitaciones y futuros pasos**

Así como otras investigaciones, el presente estudio contempla ciertas limitaciones. Primero, por ser de tipo transversal, su potencial de generalización es limitado con respecto a estudios longitudinales. Futuras investigaciones podrían adoptar medidas en diferentes tiempos para comprender el efecto real de estos aspectos (individuales, contextuales y

organizacionales) sobre *engagement* y *job crafting*. Segundo, las medidas empleadas para los análisis surgieron a partir de cuestionarios de auto reporte, los cuales son afectados por la subjetividad de cada individuo. Por otro lado, ya que los cuestionarios fueron analizados dentro de un contexto organizacional sus resultados podrían obedecer a un intento por mostrar los aspectos positivos de esta. Otros estudios podrían utilizar aproximaciones de evaluación por duplas (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013). Tercero, dentro de los aspectos individuales solo fueron considerados los valores y creencias sobre permanecer o retirarse de la organización. Futuras investigaciones podrían indagar más a detalle en la relación de *engagement* y *job crafting* con otros aspectos individuales como autoeficacia, personalidad proactiva, resiliencia en el trabajo, entre otros. Cuarto, la evaluación de *job crafting* incluye únicamente tres tipos (incremento de recursos estructurales, recursos sociales y demandas desafiantes) la dimensión de reducción de demandas que figura en diversas evaluaciones del constructo no alcanzo resultados significativos cuando se realizó la adaptación y validación del instrumento en el contexto brasileño (Chinelato et al., 2105). Es decir la población no identifico los comportamientos de *job crafting* de tipo expansivos como pertenecientes al mismo grupo que aquellos enfocados en reducir demandas en sus trabajos. Este fenómeno merece futuras investigaciones orientadas a esclarecer si esto se debe a algunas dinámicas diferenciadoras del contexto o al instrumento en sí. Finalmente, nuestro estudio se enfocó en un área ocupacional único –comunicación y *marketing*– lo que podría también limitar la generalización de estos resultados. Por lo que se sugiere replicar la presente investigación para ampliar la comprensión de los fenómenos.

### **Conflicto de intereses**

Los autores del presente artículo declaran que no existe conflicto de intereses.

## Referencias

- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28, 87–105. doi:10.1080/02678373.2013.872208
- Anitha J., (2014) "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118. doi:10.1177/014920630302900107
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A.B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job demands – resources theory. En Cooper, C., Chen, P. (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. Avance de publicación online. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169–189. doi:10.1177/0018726715581690
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 47–g
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2760–2779. doi: 10.1080/09585192.2012.751438

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.002
- Berdicchia, D., Nicolli, F., & Masino, G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 318-330. doi:10.1108/JMP-01-2014-0019
- Carvalho, C. M.; Alves, Avancini, D.; Machado, A. R. (2016). As novas gerações e o trabalho publicitário. En: Freitas, E. C.; Saraiva, J.A.; Haubrich, G. F. (Eds.), *Diálogos Interdisciplinares: Cultura, Comunicação e Diversidade no Contexto Contemporâneo*. (pp. 201-213). Nuevo Hamburgo, RS: Feevale.
- Carvalho, C. M.; Christofoli, M. P. (2015a). Da força das mídias ao poder do conteúdo: revisão de modelos de negócio na publicidade. *E-Compós*, 18 (3), 1-14.
- Carvalho, C. M.; Christofoli, M. P. (2015b). O campo publicitário, a agência e a noção de aceleração do tempo: questões iniciais para pensar novos modelos e negócios na prática do mercado publicitário. *Sessões do Imaginário*, 20 (34), 91-99. doi:10.15448/1980-3710.2015.2
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.006

- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(62), 325-332. doi:10.1590/1982-43272562201506
- Culbertson, S. S., Mills, M. J., & Fullagar, C. J. (2012). Work engagement and work-family facilitation: Making homes happier through positive affective spillover. *Human Relations*, 65(9), 1155-1177. doi:10.1177/0018726712440295
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1486-1503. doi: 10.1080/09585192.2011.561962
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237–247. doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.001
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 457-469. doi:10.1037/a0039002
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2001). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, 1, 15. doi:10.1177/0894845316633789
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*. doi: 10.1016/j.riob.2017.10.007
- Guest, D. E. & Rodrigues, R. (2015). Career control. En De Vos, A. & Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 205-222). Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2017). Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships With Job Crafting. *Journal of occupational health psychology*. Avance de publicación online. doi:10.1037/ocp0000081
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, L., Toppinen-Tammer, 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. doi:10.1016/j.jvb.2008.01.003

- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415–424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2, 231-274. doi:10.1080/19416520802211552
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129–145. doi: 10.1002/job.242
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *The Academy of Management Review*, 29, 440 – 458.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. In *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 145-161). Springer, Cham.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

- Maertz, C.P. Jr., & Griffeth, R.W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5): 667- 683. doi:10.1016/j.jm.2004.04.001
- Morse, B. J., Weinhardt, J. M., Griffeth, R. W., & Oliveira, M. Z. (2014). Cross- cultural Measurement Invariance of the Employment Opportunity Index (EOI) in Mexican and Brazilian Professionals. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 139-148. doi:10.1111/ijsa.12064
- Lascbinger, H.K.S., Wong, C.A., Greco, P., 2006. The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly*, 30(4), 358–367.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142–152. doi:10.1016/j.jvb.2013.12.004
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634. doi:10.2307/256657
- Oliveira, M. Z. D., Beria, F. M., & Gomes, W. B. (2016). Validity Evidence for the Turnover and Attachment Motives Survey (TAMS) in a Brazilian Sample. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(65), 333-342. doi:10.1590/1982-43272665201604

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. doi:10.1037/a0039003
- Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2016). Regular Versus Cutback-Related Change: The Role of Employee Job Crafting in Organizational Change Contexts of Different Nature. *International Journal of Stress Management*. Avance de publicación online. doi:10.1037/str0000033
- Rich, B.L., Lepine, J.A., Crawford, E.R., 2010. Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
- Rios, M. C., Lula, A. M., do Amaral, N. D. A., & Bastos, A. V. B. (2014). Contratos psicológicos e comprometimento: o mapeamento cognitivo dos construtos junto a profissionais de RH. *Acta Científica. Ciências Humanas*, 1(16), 9-24.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work*

- engagement: A handbook of essential theory and research (pp. 10–24). Nueva York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703–714. doi:10.2307/30040662
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607. doi: 10.2307/256701
- Slemp, G. R., & 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. doi:10.1007/s10902-013-9458-3

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230. doi:10.1037/a0032141
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 914–928. doi:10.1080/1359432X.2014.969245
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. doi:10.1177/105960111349242.
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217. doi: 10.1590/1413-82712015200202
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: The elements of great managing*. New York: Gallup Press.
- Warshawsky, N.E., Havens, D.S., Knafl, G., 2012. The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior. *Journal of Nursing Administration*, 42 (9), 418–425. doi:10.1097/NNA.0b013e3182668129

- Wingerden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686-701. doi:10.1108/JMP-03-2014-0086
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/AMR.2001.4378011
- Yim, S., Choi, A., & Park, K. (2015). Effects of Employee Value Proposition and Proactive Personality on Job Crafting: South Korean Professional Assistants' Case. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 18(11), 4579.

## **ANEXOS**

## **Anexo A – Término de Consentimiento Libre y Esclarecido / Versión online**

### **MOTIVOS DE PERMANÊNCIA E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES:**

#### **RELAÇÕES COM ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING**

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntaria, da pesquisa intitulada “Motivos de Permanência e Turnover nas Organizações: Relações com Engajamento e *Job Crafting*”, coordenada pela pesquisadora Profa. Dra. Manoela Ziebell de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCRS. Esta pesquisa pretende ampliar os conhecimentos relacionados aos aspectos positivos relacionados ao trabalho, como engajamento e *job crafting*, e como eles interatuam com a permanência e saída de uma organização por parte dos profissionais.

Acreditamos que ela seja importante já que tendo uma visão mais clara destas interações nós podemos abrir possibilidades para futuras intervenções dirigidas à redução dos motivos para o Turnover e para incrementar os aspectos positivos relacionados ao trabalho.

Para sua realização será feito o seguinte: Levantamento de dados sociodemográficos e quatro escalas para avaliar aspectos relacionados a seu grau de engajamento no trabalho, o comportamento de *job crafting*, a intenção de Turnover e os motivos para você permanecer ou sair da organização na qual trabalha. Depois de obtidos essas informações, os dados serão submetido a análises estatísticas.

