



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA,
MENCION PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

**Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual: modelo de
mediación moderada de *job crafting* y autonomía del trabajo.**

Tesis para optar al Grado de Magíster en Psicología mención Psicología del Trabajo y las
Organizaciones.

Profesor Guía: Raúl Ramírez Vielma

Departamento de Psicología

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Concepción

Paola Andrea Alvarado Álvarez

Concepción-Chile

2023

Índice

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción	7
Primera Parte: Marco teórico	14
Liderazgo.....	14
El servidor como líder: Liderazgo de servicio.....	16
Modelo de Liderazgo de Servicio de van Dierendonck y Nuijten (2011).....	21
Diseño del trabajo.....	24
Autonomía del trabajo	29
<i>Job crafting</i>	32
Modelo de <i>job crafting</i> de Wrzesniewski y Dutton (2001).....	34
Desempeño laboral.....	37
Desempeño adaptativo.....	39
Desempeño contextual.....	43
Análisis de la relación entre las variables de estudio, propuesta de hipótesis y modelo de mediación moderada	45
Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual.....	45
Liderazgo de servicio y <i>job crafting</i>	48
<i>Job crafting</i> , desempeño adaptativo y desempeño contextual	49
Modelo de mediación moderada	52
Segunda parte: Marco metodológico	55
Preguntas de investigación.....	55

Objetivos	55
Hipótesis.....	56
Método	57
Diseño de investigación	57
Participantes	57
Variables.....	59
Instrumentos	61
Procedimiento.....	66
Estrategia de análisis de datos.....	67
Consideraciones éticas	67
Tercera parte: Resultados, Discusión y Conclusiones	70
Resultados	70
Análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos	70
Estadísticos descriptivos.....	88
Análisis de correlaciones bivariadas.....	90
Análisis del modelo teórico propuesto y análisis de mediación moderada	93
Análisis de mediación de <i>job crafting</i> en la relación entre liderazgo de servicio y desempeño adaptativo.....	94
Análisis de mediación de <i>job crafting</i> en la relación entre liderazgo de servicio y desempeño contextual.....	96
Análisis de mediación moderada.....	98
Prueba de chi-cuadrado: Comparación de modelos con y sin moderación de la autonomía del trabajo	102

Discusión.....	104
Conclusiones	110
Anexos	137
Anexo 1: Consentimiento informado	137
Anexo 2: Cuestionario sociodemográfico y laboral.....	140
Anexo 3: Cuestionario de liderazgo de servicio.....	142
Anexo 4: Work Design Questionnaire (WDQ).....	144
Anexo 5: Cuestionario de <i>job crafting</i>	145
Anexo 6: Escala de desempeño contextual I.....	146
Anexo 7: Escala de desempeño adaptativo	147
Anexo 8: Escala de desempeño contextual II.....	149

Resumen

El mundo del trabajo actual está lleno de cambios e incertidumbre, implicando nuevos enfoques que permitan contribuir al vacío existente en la literatura de variables organizacionales y comportamentales de los trabajadores. El estudio tiene por objetivo subsanar esta brecha al abordar la relación existente entre el liderazgo de servicio, autonomía de trabajo, *job crafting*, desempeño adaptativo y contextual, planteándose una hipótesis de mediación moderada.

Se utilizó un diseño cuantitativo no experimental- correlacional longitudinal de panel. Se realizaron dos mediciones con un intervalo de tiempo de un mes entre cada medición. Se realizó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia con 188 trabajadores de diferentes rubros y mayores de 18 años.

Los resultados muestran que el *job crafting* es un mediador en la relación existente entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo y contextual. Asimismo, el liderazgo de servicio y autonomía del trabajo son predictores del *job crafting*. En tercer lugar, se encontró que la autonomía modera la mediación que realiza el *job crafting* cuando esta se encuentra en niveles bajos.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten expandir el conocimiento científico con respecto al efecto del liderazgo de servicio, la autonomía y el *job crafting* en su relación con el desempeño laboral extra-rol, no solo en el plano académico sino con posibles implicancias a nivel de la gestión de personas en el ámbito aplicado.

Palabras claves: Liderazgo de servicio, *job crafting*, autonomía del trabajo, desempeño adaptativo, desempeño contextual.

Abstract

The current world of work is full of changes and uncertainty, implying new approaches that allow contributing to the existing gap in the literature regarding organizational and behavioral variables of workers. The present study aims to fill this gap by addressing the relationship between servant leadership, job crafting, adaptive and contextual performance.

A non-experimental quantitative correlational longitudinal panel design was used, where two measurements were made with a time interval of one month between each measurement. It was carried out through a non-probabilistic convenience sampling considering a sample of 188 workers from different fields and over 18 years of age.

The results show that job crafting is a mediator in the relationship between servant leadership with adaptive and contextual performance. Likewise, servant leadership and job autonomy are predictors of *job crafting*. Third, it was found that autonomy moderates the mediation carried out by *job crafting* when it is at low levels.

The results obtained in this research allow us to expand scientific knowledge regarding the effect of servant leadership, autonomy and job crafting in their relationship with extra-role work performance, not only at the academic level but also with possible implications at the level of HR management in the applied field.

Keywords: Servant leadership, job crafting, job autonomy, adaptive performance, contextual performance.

Introducción

El trabajo es un contexto al que las personas le dedican la mayor parte de su vida cotidiana, por lo que no es de extrañar que este sea un espacio para la expresión de diversos comportamientos y actitudes que son importantes para los individuos y las organizaciones (Judge et al., 2006).

Debido a la importancia que tienen los espacios saludables para resguardar el bienestar y proteger a las personas del agotamiento y el estrés en el trabajo (Wang et al., 2022) mientras estas se mantienen motivadas con un funcionamiento efectivo y eficiente cuando se enfrentan a contextos de incertidumbres en el trabajo (Ryan y Deci, 2017), es que el Ministerio del Trabajo (2019) ha convertido en su misión crear trabajos de calidad orientados a la inclusión, la previsión y seguridad social, que promuevan los derechos de los trabajadores y el crecimiento del país. Aun así, los desafíos y cambios del contexto actual del trabajo son grandes haciendo que sea difícil cumplir este objetivo con facilidad.

Actualmente, el mundo del trabajo requiere que los trabajadores se anticipen a los problemas y oportunidades que se presentan y los aborden de manera proactiva para mejorar la efectividad (Zhang et al., 2020). La globalización ha sido uno de los principales cambios que ha obligado a las organizaciones y a los trabajadores a adaptarse a la naturaleza cambiante del contexto laboral, el desarrollo de la información, la comunicación tecnológica, los cambios demográficos y la crisis económica (Rodríguez-López et al., 2021).

A partir de lo anterior, es que los líderes han cobrado un papel relevante dentro de este contexto para que los trabajadores puedan adaptarse a los cambios de forma positiva, debido a su capacidad para influir en el entorno al proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para superar las demandas laborales, disminuyendo la incertidumbre que propicia el contexto

laboral (Bakker y Demerouti, 2017) e influyendo de manera crítica en el desempeño de estos en condiciones cambiantes (Sánchez-Manzanares et al., 2020).

Esto ha conllevado a la aparición de nuevos modelos que llenan áreas de vacío en la literatura hasta ahora no consideradas en la investigación de liderazgo convencional (Avolio et al., 2013), cambiando el enfoque del líder mismo a un contexto más amplio que incluye seguidores, colegas, supervisores, el ambiente de trabajo e incluso la cultura de la propia organización (Avolio, 2009).

Dentro de estas nuevas aproximaciones, se encuentra el liderazgo de servicio, en el cual los líderes promueven la realización de una visión compartida al crear condiciones que mejoran el bienestar y el funcionamiento de los seguidores, ayudándoles a desarrollarse y prosperar (Stone et al., 2004). Estos líderes se enfocan en las necesidades psicológicas de los seguidores como un objetivo en sí mismo y confían en los seguidores para hacer lo que sea necesario para la organización, priorizando de manera única las necesidades de las personas que lideran por encima de las de la organización y yendo más allá de los intereses de los propios líderes (Eva et al., 2019; Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Van Dierendonck, 2011).

Es así que, el surgimiento de un nuevo enfoque de liderazgo, ha dejado en evidencia que las iniciativas de cambio de arriba hacia abajo de las organizaciones ya no son suficientes para satisfacer las crecientes demandas del trabajo, sino que se necesita ir mucho más allá (Wang et al., 2018). Bajo este escenario es lógico pensar que el diseño del trabajo puede tener cierta incidencia y contribuir al funcionamiento de la organización debido a la naturaleza cambiante del mundo del trabajo (Grant y Parker, 2009; Parker et al., 2017), así como disminuir los efectos del cambio tecnológico y social, permitiendo que estos sean más efectivos, pudiendo lograr diversos resultados como el desempeño (Parker et al., 2017; Parker y Grote, 2020).

El diseño del trabajo ha implicado nuevas formas de trabajar y ha vuelto al trabajador un agente activo al cual se le da la oportunidad de tener un rol independiente para adaptarse a los nuevos desafíos del entorno para que la organización pueda sobrevivir frente a estas circunstancias; cobrando especial relevancia el rol de la autonomía (Den Hartog y Belschak, 2012), la cual refleja la medida en que un trabajo permite libertad, independencia y discreción para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos utilizados para realizar las tareas (Morgeson y Humphrey, 2006).

Asimismo, como respuesta a los enfoques tradicionales de arriba hacia abajo, ha surgido el *job crafting* con la finalidad de lograr resultados favorables en los trabajadores desde un enfoque de abajo hacia arriba (Naeem et al., 2021). En pocas palabras, el *job crafting* es un concepto que hace alusión a las acciones que realizan las personas para dar forma, moldear y redefinir sus trabajos, actuando como "artesanos del trabajo", donde realizan cambios físicos y cognitivos en los límites de sus tareas, en las relaciones de trabajo y la percepción que tienen de este (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Por otro lado, la necesidad de cambios en las organizaciones, especialmente en la naturaleza del trabajo, requieren que el trabajador exhiba un desempeño adaptativo (Chen et al., 2005), así como contribuir a la efectividad organizacional en estos contextos a través del desempeño contextual (LePine et al., 2000). Por una parte, el desempeño adaptativo se centra en la capacidad de respuesta a los requisitos cambiantes del trabajo (Allworth y Hesketh, 1999), o bien como los trabajadores modifican su comportamiento para satisfacer las demandas de una nueva situación o evento en un entorno cambiante (Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002) y, por otra, el desempeño contextual se puede entender como las conductas de los trabajadores que

contribuyen a mejorar el ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en donde realizan su trabajo, ayudando a conseguir los objetivos organizacionales (Borman y Motowidlo, 1993).

Con respecto a los hallazgos relevantes de estudios empíricos que han abordado problemáticas similares con respecto a estas variables, se ha encontrado relaciones positivas entre el liderazgo de servicio con *job crafting* (Khan et al., 2021; Yang et al., 2017), desempeño contextual (Gui et al., 2021; Saleem et al., 2020) y desempeño adaptativo (Kaltainen y Hakanen., 2021), así como una relación positiva entre *job crafting* con desempeño adaptativo (Lichtenthaler y Fischbach, 2018; Park et al., 2020) y contextual (Esmaeili et al., 2019; Guan y Frenkel, 2018).

Asimismo, se ha encontrado sustento de que el *job crafting* puede ser un mecanismo mediador entre el liderazgo de servicio y comportamientos de los trabajadores como el desempeño laboral (Khan et al., 2021) y que la investigación futura podría explorar más los predictores que promueven el *job crafting* al observar qué variables moderan o median la relación entre el *job crafting* con otras variables, siendo uno de estos mecanismos el nivel de autonomía (Berg et al., 2010). Es más, un nivel alto de autonomía del trabajo mejora el sentimiento de empoderamiento de los trabajadores y aumenta su sentido de responsabilidad en su trabajo (Hackman y Oldham, 1976).

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede decir que, si bien la evidencia empírica ha avanzado considerablemente en el estudio de estas variables, aun así, existen brechas importantes en la literatura que se pretende abordar en esta investigación.

En primer lugar, es importante estudiar el liderazgo de servicio en el contexto chileno, porque se puede evidenciar un gran vacío teórico en cuanto a esta variable, ya que los académicos han prestado una atención muy limitada a los procesos psicológicos que subyacen a la relación entre

el liderazgo de servicio y los comportamientos de los trabajadores como el desempeño (Newman et al., 2017), pudiendo decirse con base en lo anterior que, a pesar de la creciente atención de los profesionales y académicos, el liderazgo de servicio sigue siendo un tema poco investigado en la literatura (Langhof y Guldenberg, 2020), sobre todo en Latinoamérica (Eva et al., 2019).

En segundo lugar, aunque la investigación reciente ha comenzado a examinar los efectos del liderazgo de servicio en el desempeño contextual a nivel individual, esta no ha analizado los mecanismos que explican sus efectos (Ozyilmaz y Cicek, 2015). Por lo tanto, el llamado a un análisis más profundo de los mediadores y moderadores potenciales debe abordarse para mejorar el conocimiento de qué situaciones llevan a los seguidores de los líderes servidores a adoptar comportamientos más allá de lo que requieren sus posiciones (Thao y Kang, 2020).

En tercer lugar, el estudio del desempeño adaptativo que se pretende abordar tiene como finalidad contribuir a lo planteado en el reciente meta-análisis de Jundt et al. (2015), quienes señalan que se necesita más atención para considerar influencias individuales, contextuales e interacciones entre múltiples factores como predictores únicos que puedan incidir en el desempeño adaptativo, siendo también una tarea importante de la literatura abordar cuestiones de claridad conceptual y metodológica, volviéndose necesario comprender la naturaleza de los constructos y, posteriormente, evaluarlos.