Sua participação constará do preenchimento das escalas mencionadas linhas acima. O maior desconforto para você será o tempo dedicado a responder ao questionário, o qual não será maior a 30 minutos. E o benefício obtido será a contribuição pessoal para o desenvolvimento de um estudo científico que pode trazer aportes importantes na gestão de pessoas.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de esclarecer qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com Manoela Ziebell de Oliveira no telefone 51- 9990 45409 a qualquer hora. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Caso você tenha qualquer dúvida quanto aos seus direitos como participante de pesquisa, entre em contato com Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (CEP-PUCRS) em (51) 33203345, Av. Ipiranga, 6681/prédio 50 sala 703, CEP: 90619-900, Bairro Partenon, Porto Alegre – RS, e-mail: cep@puers.br, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 13h30 às 17h. O Comitê de Ética é um órgão independente constituído de profissionais das diferentes áreas do conhecimento e membros da comunidade. Sua responsabilidade é garantir a proteção dos direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes por meio da revisão e da aprovação do estudo, entre outras ações.

Ao aceitar este termo de consentimento, você não abre mão de nenhum direito legal que teria de outra forma. Não aceite este termo de consentimento a menos que tenha tido a oportunidade de fazer perguntas e tenha recebido respostas satisfatórias para todas as suas dúvidas.

Se você concordar em participar deste estudo, você aceitará o termo e você receberá uma via para seus registros e uma cópia será arquivada pelo responsável do estudo.

Após a leitura deste documento, e ao clicar o botão "aceito participar da pesquisa", declaro ter tido a oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

## **Anexo B – Término de Consentimiento Libre y Esclarecido / Versión escrita**

### **MOTIVOS DE PERMANÊNCIA E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES:**

#### **RELAÇÕES COM ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING**

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntaria, da pesquisa intitulada “Motivos de Permanência e Turnover nas Organizações: Relações com Engajamento e *Job Crafting*”, coordenada pela pesquisadora Profa. Dra. Manoela Ziebell de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCRS. Esta pesquisa pretende ampliar os conhecimentos relacionados aos aspectos positivos relacionados ao trabalho, como engajamento e *job crafting*, e como eles interatuam com a permanência e saída de uma organização por parte dos profissionais.

Acreditamos que ela seja importante já que tendo uma visão mais clara destas interações nós podemos abrir possibilidades para futuras intervenções dirigidas à redução dos motivos para o Turnover e para incrementar os aspectos positivos relacionados ao trabalho.

Para sua realização será feito o seguinte: Levantamento de dados sociodemográficos e quatro escalas para avaliar aspectos relacionados a seu grau de engajamento no trabalho, o comportamento de *job crafting*, a intenção de Turnover e os motivos para você permanecer ou sair da organização na qual trabalha. Depois de obtidas essas informações, os dados serão submetidos a análises estatísticas.

Sua participação constará do preenchimento das escalas mencionadas linhas acima. O maior desconforto para você será o tempo dedicado a responder ao questionário, o qual não será maior a 30 minutos. E o benefício obtido será a contribuição pessoal para o desenvolvimento de um estudo científico que pode trazer aportes importantes na gestão de pessoas.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de esclarecer qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com Manoela Ziebell de Oliveira no telefone 51- 9990 45409 a qualquer hora. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

Se por algum motivo você tiver despesas decorrentes da sua participação neste estudo com transporte e/ou alimentação, você será reembolsado adequadamente pelos pesquisadores. As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Caso você tenha qualquer dúvida quanto aos seus direitos como participante de pesquisa, entre em contato com Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (CEP-PUCRS) em (51) 33203345, Av. Ipiranga, 6681/prédio 50 sala 703, CEP: 90619-900, Bairro Partenon, Porto Alegre – RS, e-mail: cep@puers.br, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 13h30 às 17h. O Comitê de Ética é um órgão independente constituído de profissionais das diferentes áreas do conhecimento e membros da comunidade. Sua responsabilidade é garantir a proteção dos direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes por meio da revisão e da aprovação do estudo, entre outras ações.

Ao assinar este termo de consentimento, você não abre mão de nenhum direito legal que teria de outra forma. Não assine este termo de consentimento a menos que tenha tido a oportunidade de fazer perguntas e tenha recebido respostas satisfatórias para todas as suas dúvidas.

Se você concordar em participar deste estudo, você rubricará todas as páginas e assinará e datará duas vias originais deste termo de consentimento. Você receberá uma das vias para seus registros e a outra será arquivada pelo responsável pelo estudo.

Eu, \_\_\_\_\_, após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto expresse minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

\_\_\_\_\_

Assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_

Assinatura de uma testemunha

## DECLARAÇÃO DO PROFISSIONAL QUE OBTEVE O CONSENTIMENTO

Expliquei integralmente este estudo ao participante. Na minha opinião e na opinião do participante, houve acesso suficiente às informações, incluindo riscos e benefícios, para que uma decisão consciente seja tomada.

Data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura do Investigador

\_\_\_\_\_

Nome do Investigador (letras de forma)

**Anexo C – Questionários**

**QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO**

Você se identifica como: ( ) Homem ( ) Mulher ( ) Outro \_\_\_\_\_

Quantos anos você tem? \_\_\_\_\_

Qual seu grau de escolaridade mais alto? ( ) ensino fundamental completo ( ) ensino médio completo ( ) ensino superior incompleto ( ) ensino superior completo ( ) especialização/pós-graduação incompleto ( ) especialização/pós-graduação completo

Qual foi o principal motivo para que você decidisse trabalhar na organização?

\_\_\_\_\_

Por favor, informe o mês e ano em que entrou na organização: \_\_\_\_\_

Qual é o seu cargo atual? \_\_\_\_\_

## ESCALA UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Leia atentamente as frases abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente deste modo no seu trabalho. Todas as questões devem ser respondidas com apenas uma opção, por favor não deixe nenhuma em branco.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Com muita frequência	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Poucas vezes no ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todo dia

	0	1	2	3	4	5	6
1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.							
2. Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.							
3. O tempo voa enquanto estou trabalhando.							
4. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.							
5. Sou entusiasmado com meu trabalho.							
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.							
7. Meu trabalho me inspira.							
8. Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã.							
9. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.							
10. Tenho orgulho do trabalho que realizo.							
11. Eu fico absorvido com meu trabalho.							
12. Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.							
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.							
14. Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.							
15. Eu consigo me adaptar mentalmente a situações difíceis no meu trabalho.							
16. É difícil desligar-me do meu trabalho.							
17. Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.							

## INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÕES PARA TURNOVER E PERMANÊNCIA

Abaixo há uma lista de afirmativas que dizem respeito a situações que podem ocorrer com as pessoas no ambiente de trabalho. Solicitamos que você leia cada uma das frases e responda na escala ao lado delas o quanto você concorda que elas dizem respeito a sua experiência. Leve em consideração que o número 1 da escala significa que você discorda totalmente da frase e o número 5 que você concorda totalmente.

Q	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Discordo Nem concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
1	Na empresa na qual trabalho eu consigo atingir meus objetivos de carreira.				1 2 3 4 5
2	Eu acredito que eu poderia ser promovido(a) na empresa na qual trabalho.				1 2 3 4 5
3	A empresa na qual trabalho oferece boas oportunidades para que eu me aprimore.				1 2 3 4 5
4	A empresa na qual trabalho me dá oportunidades de realizar treinamentos.				1 2 3 4 5
5	A empresa na qual trabalho permite que eu cresça e me desenvolva.				1 2 3 4 5
6	Existe uma boa possibilidade de que eu seja promovido(a) na empresa na qual trabalho.				1 2 3 4 5
7	Eu acredito que um(a) empregado(a) deveria sempre ser leal à empresa na qual ele(a) trabalha.				1 2 3 4 5
8	Eu acredito que é ruim quando as pessoas ficam trocando de emprego.				1 2 3 4 5
9	Eu acredito que as pessoas que pedem demissão de muitos empregos se arrependerão no futuro.				1 2 3 4 5
10	Eu acredito que permanecer em seu emprego é a melhor coisa que um profissional pode fazer.				1 2 3 4 5
11	Eu acredito que trocar de emprego é a melhor coisa para a minha carreira.				1 2 3 4 5
12	Eu acredito que trocas de emprego tornam a vida interessante.				1 2 3 4 5
13	Eu acredito que não vale a pena ser leal a uma única organização.				1 2 3 4 5