A partir de lo anterior, se observa una brecha orientada a subsanar los mecanismos mediadores y moderadores que tienen incidencia en la relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y contextual, por lo que para contribuir a este vacío teórico existente se abordará el *job crafting* como mediador (Khan et al., 2021) y la autonomía desde un rol moderador (Berg et al., 2010), a partir de la evidencia empírica señalada anteriormente. De esta forma, a través de este estudio es posible contribuir al conocimiento existente con respecto a la

incidencia que puede tener el liderazgo de servicio, el *job crafting* y la autonomía como antecedentes del desempeño adaptativo y contextual. Asimismo, contribuye a visualizar el gran potencial del liderazgo de servicio al romper la visión tradicional centrada en el líder, donde el énfasis se posiciona en el seguidor a quien se sirve (Langhof y Guldenberg, 2020).

Por otro lado, en el ámbito aplicado al investigar estas variables se pretende mejorar la vida laboral de los trabajadores frente a contexto de cambio al cual se han visto enfrentados y responder a los desafíos planteados por el Ministerio del Trabajo (2019) de elevar los estándares de calidad del empleo y de las condiciones del trabajo.

Es así que, a partir de los resultados de este estudio, el mejoramiento de la vida laboral de los trabajadores en estos contextos, podría realizarse a través del cambio en el enfoque de liderazgo (Langhof y Guldenberg, 2020), intervenciones en el diseño del trabajo (Hernaes et al., 2017) y la promoción de comportamiento de *job crafting* por parte de los líderes dentro del trabajo (Lichtenthaler y Fischbach, 2018) para el mejoramiento del desempeño laboral.

Asimismo, a través de este estudio se busca innovar en el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, integrando variables que pueden llegar a establecer nuevas relaciones y arrojar luz sobre el rol que el *job crafting* y la autonomía, en tanto aspectos del diseño y rediseño del trabajo, pueden cumplir en contextos de cambio e incertidumbre, más aún cuando el trabajo a distancia se ha convertido en la “nueva normalidad” de un día a otro.

Por otro lado, con este estudio se busca arrojar nuevas aristas sobre diversas variables que pueden influir en el constructo multidimensional del desempeño individual, yendo mucho más allá del desempeño de tarea cómo se investiga habitualmente. La investigación se enfocó en trabajadores de diversos rubros a nivel nacional.

Asimismo, la investigación tuvo financiamiento de la beca de realización de tesis de magíster otorgada por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Concepción y al Proyecto de FONDECYT N°11201319 denominado: “Identificación de una tipología de puestos a partir de características de diseño del trabajo en el contexto laboral chileno”, donde este estudio contribuyó a través de los antecedentes que subyacen a las dimensiones del desempeño laboral a través del mecanismo moderador de características del diseño como la autonomía y el mecanismo mediador del *job crafting*, parte del rediseño del trabajo, así como la conducta del líder.

El Proyecto FONDECYT N°11201319 y la beca, permitieron contar con recursos económicos, técnicos y logísticos que apoyaron el desarrollo de la presente investigación y su abordaje durante el período de pandemia a través de modalidad online.

En relación con la estructura del presente estudio, esta se dividirá en tres ejes temáticos; en primer lugar, se profundizará en el marco teórico con respecto a las variables, ahondando en los principales exponentes y teorías de cada área y la evidencia empírica existente en relación a las variables, a partir de lo cual se plantean las principales hipótesis y objetivos.

En la segunda parte, se abordará el marco metodológico, el diseño de investigación, características de la muestra, los instrumentos a utilizar con su respectiva validación, el procedimiento de recolección de datos y las consideraciones que se tomaron en cuenta como el ajuste del diseño de investigación a la calendarización establecida de la investigación.

En la tercera parte de este estudio, se abordarán los análisis psicométrico de los instrumentos utilizados, los principales resultados de los análisis de mediación y moderación realizados, la discusión, implicancias teóricas y prácticas y las principales conclusiones del estudio.

Primera Parte: Marco teórico

A continuación, se abordará la revisión bibliográfica existente con respecto al liderazgo de servicio, autonomía, *job crafting*, desempeño adaptativo y desempeño contextual. Además, se presentarán los hallazgos acerca de las relaciones que existen entre estas variables, para dar paso al modelo de investigación propuesto.

Liderazgo

Las condiciones actuales a las cuales se enfrenta el mundo del trabajo y la creciente lucha de las organizaciones por adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno laboral, requiere que los líderes puedan enfrentar los desafíos que se presentan y a su vez, que influyan positivamente en sus seguidores, la cultura, el clima y el desempeño de la organización (Hannah et al., 2008). Si bien no existe una definición concreta de liderazgo, este se puede conceptualizar a grandes rasgos como la interacción que ocurre entre dos o más miembros de un grupo, que implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros, ocurriendo cuando un integrante del grupo cambia la motivación o competencias de las personas que componen su equipo (Bass y Bass, 2009).

Como se mencionó anteriormente, se puede dar cuenta de que esta es una concepción bastante amplia, debido a que no se presenta un propósito claro que guíe a la persona que realiza un comportamiento de liderazgo, estando sujeto al contexto en el que se desenvuelven los trabajadores, lo que podría dificultar la práctica de este. Esta afirmación se puede sustentar por Avery (2004), quien señala que existen muchas definiciones de liderazgo, pero que son difusas e inconsistentes, haciendo extremadamente difícil llegar a un consenso de lo que implica el concepto, acordando también en que este debe ser sólido en la teoría como en la práctica.

Asimismo, la conceptualización de liderazgo depende de los propósitos que se pretendan, pudiendo ser concebido como el foco de los procesos grupales, un atributo de la personalidad, un ejercicio de influencia, un tipo particular de actividad, una forma de persuasión, una relación de poder, un instrumento en la consecución de metas, un efecto de interacción, un rol diferenciado o un inicio de estructura (Bass y Bass, 2009).

Históricamente, el liderazgo no ha estado exento de críticas tanto en la teoría como en la práctica, ya que a pesar de que existe una gran cantidad de investigaciones relacionadas al liderazgo en contextos organizacionales, se podría decir que existe una clara tendencia en la literatura que considera a los seguidores como receptores o moderadores de la influencia del líder, prestando muy poca atención a los trabajadores (Carsten et al., 2010; Uhl-Bien et al., 2014), lo que ha ocasionado que el estudio de los seguidores como componentes claves en el proceso de liderazgo se pierda (Baker, 2007).

Esto puede ser debido en gran parte a que existen opiniones contradictorias sobre qué estilo de liderazgo obtendrá los resultados deseados de manera más efectiva, por lo que generalmente, los estilos de liderazgo se han enfocado en el logro de objetivos (Bragger et al., 2021), más que cómo se percibe a los líderes o cómo estos pueden cambiar los procesos en las personas y las organizaciones (Kaiser et al., 2008).

Los aspectos mencionados anteriormente, dejan entrever que el campo de la investigación con respecto al liderazgo se encuentra muy sesgado, dejando de lado la mirada de que las dinámicas de liderazgo involucran múltiples niveles y pueden producir resultados emergentes tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba (Yammarino y Dansereau, 2011, Yammarino et al., 2005), involucrando la intervención de diferentes actores y la existencia de la interacción líder-seguidor, la cual se desarrolla a lo largo del tiempo (Dinh et al., 2014).

Es así que, en respuesta a la perspectivas centradas en el líder, comienzan a surgir diversos enfoques centrados en el seguidor, centrados en las teorías interacción líder- seguidor, donde se ve al liderazgo como una construcción social y el surgimiento del líder generado por los procesos cognitivos, atribucionales y de identidad social de los seguidores (Uhl-Bien et al., 2014), siendo uno de ellos el liderazgo de servicio, considerado un estilo de liderazgo que es beneficioso para las organizaciones al despertar, involucrar y desarrollar a los trabajadores, viéndolos como individuos completos con corazón, mente y espíritu (Van Dierendonck y Patterson, 2010).

El servidor como líder: Liderazgo de servicio

Durante los últimos años, los estudios de liderazgo se han alejado del enfoque clásico del liderazgo transformacional hacia un mayor énfasis en una perspectiva compartida, relacional y global donde la interacción entre el líder y el seguidor son elementos claves dentro de una organización (Avolio et al., 2009).

Un punto de partida diferente para pensar en el liderazgo y las relaciones entre líderes y seguidores se centra en el liderazgo de servicio (Graham, 1991), el cual ha logrado obtener una gran popularidad, evidenciándose que este puede ofrecer un enfoque de liderazgo que permita a los trabajadores hacer frente a los desafíos del lugar de trabajo moderno y, al mismo tiempo construir un sentido de identidad social en sus seguidores (Chen et al., 2015; Eva et al., 2019).

A partir de lo anterior, la investigación ha realizado intentos de identificar y abordar las principales diferencias entre el liderazgo de servicio y el enfoque clásico de liderazgo transformacional (Canavesi y Minelli, 2021), encontrando que mientras el liderazgo de servicio se enfoca más en apoyar y desarrollar a las personas dentro de una institución, el liderazgo

transformacional enfatiza el papel de los líderes en inspirar a los seguidores para trabajar hacia un objetivo común (Allen et al., 2016).

El concepto de liderazgo de servicio fue introducido por Greenleaf (1970), quien señalaba que los líderes servidores son líderes que anteponen las necesidades, aspiraciones e intereses de otras personas por encima de los propios, donde el líder elige deliberadamente servir a los demás (Greenleaf, 1977). La idea central que subyace al liderazgo de servicio es que los líderes de servicio se comportan de manera moral y virtuosa para desarrollar plenamente el potencial de sus seguidores y anteponer los intereses de sus seguidores a los suyos, preocupándose genuinamente por los individuos (Greenleaf, 1970; Liden et al., 2008; Parris y Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). Aún así, un líder servidor sabe donde llevar a la organización y las personas que la integran (Greenleaf, 1977).

En palabras de Hai y Van (2021), el liderazgo de servicio se enfoca principalmente en el desarrollo de los trabajadores, el poder se comparte en la toma de decisiones, se establecen las necesidades de los demás en valores comunes, se ayuda a las personas a crecer juntas y se crea un compromiso para lograr los objetivos comunes de la organización.

Quizás, una de las definiciones más modernas de liderazgo de servicio es la de Eva et al. (2019), la cual se centra en la motivación, el régimen y el pensamiento de los líderes, donde estos priorizan las necesidades individuales de cada trabajador, reorientan la preocupación que tienen por ellos mismos hacia la preocupación por los demás, dentro de la organización como fuera de ella y también usan un alto nivel de compromiso con los seguidores.

A partir de la definición propuesta por Greenleaf (1977), han surgido varios intentos con la finalidad de definir el liderazgo de servicio, pero todavía no existe un consenso aceptado sobre su definición (Parris y Peachey, 2013). Es más, desde que Farling et al. (1999) señaló que existía

la necesidad de establecer un apoyo empírico para las fuentes fundamentales de los valores que poseen los líderes servidores para hacer avanzar esta corriente de literatura a su siguiente fase de maduración; han surgido perspectivas importantes de investigación que intentan explicar de manera conceptual el liderazgo de servicio, así como proporcionar un instrumento válido y confiable para su utilización (Barbuto y Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Sendjaya et al., 2008; Sousa y van Dierendonck, 2017).

Con respecto a lo anterior, se podría decir que la primera operativización del liderazgo de servicio fue realizada por Spears (1995), quien identificó 10 características de los líderes servidores:

1. Escuchar: Los líderes servidores deben hacer un compromiso profundo de escuchar atentamente a los demás, buscan identificar y aclarar la voluntad de un grupo escuchando a su entorno. Escuchar, junto con períodos regulares de reflexión, son esenciales para el crecimiento del líder servidor.
2. Empatía: los líderes de servicio deben ser oyentes empáticos, esforzándose por comprender y empatizar con los demás. Hay que asumir las buenas intenciones de los compañeros de trabajo y no rechazarlos como personas, incluso cuando se ven obligados a rechazar su comportamiento o desempeño, deben aceptar a las personas y reconocerlas.
3. Sanación: Una de las grandes fortalezas del liderazgo de servicio es el potencial de curarse a sí mismo y a los demás, los líderes servidores reconocen que tienen la oportunidad de ayudar a hacer íntegros a aquellos con quienes entran en contacto.
4. Conciencia: La conciencia general, y especialmente la autoconciencia, fortalece al líder servidor. Comprometerse a fomentar la conciencia ayuda a comprender los problemas relacionados con la ética y los valores, les permite ver la mayoría de las situaciones desde

una posición más integrada. Los líderes capaces suelen estar muy despiertos. No buscan consuelo, ya que tienen su propia serenidad interior.

5. **Persuasión:** Los líderes de servicio buscan convencer a otros, en lugar de coaccionar a los demás basándose en su autoridad al tomar decisiones dentro de la organización. El líder servidor es eficaz en la construcción de consenso dentro de los grupos.
6. **Conceptualización:** La capacidad de mirar un problema (o una organización) desde una perspectiva conceptualizadora significa que los líderes deben pensar más allá de las realidades del día a día, ampliando su pensamiento para abarcar un pensamiento conceptual de base más amplia. Los directores ejecutivos y gerentes más eficaces probablemente necesiten desarrollar perspectivas tanto conceptuales como operativas, y el personal debe ser principalmente operativo. Los líderes de servicio deben buscar un delicado equilibrio entre la conceptualización y el enfoque del día a día.
7. **Previsión:** La previsión es una característica que permite a los líderes servidores comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro. Está profundamente arraigada en la mente intuitiva.
8. **Corresponsabilidad:** El liderazgo de servicio asume ante todo un compromiso de atender las necesidades de los demás.
9. **Compromiso con el crecimiento de las personas:** Los líderes servidores creen que las personas tienen un valor intrínseco más allá de sus contribuciones tangibles como trabajadores. Como tal, los líderes servidores están profundamente comprometidos con el crecimiento personal, profesional y espiritual de todos y cada uno de los individuos dentro de la institución.