14	Eu acredito que permanecer em uma única organização prejudica a carreira de uma pessoa.	1	2	3	4	5
15	Eu acredito que as pessoas que permanecem em uma organização por muitos anos estão cometendo um erro.	1	2	3	4	5
16	Seria oneroso para mim deixar a empresa na qual trabalho neste momento.	1	2	3	4	5
17	Se eu saísse da empresa na qual trabalho, eu teria desperdiçado meu tempo aqui.	1	2	3	4	5
18	Se eu me demitisse, eu perderia uma senioridade valiosa que eu construí na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
19	Eu sinto que pedir demissão neste momento prejudicaria meu futuro.	1	2	3	4	5
20	Se eu me demitisse da empresa na qual trabalho, muito do treinamento que recebi aqui teria sido em vão.	1	2	3	4	5
21	Se eu pedir demissão, vou perder dinheiro da minha aposentadoria ou da minha previdência privada.	1	2	3	4	5
22	Deixar a empresa na qual trabalho consumiria muito da minha energia.	1	2	3	4	5
23	Seria difícil para mim, neste momento, pedir demissão da empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
24	Neste momento eu não tenho vontade de fazer o esforço que seria necessário para sair da empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
25	É mais fácil simplesmente continuar na empresa na qual trabalho do que sair dela.	1	2	3	4	5
26	Quando fui contratado, eu pretendia permanecer nesta empresa por muitos anos.	1	2	3	4	5
27	Eu converso com outros funcionários sobre os motivos para permanecer na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
28	Eu escolho por livre e espontânea vontade permanecer nesta empresa ao invés de ir para outras organizações.	1	2	3	4	5
29	Eu conto para todas as pessoas as coisas boas da empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
30	As pessoas sabem que eu pretendo permanecer neste emprego por um longo período.	1	2	3	4	5
31	Meus familiares querem que eu encontre um emprego que me permita ficar mais próximo deles.	1	2	3	4	5
32	Os membros da minha família querem que eu encontre um emprego mais próximo da minha cidade de origem.	1	2	3	4	5
33	Minha família quer que eu encontre um emprego em que tenha que trabalhar menos horas.	1	2	3	4	5

34	Os membros da minha família nuclear querem que a gente se mude para outra cidade ou para outra região.	1	2	3	4	5
35	Minha família quer que eu encontre outro emprego em que eu possa passar mais tempo em casa.	1	2	3	4	5
36	Meus amigos de fora da empresa querem que eu peça demissão de meu emprego atual.	1	2	3	4	5
37	Meus amigos de fora da empresa acham que eu mereço um emprego melhor.	1	2	3	4	5
38	Meus amigos de fora da empresa me dizem para ir trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
39	Um(a) amigo(a) de outra empresa quer que eu vá trabalhar com ele(a).	1	2	3	4	5
40	Meus amigos de fora da empresa querem que eu consiga um trabalho que me permita morar mais perto deles.	1	2	3	4	5
41	Eu me sinto leal ao meu grupo de colegas na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
42	Eu gosto muito dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
43	Eu tenho muito respeito pelos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
44	Eu tenho uma relação próxima com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
45	Eu sinto que eu perderia relacionamentos valiosos com as pessoas com as quais eu trabalho se pedisse demissão.	1	2	3	4	5
46	Eu não quero correr o risco de ter colegas de trabalho dos quais eu não goste em outra empresa.	1	2	3	4	5
47	Meus colegas podem me ajudar com a minha carreira.	1	2	3	4	5
48	Se eu deixasse a empresa na qual trabalho, eu desapontaria meus colegas.	1	2	3	4	5
49	Meus colegas de trabalho esperam que eu continue trabalhando com eles.	1	2	3	4	5
50	Eu me sinto obrigado a continuar a trabalhar com meus colegas na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
51	Eu quero agradecer meus colegas permanecendo na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
52	Eu gosto muito do(a) meu (minha) superior.	1	2	3	4	5
53	Eu respeito muito meu (minha) superior.	1	2	3	4	5
54	Eu tenho uma relação próxima com meu (minha) superior.	1	2	3	4	5
55	Meu(minha) superior faz com que eu me sinta bem comigo mesmo(a).	1	2	3	4	5
56	Meu(minha) supervisor(a) me ajuda muito com meu trabalho.	1	2	3	4	5
57	Eu perderia um relacionamento valioso com meu(minha) superior se eu pedisse demissão.	1	2	3	4	5

58	Meu(minha) superior vai realmente ajudar minha carreira.	1	2	3	4	5
59	Eu desapontaria meu(minha) supervisor(a) se eu saísse da empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
60	Meu(minha) superior(a) precisa que eu continue trabalhando para ele(a).	1	2	3	4	5
61	Eu me sinto obrigado(a) a permanecer com meu(minha) superior na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
62	Eu quero agradecer meu(minha) superior permanecendo na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
63	Eu me sinto bem trabalhando na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
64	Eu sinto que sou leal à empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
65	Tenho orgulho de trabalhar na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
66	A empresa na qual trabalho é um bom lugar para se trabalhar.	1	2	3	4	5
67	Eu estou feliz por trabalhar na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
68	Eu devo minha lealdade à empresa na qual trabalho pelo que ela me proporcionou.	1	2	3	4	5
69	A empresa na qual trabalho tem me tratado de maneira justa, por isso eu não devo sair dela.	1	2	3	4	5
70	A empresa na qual trabalho tem cumprido as promessas que me faz.	1	2	3	4	5
71	A empresa na qual trabalho sempre me deu suporte.	1	2	3	4	5
72	A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação às minhas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
73	A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação a promoções.	1	2	3	4	5
74	A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação a aumentos.	1	2	3	4	5

## ÍNDICE DE OPORTUNIDADE DE EMPLEO

Este instrumento contém perguntas sobre seu emprego e sobre a organização em que trabalha atualmente. Por favor, leia os itens e indique uma resposta para cada questão. Se nenhuma resposta expressar exatamente o que você pensa, use a resposta que mais se aproxima. É importante que você responda todos os itens, mesmo que pareçam muito com os outros.

		1	2	3	4	5	6	7
		Discordo totalmente			Nem discordo, nem concordo		Concordo totalmente	
1	Eu tenho uma rede de contatos extensa que poderia me ajudar a encontrar outras oportunidades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2	Se eu tivesse procurando um emprego, provavelmente encontraria um melhor do que o que eu tenho agora.	1	2	3	4	5	6	7
3	Em geral, os empregos que eu poderia conseguir, se eu saísse desta organização, seriam superiores ao emprego que tenho hoje.	1	2	3	4	5	6	7
4	Simplesmente não existem muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho atual.	1	2	3	4	5	6	7
5	Considerando minhas qualificações e minha experiência, penso que não seria muito difícil conseguir um novo emprego.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu consigo pensar em várias organizações que provavelmente me ofereceriam um trabalho se	1	2	3	4	5	6	7

	eu estivesse procurando um.							
7	Eu tenho contatos em outras empresas que poderiam me ajudar a conseguir um novo emprego.	1	2	3	4	5	6	7
8	A maioria dos empregos que eu poderia conseguir seria uma melhora em relação a minha situação atual.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu tenho uma oferta de emprego, em aberto, feita por outra organização, basta aceita-la.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu encontrei uma alternativa de emprego melhor que a atual.	1	2	3	4	5	6	7
11	Meu emprego e/ou minhas atividades sociais tendem a me colocar em contato com muitas pessoas que podem me ajudar a conseguir um novo emprego.	1	2	3	4	5	6	7
12	Atualmente, eu não tenho condições de ir morar em outro lugar mesmo que um emprego melhor apareça.	1	2	3	4	5	6	7
13	A carreira do meu cônjuge ou companheiro torna difícil deixar meu emprego atual.	1	2	3	4	5	6	7
14	Existem aspectos da minha vida pessoal (ex. filhos em idade escolar, familiares, etc.) que tornam difícil deixar meu emprego em um futuro próximo.	1	2	3	4	5	6	7

## ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE REDESENHO DO TRABALHO

Os itens a seguir refletem a forma de você se comportar em relação a seu trabalho. Leia cada uma das afirmativas abaixo, assinalando a resposta que mais se adéqua a você em cada caso, usando para tanto a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

Em relação a meu trabalho ...