10. Construcción de comunidad: Los líderes servidores son conscientes de que el cambio de las comunidades locales a las grandes instituciones como el principal formador de vidas humanas ha cambiado nuestras percepciones y ha causado una cierta sensación de pérdida. Por lo tanto, los líderes servidores buscan identificar un medio para construir una comunidad entre aquellos que trabajan dentro de una institución determinada. El liderazgo de servicio sugiere que se puede crear una verdadera comunidad entre quienes trabajan en empresas y otras instituciones.

Si bien es una conceptualización bastante intuitiva que intenta explicar el liderazgo de servicio, estas características nunca se han operativizado con precisión, lo que dificulta un estudio válido y confiable basado en estas características, dificultando la investigación empírica (van Dierendonck, 2011). Aún así, aunque la conceptualización de Spears (1995) no haya sido operativizada, se podría decir que asentó las bases para modelos posteriores que intentaron explicar el liderazgo de servicio, los cuales introdujeron variación a estas 10 características (Liden et al., 2008; Patterson, 2003; Russell y Stone, 2002).

Con base en lo anterior, uno de los modelos que ha sido importante a la hora de investigar el liderazgo de servicio es el modelo de Liden et al. (2008), quienes construyeron el SL-7 (Liden et al., 2015), uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo de servicio como un constructo multidimensional. Estos autores proponen 7 dimensiones o características:

1. Curación emocional: grado en que el líder se preocupa por los problemas personales y el bienestar de los trabajadores.
2. Creación de valor para la comunidad: participación del líder para ayudar a la comunidad que rodea a la organización, así como alentar a los trabajadores a ser activos en la comunidad.

3. Habilidades conceptuales: reflejan la competencia del líder para resolver problemas laborales y comprender los objetivos de la organización.
4. Empoderamiento: grado en que el líder confía a los trabajadores, responsabilidad, autonomía e influencia en la toma de decisiones.
5. Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito: hasta qué punto el líder ayuda a los trabajadores a alcanzar su máximo potencial y tener éxito en sus carreras.
6. Poner a los trabajadores en primer lugar: grado en que el líder prioriza la satisfacción de las necesidades de los trabajadores antes de atender sus propias necesidades.
7. Comportarse éticamente: ser honesto, digno de confianza y servir como modelo de integridad.

Modelo de Liderazgo de Servicio de van Dierendonck y Nuijten (2011)

Dentro de las investigaciones llevadas a cabo, uno de los modelos más importantes y el cual se basará esta investigación, es el de van Dierendonck y Nuijten (2011), quienes en un esfuerzo por sintetizar diversos modelos establecieron un metamodelo de ocho características o dimensiones (ver Figura 1):

1. Empoderamiento: El líder servidor fomenta la toma de decisiones autodirigida, el intercambio de información y el entrenamiento para el desempeño innovador, reconociendo lo que cada persona es capaz de hacer y promoviendo una actitud proactiva y segura de sí misma de los trabajadores, lo que les brinda una sensación de poder personal y fomenta el desarrollo personal (Konczak et al., 2000; Laub, 1999; Greenleaf 1998).

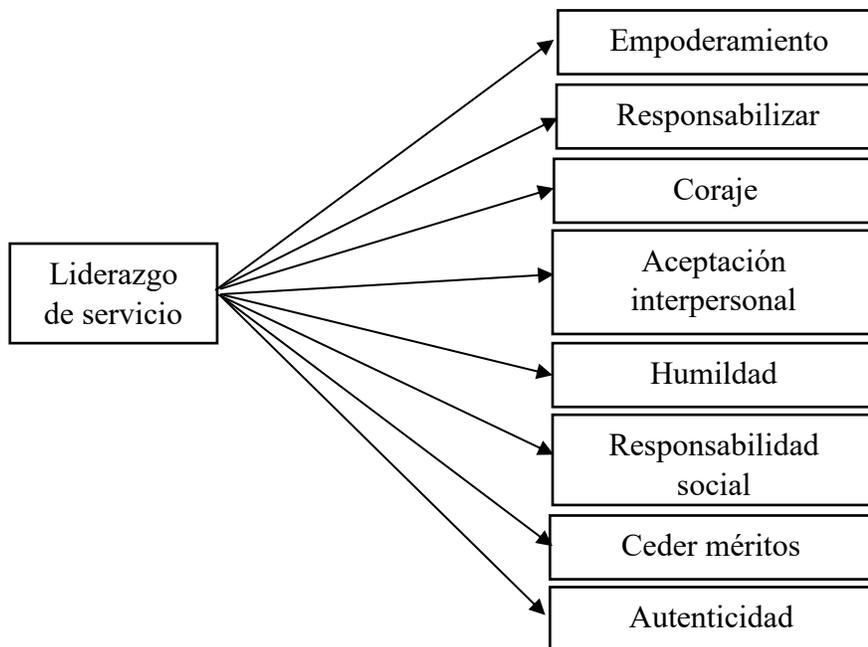
2. Responsabilidad: consiste en alentar a los trabajadores, darles un sentido de competencia y hacerlos explícitamente responsables de sus resultados (Konczak et al., 2000). Esto garantiza que los seguidores sepan lo que se espera de ellos y, al mismo tiempo, es una herramienta importante para mostrar confianza en los trabajadores (Rodríguez-Carvajal et al., 2014).
3. Ceder méritos: el líder da prioridad al interés y logro de los demás, les da el apoyo y los créditos necesarios, quedando en un segundo plano cuando una tarea se ha realizado con éxito (Rodríguez-Carvajal et al., 2014; van Dierendonck y Nuijten, 2011).
4. Humildad: capacidad de valorar con la perspectiva adecuada los propios talentos y logros (Patterson, 2003); donde el líder admite que puede cometer errores, reconoce sus limitaciones y busca activamente la ayuda de los demás para superar estas limitaciones (Morris et al., 2005; Rodríguez-Carvajal et al., 2014).
5. Autenticidad: expresar sus acciones de manera que estas sean consistentes con los pensamientos y sentimientos internos (Harter, 2002). Los líderes deben comportarse de tal manera que los roles profesionales permanecen secundarios a lo que el individuo es como persona (van Dierendonck y Nuijten, 2011).
6. Coraje: atreverse a correr riesgos y probar nuevos enfoques para viejos problemas, donde el líder desafía los modelos convencionales de comportamientos laborales (Hernández, 2008). Significa confiar fuertemente en los valores y convicciones que gobiernan las acciones (Russell y Stone, 2002).
7. Aceptación interpersonal: capacidad del líder para empatizar con los trabajadores y comprender sus circunstancias (George, 2000), para poder perdonar sus disputas y errores

sin guardar rencor frente a estas situaciones, creando así una atmósfera de confianza (Ferch, 2005).

8. Responsabilidad social: deseo de asumir la responsabilidad hacia dónde se dirige la propia institución, cuidarla, demostrar lealtad y trabajo en equipo, cuidando de servir y ayudar en lugar de tomar el control y velar por los propios intereses (Spears, 1995). Los líderes no solo deben actuar como cuidadores, sino también como modelos a seguir (Hernández, 2008). Al dar el ejemplo correcto, los líderes pueden estimular a otros a actuar en el interés común (Rodríguez-Carvajal et al., 2014).

Figura 1

Dimensiones del liderazgo de servicio de van Dierendonck y Nuijten (2011) (Traducción al español de Rodríguez-Carvajal et al., 2014).



A partir de lo expuesto anteriormente, se puede dar cuenta de que, si bien ha existido un esfuerzo considerable por definir un marco conceptual del liderazgo de servicio, se refuerza la idea de que aún no existe consenso entre los académicos por delimitar este constructo multidimensional. Aún así, los académicos coinciden en que las características de humildad y la preocupación por las partes interesadas de la comunidad por sobre los objetivos de la organización son factores claves que diferencian el liderazgo de servicio de otros enfoques de liderazgo (Lemoine et al., 2019; Liden et al., 2008; Sousa y van Dierendonck, 2017).

Asimismo, los académicos plantean al liderazgo de servicio como un enfoque de investigación prometedor que puede llegar a ser un aspecto clave al contribuir positivamente a las organizaciones (Otto et al., 2021), debido a su relación con una mayor efectividad a nivel individual y organizacional, así como con un mayor bienestar entre los trabajadores (Eva et al., 2019; Hoch et al., 2018; Parris y Peachey, 2013).

Sin duda, se puede observar que el constructo de liderazgo de servicio puede ser bastante importante en el futuro de las organizaciones, el cual puede contribuir de manera exponencial a su desarrollo y el de los trabajadores, siendo un estilo que difiere de los enfoques clásicos de liderazgo, abriendo líneas de investigación a perspectivas más emergentes.

Diseño del trabajo

Un diseño del trabajo de calidad es fundamental para el desarrollo del bienestar de los trabajadores, el trabajo positivo, las actitudes y el desempeño laboral (Parker et al., 2017). Originalmente, el diseño del trabajo fue conceptualizado por Hackman y Oldham (1980) como el conjunto de oportunidades y limitaciones que se presentan en las tareas asignadas y responsabilidades, lo que influye en el comportamiento de los trabajadores para lograr las metas

y cómo experimentan su trabajo. Esta definición asentó las bases para definiciones más actuales como la de Morgeson y Humphrey (2008), quienes han estudiado el diseño del trabajo ampliamente, llegando a integrar y definir el diseño del trabajo como “el estudio, creación y modificación de la composición, el contenido, la estructura y el entorno en el que se desarrollan los trabajos y los roles” (p. 47).

Con base en lo anterior, esta investigación se basará en la ampliación del estudio de Morgeson y Humphrey (2006) y Humphrey et al. (2007) con respecto a las características motivacionales, sociales y contextuales del diseño del trabajo, abordando específicamente la autonomía.

La Revolución Industrial causó diversas reflexiones y formas de ver el trabajo, cobrando gran popularidad la simplificación del trabajo por su rapidez para obtener resultados (Parker et al., 2001). Impulsada a través de las ideas de Taylor (1911) sobre la gestión científica, esta se centró en el principio de la simplificación como medio de aliviar las dificultades de personal y reducir los requisitos de formación, donde la dirección decide cómo dividir y diseñar el trabajo, simplificando las tareas para mejorar la productividad (Morgeson y Campion, 2003), lo que provocó que los trabajos fueran de baja autonomía, desmotivantes y alienantes (Parker, 2014).

Es así que, como una forma de reaccionar a la simplificación del trabajo, comienzan a cobrar fuerza los estudios orientados a cómo organizar el trabajo (Oldham y Fried, 2016; Parker et al., 2017), siendo algunas la teoría de sistemas socio-técnicos (Trist, 1981), teoría de la motivación-higiene (Herzberg et al., 1959), la teoría de la regulación-acción (Hacker, 2003), el modelo de demanda-control (Karasek, 1979), hasta llegar finalmente al modelo de características del trabajo (Hackman y Oldham 1976; Hackman y Oldham, 1980), el cual ha sido una de las grandes influencias en la investigación del diseño del trabajo actual, siendo el enfoque de diseño del

trabajo que más ha sido investigado y debatido desde finales de la década de 1970 hasta la actualidad (Morgeson y Humphrey, 2008).

Este modelo plantea cinco características intrínsecas en el trabajo, las cuales corresponden a: la identidad de la tarea, variedad de tarea, significación de tarea, autonomía y retroalimentación del trabajo, las cuales llevan a experimentar estados psicológicos como la significación experimentada del trabajo, responsabilidad experimentada por los resultados obtenidos del trabajo y el conocimiento de resultados de actividades laborales (Hackman y Oldham, 1976).

Hace un par de años atrás, la investigación existente parecía mostrar un marco empírico completo con respecto al diseño del trabajo (Grant et al., 2010), lo que produjo como consecuencia que el interés de las investigaciones decayeran, debido a la creencia de que cuestiones teóricas y prácticas habían sido respondidas (Grant y Parker, 2009), pero en los últimos años, varios académicos señalaron que los modelos teóricos actuales y los estudios empíricos sobre el diseño de puestos de trabajo ya no reflejaban el impacto de los cambios que se han producido en las últimas décadas en el contexto laboral (Grant et al., 2010; Morgeson y Campion, 2003; Morgeson y Humphrey, 2006; Parker et al., 2001).

A partir de lo anterior, comienzan a surgir nuevamente estudios sobre el diseño del trabajo, instando a asumir un enfoque proactivo (Parker et al., 2017), aspecto que se reafirma por lo señalado por Fernández-Ríos et al. (2017) quienes mencionan que el resurgimiento de las investigaciones del diseño del trabajo se debe en gran medida a la reacción frente al estancamiento de los estudios de esta temática y como respuesta frente a los cambios organizacionales en un contexto globalizado.

Asimismo, se involucra la perspectiva de dejar de ver el diseño del trabajo como una variable estática, ya que este se encuentra vinculado con las estructuras y procesos de los sistemas organizativos los cuales tampoco son estáticos (Oldham y Hackman, 2010).

En este sentido comienzan a surgir teorías emergentes del diseño del trabajo, siendo una de las primeras la de Parker et al. (2001), quienes proporcionaron una visión de un marco general del diseño del trabajo, proponiendo cinco categorías de variables de diseño, las cuales abarcan niveles de análisis individuales, grupales y organizacionales.

Asimismo, y siguiendo la línea de nuevos marcos conceptuales, en la revisión de la literatura realizada por Morgeson y Campion (2003), se pudo identificar que el trabajo se puede dividir en tres componentes: Complejidad del trabajo, entorno social y demandas físicas.

A partir de lo anterior Morgeson y Humphrey (2006) propusieron que el diseño del trabajo se compone de tres categorías de características:

- a) Características motivacionales: se refiere a la complejidad general del trabajo, las cuales se pueden dividir en dos: características de la tarea (forma en que se realiza el trabajo, con el rango y naturaleza de las tareas asociadas con un trabajo específico) y características del conocimiento (tipos de demandas que se imponen al individuo en función de lo que hace en el trabajo).
- b) Características sociales: hace referencia a que el trabajo se realiza dentro de un contexto social y relacional.
- c) Características físicas o contextuales: contexto físico y material en el que se trabaja.

Humphrey et al. (2007) proporcionaron una formulación con base empírica de una teoría ampliada del diseño del trabajo basándose en las perspectivas de Morgeson y Campion (2003) y de Morgeson y Humphrey (2006), comenzando por desarrollar un instrumento, el *Work Design*

Questionnaire, para medir una lista ampliada de características del diseño del trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006), las cuáles están categorizadas en características motivacionales, sociales y contextuales, donde la categoría motivacional se divide en tarea y conocimiento. El *WDQ* se divide en un total de 21 características, 12 motivacionales, 5 sociales y 4 físicas.

Asimismo, Humphrey et al. (2007) proponen un modelo ampliado de diseño del trabajo sugiriendo tres características del trabajo las cuales impactan en los comportamientos y actitudes de los trabajadores:

- a) Características motivacionales: se enfocan en los componentes individuales del trabajo como la autonomía, variedad de habilidades, variedad de tareas, significación de la tarea, identidad de tarea, retroalimentación del propio trabajo, procesamiento de información, complejidad del puesto, especialización y solución de problemas.
- b) Características sociales: se enfocan en los componentes interactivos o relacionales del trabajo como la interdependencia, retroalimentación procedente de otros, apoyo social y la interacción externa a la organización.
- c) Características contextuales: se enfocan en los componentes contextuales del trabajo como las demandas físicas, las condiciones de trabajo y los aspectos ergonómicos de este.

Finalmente, quizás uno de los modelos más actuales que abordan el diseño del trabajo y que se basa en las perspectivas antes mencionadas, es el Marco Integrado de Diseño del Trabajo de Morgeson et al. (2012), el cual resume los problemas que se han investigado en la literatura hasta aquel momento, integrando nuevas perspectivas en cuanto a las influencias contextuales, las características del trabajo, los mecanismos mediadores y resultados del diseño del trabajo.

Autonomía del trabajo

La conceptualización de la autonomía ha recibido una considerable atención a partir del modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1976), los cuales señalaron que esta es “el grado en que el trabajo proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales a la persona para programar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizarán para llevarlo a cabo” (p. 258), por lo que cuando se aumenta la autonomía, los individuos obtienen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos para el cumplimiento de las tareas (Hackman y Oldham, 1975).

Si bien la definición más utilizada ha sido la de Hackman y Oldham (1975) y Hackman y Oldham (1976), diversos autores se han enfocado en intentar entregar una definición de la autonomía, ejemplos de ello es DeCotils y Koys (1980) quienes la definieron como “La percepción de autodeterminación con respecto a los procedimientos, metas y prioridades de trabajo” (p. 171) o Nicholson (1984) quien señaló que la discreción se relacionaba con tres aspectos: la capacidad para elegir metas, las formas de lograr estas metas y el tiempo para lograrlas.

Asimismo, una de las definiciones más actuales es la de Morgeson y Humphrey (2006), quienes integran la autonomía dentro de las características motivacionales del diseño del trabajo señalando que esta es la cantidad de libertad e independencia que tiene un individuo para llevar a cabo su trabajo y consta de autonomía en la programación del trabajo, en la toma de decisiones y en el método de trabajo.

En resumen, se podría decir que estas definiciones arrojan luz de que la autonomía es meramente un componente o característica del trabajo que permite que los trabajadores tengan

mayor libertad en cuanto al desarrollo de sus tareas y no un aspecto perteneciente a sus propias características individuales.

En la teoría del diseño del trabajo, la autonomía es una característica central del trabajo (Niessen y Volmer, 2010), donde a partir de la atención de Hackman y Oldham (1976) por las características del trabajo, Campion (1988) integró la autonomía en su aproximación al diseño del trabajo, específicamente en su enfoque motivacional, definiéndola como cuando “el trabajo permite libertad, independencia o discreción en la programación, secuencia, métodos, procedimientos, control de calidad u otra toma de decisiones del trabajo” (p.480).

En este sentido, diversos autores comenzaron a investigar estas características y a integrar la autonomía en las características motivacionales del diseño del trabajo (Grant y Parker, 2009; Morgeson y Humphrey, 2006; Morgeson et al., 2012; Parker et al., 2001), posicionándose como se mencionó anteriormente como una característica central del diseño.

Por otro parte, en el estudio del diseño del trabajo, es necesario diferenciar la autonomía de la interdependencia, donde esta última puede entenderse según Kiggundu (1981) como el grado en que el trabajo depende de otros y otros dependen de él para completarlo a través de dos formas; interdependencia iniciada y recibir interdependencia.

Si bien la autonomía y la interdependencia hacen contribuciones diferentes a la responsabilidad total experimentada por los resultados del trabajo (Kiggundu, 1981; Kiggundu, 1983), la diferencia radica en que la autonomía conduce a una responsabilidad experimentada por los propios resultados del trabajo, mientras que la interdependencia de la tarea iniciada conduce a una responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo de otros para quienes se inicia el trabajo (Breugh, 1985; Kiggundu, 1983). Por lo tanto, aunque la autonomía y la

interdependencia lleven a una responsabilidad total experimentada, esta responsabilidad recaerá en los resultados propios o de los demás.

En un principio, autores como Hackman y Oldham (1976) y DeCotils y Koys (1980) discutieron la autonomía en términos de programación de trabajo y métodos de trabajo, pero posterior a ello, se descubrió que la autonomía era un constructo multidimensional (Breugh, 1985), enfatizando la importancia de tres facetas o dimensiones de la autonomía (Breugh, 1985; Breugh, 1999; Morgeson y Humphrey, (2006):

- a) Autonomía en la programación del trabajo: en qué medida los trabajadores sienten que pueden controlar la programación / secuenciación / sincronización de sus actividades laborales (Breugh, 1985). En otras palabras, la autonomía ayuda a los trabajadores a controlar el ritmo de sus actividades relacionadas con el trabajo.
- b) Autonomía en la toma de decisiones: Breugh (1985) hace referencia a la “autonomía de los criterios de trabajo”, refiriéndose al grado en que los trabajadores tienen la capacidad de modificar o elegir los criterios para contribuir a los objetivos de la organización, como por ejemplo el desempeño. En este sentido Morgeson y Humphrey (2006) señalan este componente de la autonomía como la capacidad y libertad de tomar decisiones en el trabajo.
- c) Autonomía en el método de trabajo: el grado de discreción / elección que tienen las personas con respecto a los procedimientos / métodos que utilizan para realizar su trabajo (Breugh, 1985).

Job crafting

Durante las últimas tres décadas, la mayoría de las organizaciones modernas han evolucionado de trabajos estáticos con tareas fijas a trabajos dinámicos con tareas que cambian continuamente (Petrou et al., 2017). En la mayoría de los enfoques iniciales del diseño del trabajo, la gerencia era responsable de diseñar los trabajos para luego imponerlos a los trabajadores, pero esto comenzó a cambiar a principios del siglo XXI con el surgimiento de nuevas investigaciones como una forma alternativa de conceptualizar el trabajo (Oldham y Fried, 2016), incorporando el enfoque de abajo hacia arriba, siendo una de ellas el rediseño del trabajo (Grant y Parker, 2009).

Si bien, el rediseño del trabajo tiende a verse como un proceso en que la gerencia cambia algún aspecto del trabajo como los roles o tareas, existe una nueva perspectiva alternativa; el rediseño del trabajo a nivel individual, donde los trabajadores comienzan a cambiar el trabajo de tal manera que se adapte mejor a sus habilidades y preferencias (Tims y Bakker, 2010), o también denominado “bottom up” (Grant et al., 2010).

En este contexto, el *job crafting* cobra especial relevancia, siendo definido por Wrzesniewski y Dutton (2001) como los “cambios físicos y cognitivos que realizan los individuos en la tarea o los límites relacionales de su trabajo” (p. 179), siendo un proceso de abajo hacia arriba que es autoiniciado, a diferencia de los enfoques de arriba hacia abajo adoptados por las organizaciones, el cual permite a los trabajadores dar forma o cambiar aspectos de su trabajo como las tareas y roles para satisfacer sus necesidades y habilidades (Berg et al., 2010; Knight et al., 2021), permitiéndoles maximizar el alcance de su trabajo y, por lo tanto, hacer que estos sean más ingeniosos e interesantes (Vakola et al., 2021).

En otras palabras, el *job crafting* es un proceso informal que los trabajadores utilizan para dar forma a su práctica laboral de modo que se alinee con sus intereses y valores idiosincrásicos, donde toman un papel activo para iniciar cambios en las características físicas, cognitivas o sociales de sus trabajos (Slemp y Vella-Brodrick, 2013), o, como señalan Wrzesniewski y Dutton (2001) el *job crafting* es una actividad física, psicológica y social, y quienes la emprenden son “artesanos” del trabajo.

Existen dos perspectivas dominantes en relación al *job crafting*; la teoría original de Wrzesniewski y Dutton (2001) y la perspectiva de demandas de recursos del trabajo de Tims et al. (2012). Si bien en la presente investigación se utilizará la perspectiva original de Wrzesniewski y Dutton (2001), es necesario conocer ambos modelos, ya que abordan el *job crafting* de forma diferente.

El modelo de Tims et al. (2012) se basa en la Teoría de Demandas y Recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007). De acuerdo con esta teoría, todas las características del trabajo se pueden clasificar en dos grandes clases: demandas laborales o recursos laborales (Tims et al., 2012). Por un lado, las demandas laborales se refieren a todos los aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo o habilidades físicas y/o psicológicas (cognitivas y emocionales) sostenidas, mientras que los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos del trabajo que son funcionales para lograr los objetivos laborales, reducir las demandas laborales y los costos fisiológicos y psicológicos asociados, y estimulan el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007).

A partir del modelo de la Teoría de Demandas y Recursos laborales, Tims et al. (2012) señalaron que los trabajadores pueden cambiar sus niveles de demandas laborales y recursos

laborales para alinearlos con sus propias habilidades y preferencias (Tims y Bakker, 2010), donde pueden diseñar estos aspectos del trabajo a partir de cuatro dimensiones:

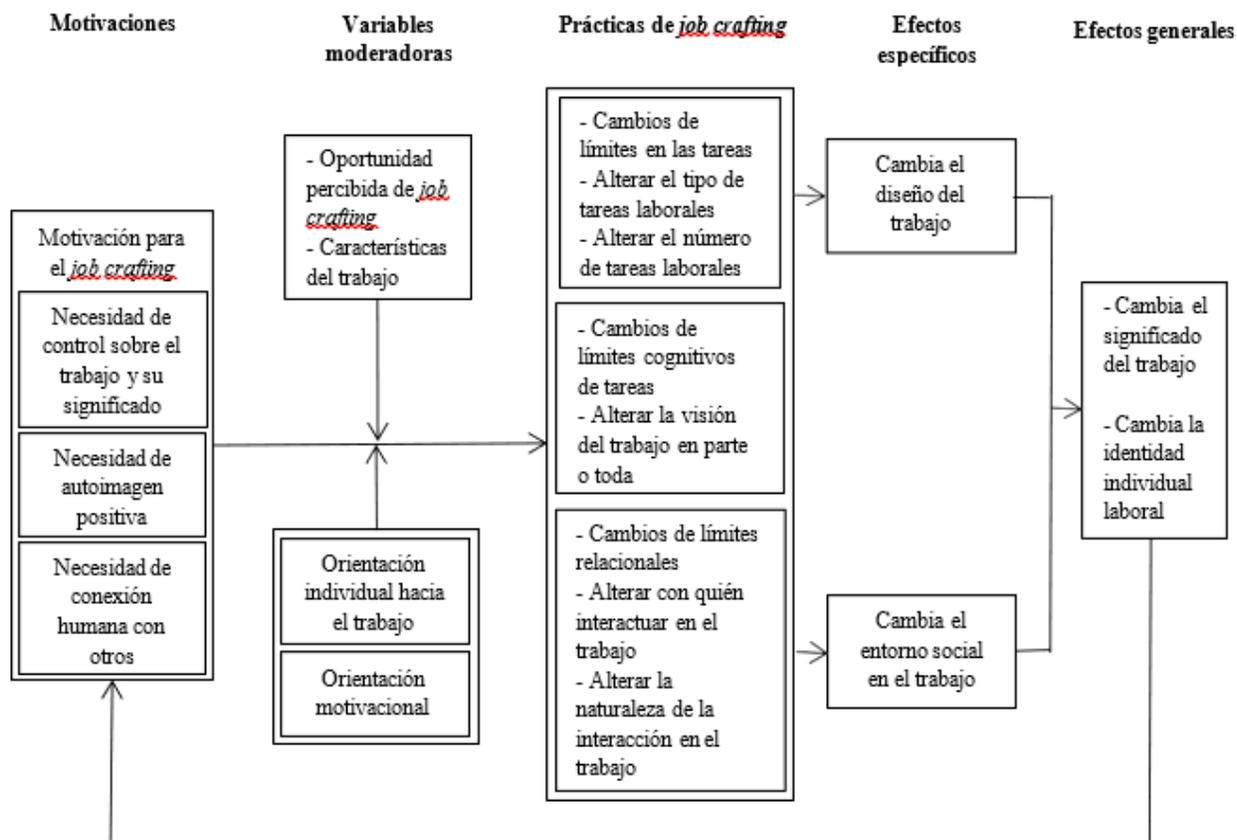
- (1) Aumento de los recursos laborales sociales como el apoyo del supervisor y de los compañeros de trabajo o el clima de equipo (Bakker y Demerouti, 2007).
- (2) Aumento de los recursos laborales estructurales, los cuales se encuentran a nivel organizacional como el salario, las oportunidades profesionales o la seguridad laboral (Bakker y Demerouti, 2007).
- (3) Aumento de las demandas laborales desafiantes, donde los trabajadores crean más desafíos en su trabajo cuando sienten que este no les ofrece suficientes oportunidades para usar todas sus habilidades (Tims y Bakker, 2010).
- (4) Disminución de las demandas laborales obstaculizadoras, donde los trabajadores pueden reducir proactivamente sus demandas laborales cuando perciben que sus demandas se han vuelto abrumadoras (Tims et al., 2012).