Tento desenvolver as minhas capacidades.	1	2	3	4	5
Tento me desenvolver profissionalmente.	1	2	3	4	5
Tento aprender coisas novas.	1	2	3	4	5
Procuro usar minhas capacidades ao máximo.	1	2	3	4	5
Peço ao meu supervisor para me treinar.	1	2	3	4	5
Pergunto se o meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
Observo meu supervisor para ter inspiração.	1	2	3	4	5
Peço aos outros feedback sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
Peço conselhos aos meus colegas.	1	2	3	4	5
Quando um projeto interessante aparece, me ofereço como participante desse projeto.	1	2	3	4	5
Se são introduzidos novos procedimentos, sou um dos primeiros a aprender sobre eles e testá-los.	1	2	3	4	5
Quando não há muito para fazer, vejo isso como uma oportunidade de iniciar novos projetos.	1	2	3	4	5
Costumo assumir tarefas extras, embora eu não receba salário extra por elas.	1	2	3	4	5
Tento torná-lo mais desafiador, procurando examinar as relações existentes entre os vários aspectos do mesmo.	1	2	3	4	5

## Anexo D – Comprobante del Comité de Ética en Investigación

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DO RIO GRANDE  
DO SUL - PUC/RS



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DA EMENDA

**Título da Pesquisa:** MOTIVOS DE PERMANÊNCIA E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES COM ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING

**Pesquisador:** Manoela Ziebell de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 4

**CAAE:** 66476517.7.0000.5336

**Instituição Proponente:** UNIAO BRASILEIRA DE EDUCACAO E ASSISTENCIA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.333.505

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisadora responsável do projeto MOTIVOS DE PERMANÊNCIA E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES COM ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING encaminhou ao CEP-PUCRS, em 11/09/2017, emenda contendo os seguintes documentos: carta de autorização das agências "SELLING COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA", "CONJUNTO COMUNICAÇÃO LTDA" e "PÚBLICA COMUNICAÇÃO LTDA" para a realização da pesquisa nas referidas empresas (documentos nomeados: Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_SELLING, Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_CONJUNTO e Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_MOOVE com as cartas de autorização.

#### Objetivo da Pesquisa:

A pesquisadora responsável do projeto MOTIVOS DE PERMANÊNCIA E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES COM ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING encaminhou ao CEP-PUCRS, em 11/09/2017, emenda contendo os seguintes documentos: carta de autorização das agências "SELLING COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA", "CONJUNTO COMUNICAÇÃO LTDA" e "PÚBLICA COMUNICAÇÃO LTDA" para a realização da pesquisa nas referidas empresas (documentos nomeados: Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_SELLING, Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_CONJUNTO e Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_MOOVE com as cartas de autorização.

**Endereço:** Av.Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703  
**Bairro:** Partenon **CEP:** 90.619-900  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@pucrs.br

Continuação do Parecer: 2.333.505

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A pesquisadora responsável do projeto MOTIVOS DE PERMANÊNCIA E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES COM ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING encaminhou ao CEP-PUCRS, em 11/09/2017, emenda contendo os seguintes documentos: carta de autorização das agências "SELLING COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA", "CONJUNTO COMUNICAÇÃO LTDA" e "PÚBLICA COMUNICAÇÃO LTDA" para a realização da pesquisa nas referidas empresas (documentos nomeados: Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_SELLING, Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_CONJUNTO e Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_MOOVE com as cartas de autorização.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisadora responsável do projeto MOTIVOS DE PERMANÊNCIA E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES COM ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING encaminhou ao CEP-PUCRS, em 11/09/2017, emenda contendo os seguintes documentos: carta de autorização das agências "SELLING COMUNICAÇÃO E MARKETING LTDA", "CONJUNTO COMUNICAÇÃO LTDA" e "PÚBLICA COMUNICAÇÃO LTDA" para a realização da pesquisa nas referidas empresas (documentos nomeados: Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_SELLING, Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_CONJUNTO e Carta\_de\_autorização\_de\_pesquisa\_MOOVE com as cartas de autorização.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos obrigatórios foram apresentados.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O CEP-PUCRS, de acordo com suas atribuições definidas nas Resoluções n° 466 de 2012, n° 510 de 2016 e Norma Operacional n° 001 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), manifesta-se pela aprovação da emenda.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_995305 E3.pdf	11/09/2017 12:28:38		Aceito
Outros	Carta_de_autorizacao_de_pesquisa_	11/09/2017	Jhoanna Altamirano	Aceito