Modelo de *job crafting* de Wrzesniewski y Dutton (2001)

El modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001) propone que los trabajadores realizan comportamientos de *job crafting* al cambiar los límites cognitivos, de tareas y/o relacionales, cambiando el diseño y el entorno social del trabajo, pudiendo alterar los significados y la identidad del trabajo, lo que es debido a motivaciones individuales, las oportunidades de *job crafting* y las orientaciones laborales individuales que determinan las formas que adopta el *job crafting*, produciendo diversos efectos tanto a nivel individual como organizacionales (ver figura 2).

Figura 2

Modelo de *job crafting* de Wrzesniewski y Dutton (2001) (Traducción al español de elaboración propia).



Wrzesniewski y Dutton (2001) proponen tres formas de *job crafting*:

En primer lugar, se encuentra el *crafting* de tareas, el cual se refiere a los cambios que hacen los trabajadores en el tipo o la cantidad de trabajo que realizan, creando un trabajo diferente (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Esto implica que los trabajadores toman la iniciativa personal y el control sobre las propias experiencias laborales para cambiar las tareas exactas que realizan, cambiar la forma en que trabajan y/o cambiar el tiempo de sus tareas, haciendo suyo el trabajo (Geldenhuis et al., 2021).

El *crafting* relacional implica cambiar la calidad o la cantidad de interacción con los demás en el trabajo o ambos, donde los trabajadores pueden decidir con qué frecuencia desean interactuar con otros y también pueden ayudar a determinar la calidad de esas interacciones (Wrzesniewski y Dutton, 2001). En este sentido, los trabajadores pueden elegir activamente en qué medida trabajan y se acercan a diferentes colegas y en qué medida se involucran en actividades sociales como dar la bienvenida a nuevos trabajadores o asistir a fiestas del trabajo (Geldenhuis et al., 2021) y hacer amistades con personas con intereses y habilidades similares (Slemp y Vella-Brodrick, 2013).

En tercer lugar, se encuentra el *crafting* cognitivo, el cual se refiere a cambiar la forma en que los trabajadores analizan el trabajo, viéndolo como un conjunto de tareas de trabajo discretas o como un todo integrado (Wrzesniewski y Dutton, 2001). En otras palabras, el *crafting* cognitivo es la forma en que un trabajador hace cambios en su percepción sobre su trabajo para darle más significado a este (Slemp y Vella-Brodrick, 2013). al mismo tiempo que examinan continuamente qué tan conectados están con su trabajo (Geldenhuis et al., 2021).

Si bien la perspectiva de Wrzesniewski y Dutton (2001) y Tims et al. (2012) puede parecer similares en la forma de conceptualizar el *job crafting*, es importante mencionar que difieren de manera considerable. En primer lugar, se diferencian en cómo definen el contenido del *job crafting* (Zhang y Parker, 2019), donde por un lado Wrzesniewski y Dutton (2001) se centran en los cambios en los límites de tareas, relacionales y cognitivos, mientras que Tims et al. (2012) se enfocan en los cambios en las características del trabajo.

En segundo lugar, difieren con respecto al propósito u objetivos que sustentan al *job crafting* (Zhang y Parker, 2019), donde Wrzesniewski y Dutton (2001) consideran el *job crafting* como una forma de mejorar el significado y la identidad laboral, mientras que Tims et al. (2012)

consideran el *job crafting* como una forma de equilibrar los recursos y las demandas del trabajo para lograr que la persona se adapte a este.

Finalmente, en palabras de Rudolph et al. (2017), se podría decir que el *job crafting* se enfoca en la variedad de esfuerzos proactivos realizados para mejorar la adaptación persona-entorno, donde las acciones que realizan los trabajadores tienen como objetivo lograr un mejor ajuste entre los atributos personales de estos y los del entorno de trabajo.

Desempeño laboral

El desempeño se vuelve un factor clave para las organizaciones y los trabajadores, ya que estas necesitan individuos con un alto desempeño con la finalidad de lograr sus objetivos, entregar productos y servicios y lograr una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones (Sonnentag y Frese, 2002).

En las últimas décadas, una gran cantidad de investigación en campos como la administración, salud ocupacional y la psicología del trabajo y las organizaciones se ha dedicado a descubrir los predictores y efectos del desempeño laboral individual (Koopmans et al., 2012), pasando de un enfoque fijo en los trabajos y sus tareas a una comprensión más amplia de los roles laborales en contextos organizacionales dinámicos (Ilgen y Hollenbeck, 1991).

Una de las definiciones más modernas que aluden al desempeño es la de Motowidlo y Kell (2012) quienes se refieren a este como “el valor total previsto para la organización de los episodios de comportamiento discretos que un individuo realiza durante un período de tiempo estándar” (p. 82). En este sentido, se puede decir, que el concepto de desempeño está compuesto por múltiples comportamientos que ocurren en cierto tiempo y que la conducta a la cual hace

alusión el desempeño es el valor esperado por la organización, aludiendo a comportamientos realizados por la misma persona en diferentes momentos.

Un aspecto importante a mencionar en cómo se conceptualiza el desempeño laboral individual, es el denominado “problema del criterio”, el cual deja en evidencia que existen dificultades al momento de definir y medir el desempeño como un constructo multidimensional, viéndose implicados factores situacionales o limitaciones de medida (Austin y Villanova, 1992). Si bien existe un problema del criterio latente en la conceptualización del desempeño, autores concuerdan que el desempeño debe definirse como un comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993), es decir, lo que la persona realmente hace y puede ser observado (Schmitt et al., 2010).

En este punto, sería lógico pensar que el desempeño es sinónimo de resultados, pero esto es totalmente diferente, ya que los resultados son los efectos o consecuencias del comportamiento (Sonntag et al., 2008), lo que va en línea con lo planteado por Ramírez-Vielma (2013), quien señala que al intentar comprender el desempeño, es importante verlo desde la conducta que los resultados, principalmente porque en estos últimos pueden influir otros factores además del desempeño y a su vez, es menos difícil comprender los procesos psicológicos del desempeño, lo que facilita su predicción y modificación (Rodríguez-Cáceres et al., 2018).

Por otro lado, si bien una gran extensión de la literatura se ha dedicado a estudiar el desempeño, sólo hace un par de años surgió la atención por definir el constructo de desempeño laboral y comprender su estructura subyacente (Koopmans et al., 2012), estableciéndose que el desempeño laboral individual posee un carácter multidimensional (Campbell, 1990; Campbell y Wiernik, 2015; Griffin et al., 2007).

Aunque en esta investigación se abordará el desempeño adaptativo y contextual, es necesario señalar que a partir de la perspectiva multidimensional del desempeño laboral individual, Ramírez-Vielma y Nazar (2019) realizaron una propuesta ampliada de las dimensiones que están a la base del desempeño:

- a) Desempeño de tarea: conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol orientadas a la producción de bienes o prestación de servicios de una organización (Ramírez-Vielma, 2013; Ramírez-Vielma y Nazar, 2019).
- b) Desempeño contextual ciudadano: conductas de los trabajadores que contribuyen a mejorar el ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en donde realizan su trabajo, ayudando a conseguir los objetivos organizacionales (Borman y Motowidlo, 1993).
- c) Desempeño proactivo: conductas de carácter activo que sirven para anticiparse a los cambios o bien iniciarlos dentro del contexto de trabajo, contribuyendo a las metas organizativas (Ramírez-Vielma y Nazar, 2019).
- d) Desempeño adaptativo: conductas de adaptación o ajuste que permiten adaptarse a los cambios que ocurren en los sistemas de trabajo y adquirir habilidades para ser competentes frente a estos cambios, contribuyendo a las metas organizativas (Ramírez-Vielma, 2013; Ramírez-Vielma y Nazar, 2019).

Desempeño adaptativo

La naturaleza del entorno mundial y tecnológico actual se ha vuelto cada vez más dinámica, ambigua y compleja, por lo que la capacidad de una organización para adaptarse a las nuevas condiciones y desafíos se ha convertido en parte integral de la supervivencia de estas, siendo

fundamental que las organizaciones contraten y desarrollen trabajadores que sean capaces de trabajar de manera efectiva mientras se adaptan a una variedad de cambios (Park y Park, 2021; Stasielowicz, 2020).

Ante este escenario es que, los trabajadores además de desarrollar habilidades para realizar su trabajo, deben prepararse para cambios en el trabajo actual y para trabajos futuros mediante el desarrollo de una orientación adaptativa y un conjunto de habilidades que les ayuden a continuar realizando sus tareas (Griffin y Hesketh, 2003).

Este énfasis en la adaptabilidad ha llevado a considerar una dimensión de desempeño laboral que no encaja dentro de los dominios de tareas o contextuales, pero que ha cobrado relevancia durante los últimos años; el desempeño adaptativo (Motowidlo y Kell, 2012). Unos de los primeros autores en acuñar el término de desempeño adaptativo fueron Hesketh y Neal (1999), quienes lo definieron como la capacidad de los trabajadores para adaptarse a situaciones de trabajo que cambian rápidamente.

Asimismo, Allworth y Hesketh (1999) proporcionaron evidencia empírica de una relación predictor-desempeño y examinaron críticamente el desempeño adaptativo, realizando una extensión del modelo de desempeño de Borman y Motowidlo (1993) con la finalidad de incorporar el desempeño adaptativo. Estos autores señalan que este concepto hace referencia a aquellos comportamientos que demuestran la capacidad de afrontar el cambio y transferir el aprendizaje de una tarea a otra a medida que varían las demandas laborales (Allworth y Hesketh, 1999).

Si bien estos autores proporcionaron una aproximación al concepto de desempeño adaptativo, fue Pulakos et al. (2000) quienes realizaron el primer esfuerzo para conceptualizar el desempeño adaptativo como un constructo de criterio (Baard et al., 2014), donde mediante una revisión de la

literatura y una revisión experta de cientos de incidentes críticos de desempeño adaptativo en múltiples trabajos, se identificaron ocho dimensiones de desempeño adaptativo (Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002), por lo que, para evaluar el modelo de ocho dimensiones, Pulakos et al. (2000) desarrollaron el Job Adaptive Inventory (JAI), que comprende 68 elementos de comportamiento creados a partir de incidentes críticos. A partir del trabajo de estos autores, se pudieron obtener las siguientes dimensiones:

- Manejo de emergencias o situaciones de crisis: Reaccionar de manera apropiada y decisiva ante situaciones peligrosas o que ponen en peligro la vida.
- Manejar el estrés laboral: Permanecer en calma frente a la presión, manejar la frustración y actuar con una influencia tranquilizadora.
- Resolver problemas de forma creativa: Resolver problemas atípicos, mal definidos y complejos.
- Lidar con situaciones laborales inciertas e impredecibles: Ajustarse y ocuparse de situaciones impredecibles, cambiar el enfoque y tomar medidas razonables.
- Aprender tareas, tecnologías y procedimientos de trabajo: Anticiparse, prepararse y aprender las habilidades necesarias para los requisitos laborales futuros.
- Demostrar adaptabilidad interpersonal: Ajustar el estilo interpersonal para lograr objetivos trabajando con nuevos equipos, compañeros de trabajo o clientes.
- Demostrar adaptabilidad cultural: Desempeñarse eficazmente en diferentes culturas aprendiendo nuevos idiomas, valores, tradiciones y políticas.
- Demostrar adaptabilidad física: Ajustarse a varios factores físicos como el calor, el ruido, los climas incómodos y los entornos difíciles.

A partir de entonces, el trabajo de Pulakos et al. (2000) expandió el alcance de los dominios de desempeño existentes al desarrollar un modelo de desempeño laboral adaptativo, siendo su modelo taxonómico uno de los mejores para conceptualizar el desempeño adaptativo como constructo del desempeño individual al enfatizar la naturaleza complicada de la adaptabilidad (Baard et al., 2014; Campbell y Wiernik, 2015; Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012; Park y Park, 2019).

Un ejemplo de esto, es el modelo de desempeño de rol laboral de Griffin et al. (2007), quienes basándose en la conceptualización de Pulakos et al. (2002) y de Hesketh y Neal (1999), desde un punto de vista más estrecho, incluyeron la adaptabilidad dentro de este sólo como un comportamiento, refiriéndose al grado en que los individuos hacen frente, responden y/o apoyan los cambios que afectan sus roles como individuos (Griffin et al., 2007).

Por último, si bien numerosos autores han señalado la importancia de la adaptabilidad en las organizaciones (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012; Chen et al., 2005; Griffin y Hesketh, 2003; Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002), una preocupación principal para la investigación es la falta de coherencia conceptual con respecto a la naturaleza del constructo de desempeño adaptativo (Baard et al., 2014), debido a que es difícil precisar en la literatura una definición y comprensión coherentes de la adaptabilidad, ocasionando que no exista una definición clara de esta dimensión del desempeño (Motowidlo y Kell, 2012; Stokes et al., 2010), agravando así el problema del criterio (Austin y Villanova, 1992), por lo que se vuelve fundamental que se desarrolle una comprensión profunda y compartida del constructo de “desempeño adaptativo” si los investigadores quieren lograr los objetivos de medición, predicción y capacitación (Stokes et al., 2010).

Desempeño contextual

Los estudios de desempeño laboral sugieren que los trabajadores contribuyen a sus organizaciones de diversas formas que van más allá del desempeño de tareas centrales, ya que ayudan voluntariamente a sus compañeros de trabajo, ejercen autodisciplina o se apegan a una tarea difícil, contribuyendo a la eficacia de la organización (Van Scotter y Van Scotter, 2021), lo que podría considerarse como desempeño contextual, el cual hace referencia a los comportamientos que realizan los trabajadores que apoyan y mejoran el entorno organizacional, social y psicológico, ayudando a conseguir los objetivos organizacionales (Borman y Motowidlo, 1993).

Los comportamientos utilizados para describir el desempeño contextual incluyen, por ejemplo, demostrar esfuerzo, facilitar el desempeño de compañeros y equipos, cooperar y comunicarse (Koopmans et al., 2012). Cuando los trabajadores ayudan a otros a completar una tarea, cooperan con sus supervisores o sugieren formas de mejorar los procesos organizacionales, están realizando comportamientos del desempeño contextual (Van Scotter et al., 2000).

Conceptualmente, la taxonomía de desempeño contextual desarrollada por Borman y Motowidlo (1993), asienta sus bases en tres investigaciones; el comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988), la conducta prosocial organizacional (Brief y Motowidlo, 1986) y el modelo de la efectividad del soldado (Borman et al., 1985).

A partir de lo anterior, Borman y Motowidlo (1993) proponen la siguiente taxonomía en relación al desempeño contextual:

1. Persistir con entusiasmo y esfuerzo adicional cuando sea necesario con la finalidad de lograr con éxito las actividades de la propia tarea.
2. Voluntad para realizar tareas que no formen parte del trabajo.

3. Ayudar y cooperar con los demás.
4. Seguir las reglas y procedimientos organizacionales.
5. Respaldar, apoyar y defender los objetivos organizacionales.

Con base en lo anterior, se puede decir que las actividades contextuales incluyen la voluntad para realizar tareas que no son formalmente parte del trabajo, ayudar y cooperar con otros en la organización para realizar las tareas (Borman y Motowidlo, 1997).

Aunque, unos de los constructos antecedentes del desempeño contextual es el comportamiento de ciudadanía organizacional, cabe mencionar que esta taxonomía se vio apoyada por Organ (1997), quien consideró que la conceptualización del comportamiento de ciudadanía organizacional ya no se podía considerar como un rol adicional más allá del trabajo, sino que era más importante la definición de desempeño contextual propuesta por Borman y Motowidlo (1993) sentando las bases de este modelo.

Por otra parte, Motowidlo y Van Scotter (1994), mencionan que dentro de los aspectos generales del desempeño laboral es necesario hacer la distinción entre el desempeño de tarea y el desempeño contextual, donde Borman y Motowidlo (1997), distinguen que el desempeño contextual se diferencia del desempeño de tarea en tres aspectos:

- (1) Las actividades de tarea varían considerablemente entre trabajos, mientras que las actividades contextuales tienden a ser más similares entre trabajos.
- (2) Las actividades de tarea tienen más probabilidades que las actividades contextuales de estar prescritas por roles.
- (3) Es más probable que los antecedentes del desempeño de tarea involucren la capacidad cognitiva, mientras que los antecedentes del desempeño contextual involucren variables de personalidad.

A partir de lo anterior y para reafirmar la distinción que subyace a estas dos dimensiones del desempeño, es importante mencionar que el comportamiento del desempeño de tarea tiene una relación directa con el núcleo técnico de la organización, ya sea mediante la ejecución de sus procesos técnicos o manteniendo y atendiendo sus requisitos técnicos, mientras que el desempeño contextual no apoya al núcleo técnico como tal, sino que apoya al entorno organizacional, social y psicológico más amplio en el que debe funcionar el núcleo técnico (Motowidlo y Van Scotter, 1994).

Es así que, se podría decir que el desempeño contextual contribuye a la efectividad organizacional y puede ser dirigido hacia la organización y hacia los individuos (Demerouti et al., 2015) de forma que contribuya al contexto organizacional, social y psicológico, el cual sirve como catalizador para las actividades y procesos de las tareas (Borman y Motowidlo, 1997).

Análisis de la relación entre las variables de estudio, propuesta de hipótesis y modelo de mediación moderada

A continuación, se presentarán los hallazgos empíricos con respecto a las variables de estudio, se plantearán las hipótesis que se pretende contrastar y el modelo de mediación moderada propuesto.

Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual

A lo largo de los años, la literatura existente con respecto a la relación entre liderazgo de servicio y desempeño contextual ha ido en aumento, aunque comúnmente se utiliza el concepto de comportamiento de ciudadanía organizacional para hacer referencia a esta dimensión del desempeño (Eva et al., 2019).

Un ejemplo de la evidencia empírica existente es la investigación de Newman et al. (2017), quienes realizaron un estudio con un total de 446 díadas supervisor-subordinado de 30 equipos dentro de una empresa estatal China, donde hallaron que el liderazgo de servicio lleva a los seguidores a involucrarse en comportamientos que contribuyen al ambiente psicológico y social de la organización, lo que se acentúa a través de la personalidad proactiva del trabajador.

Asimismo, el estudio de Saleem et al. (2020) con 233 trabajadores encontró que el liderazgo de servicio tiene un impacto significativo en los comportamientos de ciudadanía organizacional de los trabajadores.

Un escenario similar es lo encontrado por Gui et al. (2021) en trabajadores de la industria hotelera quienes hallaron que el mayor impacto del liderazgo de servicio fue en múltiples resultados actitudinales y comportamentales de los trabajadores, siendo uno de ellos los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Es así que, debido a que los líderes de servicio siempre se preocupan por las necesidades y metas de los seguidores, asisten y apoyan a los seguidores en su camino de crecimiento e incluso están dispuestos a sacrificarse (Liden et al., 2008), crean una situación ética en la que se espera que los seguidores responder a la infusión de comportamiento desinteresado y recursos socioemocionales de dichos líderes con actos recíprocos a largo plazo, incluidos el desempeño contextual (Walumbwa et al., 2010).

Por otro lado, con respecto a la relación entre liderazgo de servicio y desempeño adaptativo, la evidencia empírica es escasa, ya que sólo dos estudios dan cuenta de la relación existente entre ambas variables.

El primer estudio es de Kaya y Karatepe (2020), quienes realizaron una investigación de tipo *time lagged* con 226 trabajadores de hotel y sus supervisores directos en Turquía, donde el

principal hallazgo fue que el impacto positivo del liderazgo de servicio en el desempeño adaptativo es más fuerte que el efecto positivo del liderazgo auténtico, ya que los empleados prestan especial atención a cómo se comportan sus supervisores, donde el enfoque de los líderes de servicio en la igualdad de poder, la atención prestada a los intereses y el bienestar de los subordinados, la humildad, la aceptación interpersonal y la provisión de dirección pueden motivar a los trabajadores más que el liderazgo auténtico.

El segundo estudio es de Kaltainen y Hakanen (2021), quienes realizaron una investigación longitudinal de dos tiempos con 2453 trabajadores de 34 municipios finlandeses y hallaron que las acciones gerenciales orientadas al liderazgo de servicio promueven comportamientos deseados de los trabajadores como el desempeño adaptativo y sus sub facetas (manejo del estrés, reactividad, creatividad, adaptabilidad interpersonal) durante los cambios organizacionales.

Es así que, a partir de lo mencionado anteriormente, se puede decir que, los líderes servidores que crean un contexto social positivo caracterizado por altos niveles de confianza y apoyo mutuo pueden fomentar intercambios positivos con los trabajadores, lo que los motiva a responder con altos niveles de desempeño laboral (Liden et al., 2008).

Los hallazgos de estos estudios dan cuenta de que el liderazgo de servicio promueve el desempeño adaptativo y contextual de los trabajadores.

A raíz de los antecedentes mencionados anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio con desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

Liderazgo de servicio y *job crafting*

En el mundo laboral, para que los trabajadores estén dispuestos y sean capaces de realizar comportamientos de *job crafting*, los líderes deben fomentar tales comportamientos (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Si bien la evidencia empírica con respecto a la relación entre liderazgo de servicio y *job crafting* aún es escasa, algunos estudios han podido dar cuenta de la existencia de una relación positiva entre ambas variables. Un ejemplo de ello es el estudio de Khan et al. (2021) realizado en la industria de servicios de Pakistán con 689 trabajadores, el cual puede dar cuenta de la relación positiva entre el liderazgo de servicio y el comportamiento de *job crafting*, donde existen tres razones que relacionan ambas variables: (1) el empoderamiento de los trabajadores, (2) la intención de desarrollar hacia los trabajadores y (3) el apoyo a los trabajadores. Desde esta perspectiva, el liderazgo de servicio y el *job crafting* tienen una base teórica común, ya que ambos se centran en el trabajador e implican el establecimiento de una relación humanista líder-miembro (Yang et al., 2017).

Por otro lado, el estudio de Harju et al. (2018) encontró que el *job crafting* se relaciona positivamente con el liderazgo de servicio en el trabajo tres años después, donde los líderes de servicio proporcionan a los trabajadores las herramientas para crear un sentido de significado en su trabajo promoviendo el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, la investigación realizada por Bavik et al. (2017) con 238 trabajadores de hoteles, encontró una relación positiva entre el liderazgo de servicio y *job crafting*, donde el liderazgo de servicio representa un contexto social que permite a los trabajadores reinventar su trabajo movilizandolos recursos estructurales y sociales disponibles.

Aunque la evidencia existente con respecto a estas variables es menor, las ideas de gestión del liderazgo de servicio de "servir primero" y "el trabajador primero" se encuentran de acuerdo con el *job crafting*, que enfatiza que los empleados adopten un papel de liderazgo en el rediseño y organización de sus límites laborales (Yang et al., 2017).

Es más, aumentar la percepción de los trabajadores sobre el control del trabajo, al tiempo que hace que el trabajo sea más exigente, podría crear un clima propicio para el aprendizaje activo, estimulando así la iniciativa personal (Esteves y Lopes, 2017).

Los hallazgos de estos estudios exponen que los líderes pueden alentar y facilitar los comportamientos de *job crafting* en el trabajo (Petrou et al., 2012).

A partir de la evidencia encontrada y lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: Existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y el *job crafting*.

***Job crafting*, desempeño adaptativo y desempeño contextual**

El *job crafting* ayuda a los trabajadores a ajustar su trabajo a sus preferencias y a encontrarle significado (Wrzesniewski y Dutton, 2001), lo cual es particularmente importante en tiempos en los que las organizaciones y los individuos deben adaptarse a nuevas realidades (Peeters et al., 2016). Con respecto a la relación existente entre *job crafting* y desempeño adaptativo, la literatura es más bien escasa, aunque en los últimos años ha ido en aumento.

Un ejemplo de ello es el estudio de Park et al. (2020) realizado en Corea del Sur con 250 profesionales de recursos humanos, quienes encontraron que el *job crafting* y el *engagement* son fundamentales para mejorar el desempeño adaptativo de los trabajadores, aportando al modelo de

demandas y recursos, ya que el desempeño adaptativo es una medida de resultado en el proceso motivacional del modelo.

Asimismo, el estudio realizado por Lichtenthaler y Fischbach (2018) en un departamento de policía en Alemania, encontró que el *job crafting* tiene un efecto positivo en el desempeño adaptativo de los trabajadores, seguido por el desempeño de tarea, lo cual es mayor cuando los líderes se centran en la promoción del *job crafting*.

En la misma línea, Peeters et al. (2016) apoyan los hallazgos de que el *job crafting* tiene una relación positiva con la adaptabilidad en un estudio longitudinal de tres días en una multitud de organizaciones, encontrando que la búsqueda de recursos y la búsqueda de desafíos se relacionan positivamente con la adaptabilidad de los miembros del equipo y de otros miembros.

Otro estudio que da cuenta de la relación positiva entre ambas variables es el de Demerouti et al. (2017) en 380 trabajadores griegos afectados por la crisis financiera, quienes encontraron apoyo con respecto a la importancia del *job crafting* para el funcionamiento de los trabajadores durante los cambios organizativos perjudiciales, donde la búsqueda de desafíos y la búsqueda de recursos se relacionan positivamente con el desempeño adaptativo. Sin embargo, la reducción de demandas sólo se relaciona positivamente cuando los trabajadores valoran el cambio de forma positiva.

A partir de los antecedentes mencionados, se puede decir que, los procesos dónde se presentan cambios u obstáculos dentro de las organizaciones pueden verse de forma ambigua, por lo que, en tales situaciones, el *job crafting* se vuelve un factor importante porque permite de manera flexible que surjan nuevos roles laborales que los trabajadores pueden usar para lidiar con una situación relativamente desconocida (Berg et al., 2010; Griffin et al., 2007).

En otras palabras, al ampliar su repertorio de acciones y estrategias, los trabajadores que realizan comportamientos de *job crafting* pueden responder mejor a las demandas de nuevas situaciones (Petrou et al., 2015).

Por otro lado, si bien la literatura existente con respecto al *job crafting* y el desempeño laboral ha ido en aumento, todavía es necesario examinar el efecto directo del *job crafting* y el desempeño contextual (Esmacili et al., 2019).

Un ejemplo de la relación existente entre estas variables es el estudio de Demerouti et al. (2015) con 294 trabajadores, quienes encontraron que la búsqueda de recursos tuvo una relación indirecta positiva con el desempeño contextual a través del *engagement*, por lo que los trabajadores que realizan comportamiento de *job crafting* aumentando los recursos laborales y reduciendo las demandas de obstáculos tienden a demostrar un desempeño superior.

Asimismo, el estudio de Ingusci et al. (2019) con 178 trabajadores realizado en dos tiempos con un intervalo de seis meses, encontró que las demandas laborales desafiantes mediaban la relación entre la carga de trabajo y el desempeño contextual.

En la misma línea, Gordon et al. (2018) realizaron un estudio con 118 especialistas médicos y 58 enfermeras, encontrando que la búsqueda de desafíos y recursos se relacionaba positivamente con el bienestar de los especialistas y el desempeño de tareas, adaptativo y contextual.