Endereço: Av.Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703  
Bairro: Partenon CEP: 90.619-900  
UF: RS Município: PORTO ALEGRE  
Telefone: (51)3320-3345 Fax: (51)3320-3345 E-mail: cep@pucrs.br



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DO RIO GRANDE  
DO SUL - PUC/RS



Continuação do Parecer: 2.333.505

Outros	MOOVE.pdf	12-25:10	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Carta_de_autorizacao_de_pesquisa_CO NJUNTO.pdf	11/09/2017 12-24:47	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Carta_de_autorizacao_de_pesquisa_SE LLING.pdf	11/09/2017 12-24:26	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Emenda_Autorizacao_de_pesquisa_SE LLING CONJUNTO MOOVE.pdf	11/09/2017 12-21:46	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Carta_de_autorizacao_de_pesquisa_E2 1.pdf	17/08/2017 17:12:08	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Carta_de_autorizacao_de_pesquisa_ES CALA.pdf	17/08/2017 17:11:37	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Carta_de_autorizacao_de_pesquisa_GL OBAL.pdf	17/08/2017 17:11:07	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Emenda_Autorizacao_de_pesquisa_GL OBAL ESCALA E21.pdf	17/08/2017 17:08:36	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Carta_de_autorizacao_de_pesquisa_PA IM COMUNICACAO.pdf	01/06/2017 13:15:00	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Emenda_Autorizacao_de_pesquisa_Pai m.doc	01/06/2017 13:10:39	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Termo_de_compromiso_Envio_de_autor izacoes.pdf	17/03/2017 12:42:43	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	CVs_Lattes.docx	16/03/2017 09:13:14	Jhoanna Altamirano	Aceito
Folha de Rosto	20170313213402145.pdf	13/03/2017 16:46:31	Manoela Ziebell de Oliveira	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	13/03/2017 02:25:47	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Proyecto_de_disertacion_Traducido_a_ PT.pdf	13/03/2017 02:15:02	Jhoanna Altamirano	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Documento_Unificado_do_Projeto_de_P esquisa_1485443857226.pdf	06/03/2017 17:42:41	Jhoanna Altamirano	Aceito
Outros	Cuestionarios.pdf	06/03/2017 17:35:43	Jhoanna Altamirano	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termodeconsentimento_VERSAOESCR ITA.pdf	06/03/2017 17:27:05	Jhoanna Altamirano	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termodeconsentimento_VERSAOONLI NE.pdf	06/03/2017 17:26:52	Jhoanna Altamirano	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	06/03/2017 17:24:34	Jhoanna Altamirano	Aceito

**Situação do Parecer:**

Endereço: Av.Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703  
Bairro: Partenon CEP: 90.619-900  
UF: RS Município: PORTO ALEGRE  
Telefone: (51)3320-3345 Fax: (51)3320-3345 E-mail: cep@puccrs.br

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DO RIO GRANDE  
DO SUL - PUC/RS



Continuação do Parecer: 2.333.505

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PORTO ALEGRE, 17 de Outubro de 2017

---

**Assinado por:**  
**Paulo Vinicius Sporleder de Souza**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Av.Ipiranga, 6681, prédio 50, sala 703  
**Bairro:** Partenon **CEP:** 90.619-900  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@pucrs.br

Página 04 de 04

## ORÇAMENTO

### PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Elementos a ser financiados		Valor Unitario	Valor Total	Fuente Viabilizadora
Especificaciones	Cantidad	R\$	R\$	(Ver pie de hoja)
Paquete de hojas A\$ - 500 hojas	1	R\$ 17,9	R\$ 17,9	4
Cartucho de Toner HP Negro Ce285ab	1	R\$ 264,90	R\$ 264,90	4

Manoela R. Oliveira

1. Patrocinador
2. Agencia de Promoción (Anexar comprobante)
3. Servicio
4. Investigador
5. Otros