Otro estudio que da cuenta de esta relación es el de Guan y Frenkel (2018) quienes realizaron una investigación con 455 trabajadores de cinco empresas manufactureras chinas, encontrando que a través del *job crafting* los trabajadores creen más recursos laborales, movilizándose no sólo para lograr los objetivos y realizar las tareas de manera eficiente, sino también para permitir la búsqueda de un desempeño adicional en el rol. Esta evidencia va en concordancia con lo

encontrado por Esmaeili et al. (2019), quienes encontraron que el *job crafting* ejerce un efecto positivo y significativo en el desempeño contextual de los empleados en la industria automotriz.

A partir de los antecedentes señalados anteriormente, se puede dar cuenta de que el *job crafting* con el desempeño adaptativo y contextual, ha sido estudiado desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales de Tims et al. (2012), existiendo un vacío teórico importante con respecto a la perspectiva de Wrzesniewski y Dutton (2001). Aún así, el *job crafting* puede crear condiciones que estimulan a los trabajadores a realizar voluntariamente más allá de lo que es requerido (Demerouti et al., 2015) y relacionarse positivamente con las dimensiones del desempeño laboral (Gordon et al., 2018).

En relación con lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: Existe una relación positiva entre el *job crafting* con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

Modelo de mediación moderada

Las características del trabajo pueden determinar los efectos del liderazgo de servicio, cobrando especial relevancia el rol de la autonomía, ya que es conocida por ser un mecanismo moderador en los efectos del liderazgo en los trabajadores, donde las personas que tienen mucha autonomía tienen la libertad de responder al comportamiento de sus líderes en el lugar de trabajo (Cai et al., 2018).

Algunas investigaciones han sugerido que comportamientos de liderazgo son valorados cuando los trabajadores tienen bajos niveles de autonomía laboral porque el diseño de su trabajo limita las oportunidades para tomar decisiones o asumir una responsabilidad significativa (Yagil y Oren, 2021). Cuando los trabajadores disfrutan de autonomía en el trabajo, su sentido de

control sobre el trabajo y el entorno laboral también aumenta (Parker, 1998), alentándolos a actuar de manera proactiva sobre las oportunidades para cambiar el alcance de sus trabajos o avanzar hacia direcciones más valoradas (Chang et al., 2020), mientras que un bajo control en el trabajo puede generar un enfoque pasivo (Frese, 1989).

Por otro lado, a partir del Modelo integrador del diseño del trabajo de Grant et al. (2010), se ha posicionado al *job crafting* como un mecanismo mediador que puede tener efectos distales en el desempeño de los trabajadores, lo que ha quedado en evidencia en varios estudios que abordan esta interacción (Lichtenthaler y Fischbach., 2018; Park et al., 2020). Es más, al ampliar su repertorio de acciones y estrategias, los trabajadores que realizan comportamientos de *job crafting* pueden responder mejor a las demandas de nuevas situaciones (Berg et al., 2010; Griffin et al., 2007; Petrou et al., 2015) así como crear condiciones que lleven a los trabajadores a realizar voluntariamente más allá de lo que es requerido (Demerouti et al., 2015) y relacionarse positivamente con las dimensiones del desempeño laboral (Gordon et al., 2018).

Bajo esta línea, Berg et al. (2010) señalan que la investigación futura podría explorar más los antecedentes que promueve el *job crafting* al observar que mecanismos moderan o median la relación entre el *job crafting* con otras variables, siendo uno de estos mecanismos el nivel de autonomía del trabajo.

A partir de lo expuesto, el modelo de mediación moderada (ver Figura 3) propone que, cuando los líderes promueven la realización de una visión compartida al crear condiciones que mejoran el bienestar y el funcionamiento de los seguidores, ayudándoles a desarrollarse y prosperar (Stone et al., 2004) y a su vez se enfocan en las necesidades psicológicas de los seguidores como un objetivo en sí mismo y confían en los seguidores para hacer lo que sea necesario para la organización (Eva et al., 2019; Liden et al., 2008; Liden et al., 2015; Van

Dierendonck, 2011), los trabajadores tenderán a cambiar los límites cognitivos, de tareas y/o relacionales de su trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Lo anterior, incidirá en que los trabajadores realicen conductas que contribuyan a mejorar el ambiente psicológico y/o social y/o organizacional donde realizan su trabajo, ayudando a conseguir los objetivos organizacionales (Borman y Motowidlo, 1993) y a su vez modificar su comportamiento para satisfacer las demandas de una nueva situación o evento o un entorno cambiante (Pulakos et al., 2000).

Esto se verá reforzado o aumentado si el trabajo permite libertad, independencia y discreción para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos utilizados para realizar las tareas (Morgeson y Humphrey, 2006).

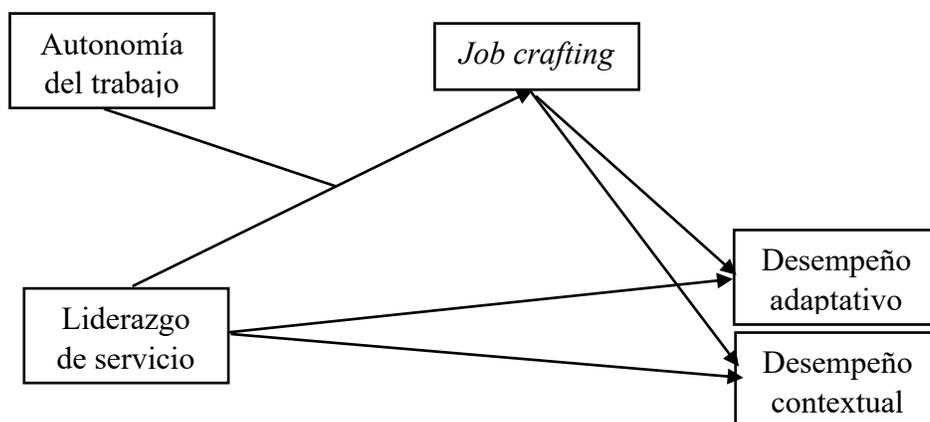
A partir de lo señalado anteriormente se plantean las siguientes hipótesis:

H4: *El job crafting* ejerce un rol mediador en la relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

H5: La relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y desempeño contextual a través del efecto positivo del *job crafting* será mayor cuando la autonomía del trabajo es baja.

Figura 3

Modelo propuesto de mediación moderada de job crating y autonomía en la relación entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo y contextual.



Segunda parte: Marco metodológico

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de servicio, desempeño adaptativo, desempeño contextual, *job crafting* y autonomía del trabajo?
2. ¿Cuál es el rol que cumple la autonomía y el *job crafting* en la relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual?

Objetivos

Objetivo general: Determinar la relación entre liderazgo de servicio, desempeño adaptativo, desempeño contextual, *job crafting* y autonomía.

Objetivos específicos

1. Establecer la relación entre liderazgo de servicio, *job crafting*, desempeño adaptativo y desempeño contextual.
2. Determinar si el *job crafting* tiene un rol mediador en la relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.
3. Determinar si la autonomía tiene un rol moderador en la eventual mediación que realiza el *job crafting* en la relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

Hipótesis

H₁: Existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

H₂: Existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y el *job crafting*.

H₃: Existe una relación positiva entre el *job crafting* con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

H₄: El *job crafting* ejerce un rol mediador en la relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

H₅: La relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y desempeño contextual a través del efecto positivo del *job crafting* será mayor cuando la autonomía del trabajo es baja.

Método

Diseño de investigación

La presente investigación tuvo un diseño cuantitativo no experimental correlacional longitudinal de panel, en el cual uno o más grupos de individuos son evaluados en al menos dos momentos temporales (Ato et al., 2013).

Con base en los análisis psicométricos confirmatorios test-retest de las variables, el liderazgo de servicio ha sido medido con un mínimo de dos tiempos con hasta cuatro semanas de separación (Eva et al., 2019) y el *job crafting* con hasta dos meses de separación (Nielsen et al., 2017). Bajo esta lógica, se midieron las variables en dos tiempos con un intervalo de un mes entre cada medición. De este modo se mantuvo el tiempo en que se ha demostrado que la variable es estable.

Participantes

La muestra de la investigación fue no probabilística por conveniencia. La muestra total del estudio contempló 188 participantes, donde el 98,4% ($N = 185$) eran de nacionalidad chilena y 1,6% ($N = 3$) de nacionalidad extranjera. Los participantes fueron de diferentes rubros y sectores de ocupación a nivel nacional.

En la presente investigación se consideraron los siguientes criterios de inclusión:

1. Trabajar dentro de una organización formal, que posea un sistema definido de funciones, estructuras y reglas.
2. Trabajadores mayores de 18 años.
3. Estar trabajando al menos seis meses en su puesto actual de trabajo.

A su vez, para la investigación no se consideraron criterios de exclusión.

Inicialmente, en el tiempo 1 (T1) se recolectaron 352 cuestionarios, el cual contemplaba todas las variables de estudio.

Luego de un mes, se aplicó el tiempo 2 (T2) a los participantes de la primera recogida, considerando todas las variables medidas en el tiempo 1(T1), obteniendo una muestra final de 188 personas. El 70,7% ($N = 133$) eran mujeres y el 29,3% ($N = 55$) eran hombres. La edad promedio de los participantes fue de 36,35 años ($DE = 11.66$).

La antigüedad promedio en la organización fue de 5 años y 8 meses ($M = 5.80$; $DE = 7.75$) y en el puesto de trabajo de 5 años ($M = 5.00$; $DE = 6.87$). El promedio de tiempo de trabajo a la semana fue de 38,96 horas ($DE = 12.20$).

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas

Variable	Mínimo	Máximo	Media	DE
Edad	18	65	36.35	11.66
Horas de trabajo a la semana	6	84	38.96	12.20
Años y meses cargo actual	0.6	44.6	5.00	6.87
Años y meses en organización	0.6	44.6	5.80	7.75
Grupo de trabajo	0	300	18.70	30.68

Nota. N muestral= 188.

A partir de los datos recolectados, el 60,1% ($N = 113$) de los participantes pertenecía a la región del Bío Bío, el 13,8% ($N = 26$) a la Región del Maule, el 11,7% ($N = 22$) a la Región de la Araucanía, el 5,3% ($N = 10$) a la Región de Los Lagos, el 3,7% ($N = 7$) a la Región de

Valparaíso, el 3,2% ($N = 6$) pertenecía a la Región Metropolitana de Santiago, el 1,6% ($N = 3$) a la Región de Antofagasta y el 0,5% ($N = 1$) a la Región de Atacama.

Respecto al tipo de organización, el 52,1% ($N = 98$) de los participantes pertenecía a una organización privada, el 41,5% ($N = 78$) a una organización pública y el 6,4% ($N = 12$) a una ONG.

Con relación al tamaño de la organización en la que los trabajadores desempeñaban sus labores, el 44,1 % ($N = 83$) pertenecía a una gran empresa (más de 200 personas), el 28,7% ($N = 54$) pertenecía a una mediana empresa (50-199 personas), el 16% ($N = 30$) pertenecía a una empresa pequeña (10-49 personas) y el 11,2% ($N = 21$) pertenecía a una microempresa (1-9 personas).

En relación con el nivel educacional, el 69,7% ($N = 131$) tenía educación superior, el 16,5% ($N = 31$) educación técnica, el 11,2% ($N = 21$) educación secundaria y el 2,7% ($N = 5$) de educación primaria.

Variables

Variables sociodemográficas

Definición conceptual: Descripción de datos relacionados con género, edad, nacionalidad, nivel de estudios, tipo de contrato, profesión, cargo, tiempo en la organización, rubro y lugar en donde está ubicada la organización.

Definición operacional: Información recogida por un cuestionario de elaboración propia (ver Anexo 2).

Variable independiente: Liderazgo de servicio

Definición conceptual: Los líderes de servicio se comportan de manera moral y virtuosa para desarrollar plenamente el potencial de sus seguidores y anteponer los intereses de sus seguidores a los suyos, preocupándose genuinamente por los individuos (van Dierendonck, 2011).

Definición operacional: Puntaje obtenido en el cuestionario de liderazgo de servicio de van Dierendonck y Nuijten (2011) en la versión al español validada por Rodríguez-Carvajal et al. (2014).

Variable moderadora: Autonomía del trabajo

Definición conceptual: El trabajo permite libertad, independencia y discreción para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos utilizados para realizar las tareas (Morgeson y Humphrey, 2006).

Definición operacional: Puntaje obtenido en la subdimensión de autonomía del *Work Design Questionnaire (WDQ)* de Morgeson y Humphrey (2006) en la versión al español validada por Fernández- Ríos et al. (2017).

Variable mediadora

Job crafting

Definición conceptual: Cambios físicos y cognitivos que realizan los individuos en la tarea o los límites relacionales de su trabajo (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Definición operacional: Puntaje obtenido en las dimensiones del cuestionario de *job crafting* de Slemp y Vella-Brodick (2013) en la versión al español validada por Letona- Ibañez et al. (2019).

Variables dependientes: Desempeño adaptativo

Definición conceptual: Conductas que modifican el comportamiento para satisfacer las demandas de una nueva situación o evento o un entorno cambiante (Pulakos et al., 2000).

Definición operacional: Puntaje obtenido en la subescala de desempeño contextual del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016).

Variables dependientes: Desempeño contextual

Definición conceptual: Comportamientos que apoyan el entorno organizacional, social y psicológico en el que debe funcionar el núcleo técnico de la organización (Borman y Motowidlo, 1993).

Definición operacional: Puntaje obtenido en la subescala de desempeño contextual del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016).

Instrumentos

Liderazgo de servicio

El *Servant Leadership Survey (SLS)* o encuesta de liderazgo de servicio (ver anexo 3) fue construida por van Dierendonck y Nuijten (2011). Esta herramienta ha sido ampliamente validada en más de un país, Rodríguez-Carvajal et al. (2014) adaptaron el SLS al idioma español siendo validada en tres países de habla hispana: España, Argentina y México. Esta encuesta mide la percepción de liderazgo de servicio a través de ocho dimensiones: Empoderamiento; Ceder méritos; Responsabilizar; Aceptación interpersonal; Coraje; Autenticidad; Humildad; y Responsabilidad social y consta de 30 preguntas en total, con una escala Likert de seis puntos que va desde Nunca a Siempre.

De acuerdo a Rodríguez-Carvajal et al. (2014), el instrumento tiene un nivel de fiabilidad adecuado al tener una consistencia interna general de $\alpha = .94$; por otro lado, en el análisis factorial confirmatorio se obtuvo un puntaje de .93, lo que demuestra un buen ajuste de los ítems.

Algunos ejemplos de ítems son: “Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse”; “Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior”; “Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables”.

Work Design Questionnaire (WDQ)

El Cuestionario de Diseño del Trabajo es un instrumento elaborado por Morgeson y Humphrey (2006), el cual mide las características del diseño del trabajo; motivacionales, sociales, físicas y contextuales. El cuestionario consta de 77 ítems los cuales se dividen en 21 escalas. El WDQ posee una modalidad tipo Likert, donde se presentan cinco alternativas de respuestas en la escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

El Cuestionario de Diseño del Trabajo, se encuentra validado y adaptado al español por Fernández-Ríos et al. (2017), encontrando una consistencia interna total de $\alpha = .92$. Los resultados del análisis factorial confirmatorio indican buena bondad de ajuste de configuraciones de factores correspondientes a cada una de las cuatro categorías principales de características de trabajo, con CFI alrededor de .90.

En esta investigación se utilizará la subescala de autonomía (ver anexo 4), la cual se mide a través de tres dimensiones: la autonomía en la planificación del trabajo es valorada a través de 3 ítems con una consistencia interna de $\alpha = .85$; la autonomía en la toma de decisiones es medida a través de 3 ítems con una consistencia interna de $\alpha = .90$ y; la autonomía en el método de trabajo

es valorada a través de 3 ítems con una consistencia interna de $\alpha = .89$. Algunos ejemplos de ítems para autonomía en la planificación del trabajo son: “Mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo”; “Mi puesto de trabajo me permite tomar mis propias decisiones acerca de cómo planificar en el tiempo mi trabajo”. Otros ítems que evalúan la autonomía en la toma de decisiones son: “Mi puesto de trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo”; “Mi puesto de trabajo me da bastante autonomía en la toma de decisiones”. Finalmente, ejemplos de ítems de autonomía en el método de trabajo son: “Mi puesto de trabajo me permite tomar decisiones acerca de qué métodos utilizó en la realización de mi trabajo”; “Mi puesto de trabajo me permite decidir por mí mismo cómo voy a hacer mi trabajo”

Cuestionario de *job crafting*

El cuestionario que mide las dimensiones individuales de *job crafting* fue desarrollado por Slemp y Vella-Brodrick (2013), el cuál mide las dimensiones de: *job crafting* cognitivo, de tarea y relacional. Esta escala consta de 15 ítems, cuya estructura es de tres factores: crafting de tarea, crafting cognitivo y crafting relacional.

El cuestionario de *job crafting* (ver anexo 5) se encuentra validado y adaptado al español por Letona-Ibañez et al. (2019), dónde se encontró una consistencia interna total de $\alpha = .88$. La dimensión de crafting de tarea posee una consistencia interna de $\alpha = .73$, el crafting cognitivo posee una consistencia interna de $\alpha = .81$ y el crafting relacional tiene una consistencia interna de $\alpha = .73$. En el análisis factorial confirmatorio se obtuvo un GFI de $\alpha = .92$ total para los tres factores del modelo.

El cuestionario presenta un formato donde el trabajador debe responder en la escala de 1 (casi nunca) a 6 (muy a menudo) la frecuencia con la cual realiza ciertos comportamientos. Algunos ejemplos de ítems del cuestionario que evalúan el crafting de tarea son: “Incorporar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo”; “Dar prioridad a tareas que se ajustan a tus habilidades o intereses”. Otros ítems que evalúan el crafting cognitivo son: “Reflexionar sobre cómo el trabajo da sentido a tu vida”; “Identificar las maneras en que tu trabajo influye positivamente en tu vida”. Por último, algunos ejemplos que evalúan el crafting relacional son: “Esforzarte por conocer bien a las personas en el trabajo”; “Tomar la decisión de actuar como mentor de las nuevas incorporaciones (ya sea de manera oficial o no)”.

Cuestionario PRO-4

El instrumento PRO-4 fue diseñado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016) con el propósito de medir el desempeño laboral individual en formato de autoreporte. El PRO-4 consta de 29 ítems que miden 4 dimensiones del desempeño: adaptativo, de tarea, proactivo y contextual a través de una combinación entre el formato de respuesta tipo Likert y el formato de respuesta de anclaje conductual o también denominada como *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*, la cual describe un comportamiento específico (ancla) que es crítico para determinar un nivel de desempeño en el trabajo (Ramírez- Vielma, 2013; Rodríguez-Cáceres et al., 2018).

Las respuestas se gradúan de 1 a 5 y se acompañan de una descripción de anclaje conductual.

El instrumento posee una fiabilidad general de $\alpha = .97$, oscilando el valor de los factores entre .89 y .95, siendo el promedio de fiabilidad entre las dimensiones de $\alpha = .91$. Asimismo, se encontró un buen ajuste en el análisis factorial confirmatorio de las cuatro dimensiones.

En esta investigación se utilizarán las sub escalas de desempeño adaptativo (ver anexo 6) desempeño contextual (ver anexo 7). La subescala de desempeño adaptativo consta de 7 ítems, cuya consistencia interna obtenida es de $\alpha = .90$. Un ejemplo de ítem es: “¿Cómo reacciono frente a situaciones críticas (crisis, emergencias, peligros...)?”, donde se le presenta al trabajador respuesta de 1 a 5 con un formato de anclaje conductual: 1. “Soy incapaz de reaccionar positivamente. Las circunstancias me superan fácilmente”; 2. “En situaciones de riesgo o emergencia intento responder de modo adecuado y eficaz, pero pocas veces lo consigo”; 3. “En situaciones críticas suelo actuar correctamente si alguien indica las pautas a seguir”; 4. “Respondo eficazmente en situaciones críticas aunque necesito mejorar aspectos como la toma de decisiones, autocontrol, etc”; 5. “Reacciono rápida y adecuadamente en situaciones críticas: comprendo la situación, tomo decisiones y mantengo la calma”.

La subescala de desempeño contextual consta de 5 ítems, encontrándose una consistencia interna de $\alpha = .89$. Un ejemplo de ítem es: “¿En qué medida me relaciono o facilito la buena interacción con otras personas?”, donde se le presenta al trabajador respuestas de 1 a 5 con un formato de anclaje conductual: 1. “Mi falta de tacto y abandono suele resultar incómodo para los demás”; 2. “Mi escaso autocontrol se compensa con cierta disciplina personal y buena voluntad”; 3. “Muestro buena presencia y modales adecuados. Soy respetuoso y atento”; 4. “Presto atención a los detalles. Muestro una cortesía adecuada y soy amigable en el trato”; 5. “Sobresalgo por la forma en que felicito y me alegro por los éxitos de los demás. Soy muy entrañable”.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación, se llevaron a cabo varios pasos secuenciales. En primer lugar, se elaboraron los cuestionarios de forma digital en la plataforma *SurveyMonkey* para su debida aplicación en modalidad online, los que contemplaron las variables de: liderazgo de servicio, autonomía, *job crafting*, desempeño adaptativo y desempeño contextual. Cabe mencionar que, antes de comenzar a contestar el estudio, las personas debían aceptar en el consentimiento informado que se encontraba al inicio de la encuesta.

Asimismo, se realizó un estudio piloto con 10 personas voluntarias para realizar los ajustes correspondientes en caso de que fueran necesarios. A partir de la información entregada, no existió la necesidad de realizar cambios.

Con la finalidad de ampliar la muestra, se utilizaron los fondos entregados por el proyecto FONDECYT y la beca entregada por el magíster para financiar el apoyo de colaboradores en las dos olas de recogidas, en el tiempo 1 colaboraron 12 personas en la recolección de datos y en el tiempo 2 colaboraron 7 personas pertenecientes a la primera recogida. Asimismo, se utilizaron diferentes plataformas sociales para difundir la encuesta (LinkedIn, Facebook y Whatsapp).

La primera y segunda recolección de datos fueron llevadas a cabo durante el mes de octubre (T1) y diciembre (T2). En el primer tiempo de la recolección de datos se recolectaron 352 respuestas, en las cuales se les solicitó el correo electrónico a los participantes con la finalidad de enviar la encuesta en la segunda recogida de datos. En el tiempo 2 se envió la misma encuesta a las 352 personas, de las cuales 188 respondieron.

A partir de las consideraciones anteriores, los participantes debían aceptar el consentimiento informado que les informaba la voluntariedad de su participación, confidencialidad, entre otros.

Estrategia de análisis de datos

Para el análisis estadístico de los resultados se realizaron los siguientes pasos:

En primer lugar, se realizó una depuración de la base de datos del tiempo 1 y 2, donde luego se les asignó un código a cada participante y se combinaron las bases de datos a través de Excel.

En segundo lugar, se realizó un análisis descriptivo de las variables estudiadas a partir características sociodemográficas de los participantes, así como las variables del estudio a través del software IBM SPSS, versión 25. Asimismo, se aplicó un análisis de correlaciones bivariadas con la finalidad de determinar la fuerza y dirección de las relaciones de variables.

En tercer lugar, se efectuó el análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos a través del índice de consistencia interna de los instrumentos a través del Alpha de Cronbach y Omega de McDonald y el análisis factorial confirmatorio (AFC) a través del software JASP 0.16.4.0.

Para el análisis de mediación moderada se aplicó un análisis de covarianza (ANCOVA) y partir de los resultados obtenidos en el ANCOVA, se decidió utilizar un modelo de cambio a través del software estadístico R con asesoría del metodólogo de la universidad. Ambos modelos se detallarán en el análisis de datos.

Consideraciones éticas

La presente investigación se rigió por lo establecido por el Colegio de Psicólogos de Chile (1999) con la finalidad de resguardar el bienestar físico y/o psicológico de las personas que desearon participar en el estudio así como sus derechos.

Asimismo, la investigación se fundamentó en los principios establecidos en la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas para

la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2005), la cual establece los lineamientos para el respeto de los derechos humanos de las personas cuando se realizan investigaciones con ellas.

Con la finalidad de seguir los lineamientos establecidos por la UNESCO (2005) se consideraron los siguientes principios: respeto por la dignidad humana y derechos humanos, potenciar los beneficios y reducir los efectos nocivos de la investigación, respeto por la autonomía y responsabilidad individual, uso de consentimiento, protección a las personas carentes de dar su consentimiento, respeto a la privacidad y confidencialidad, no discriminación y no estigmatización y respeto hacia la diversidad.

A partir de lo establecido por el Colegio de Psicólogos de Chile (1999) y la UNESCO (2005), las personas que mostraron acuerdo en participar debieron firmar un consentimiento informado (ver anexo 1), en el que se estipulaba el total resguardo de la confidencialidad y la privacidad. En este mismo acuerdo, se recalcó que la participación era voluntaria junto a los correspondientes costos, riesgos y beneficios que la participación del estudio pudiera conllevar.

Finalmente, dentro de este mismo apartado, se detalló la información de contacto de los responsables del estudio y las personas encargadas del comité de ética de la Universidad.

Asimismo, los colaboradores llevaban una planilla personal donde sólo debían registrar el correo electrónico de la persona que participaba del estudio. Ellos no tenían permitido acceder a las respuestas de los encuestados.

Cabe mencionar que durante todo el proceso de investigación no se realizó distinción por características personales o sociales como edad, sexo, etnia, género, aspecto físico, discapacidad, estado civil o nivel socio-económico. Esto con el propósito de respetar la diversidad y no caer en prácticas arbitrarias de discriminación.

Asimismo, el proyecto fue aprobado por el Comité de Ética y Bioética de Investigación Científica del Departamento de Psicología de la Universidad de Concepción y posteriormente por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Concepción (VRID).

Tercera parte: Resultados, Discusión y Conclusiones

A continuación, se presentarán los resultados, análisis, discusión y conclusiones a partir de la recolección de datos realizada.

Resultados

En primer lugar, se presentará el análisis psicométrico de los instrumentos y los estadísticos descriptivos de las variables de estudios. Después de aquello, se entregará el análisis de correlaciones bivariadas y finalmente el análisis de mediación y moderación a partir del modelo de mediación moderada propuesto.

Análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos

En esta sección, se entregarán los resultados de los análisis de las características psicométricas de los instrumentos, los cuales se realizaron a través del software JASP 0.16.4.0. El análisis de fiabilidad se obtuvo a partir del índice de consistencia interna Alpha de Cronbach y Omega de McDonald, los cuales deben ser mayores a .70 para ser aceptable.

Asimismo, se entregarán los resultados relacionados al análisis factorial confirmatorio (AFC) de los instrumentos, los cuales se agruparon en factores según la teórica entregada por los autores que desarrollaron los instrumentos, encontrándose un buen ajuste en el AFC con todos los CFI y TLI sobre .90 a excepción del tiempo 2 del liderazgo de servicio.

Liderazgo de servicio

El análisis de confiabilidad de la versión al español validada por Rodríguez-Carvajal et al. (2014) del cuestionario de liderazgo de servicio de van Dierendonck y Nuijten (2011), obtuvo

una alta homogeneidad entre sus ítems para ambos tiempos (ver Tabla 2), presentando un $\alpha = .931$ y un $\omega = .940$ para los 30 ítems de T1 y un $\alpha = .936$ y un $\omega = .942$ en T2, evidenciándose una concordancia con los resultados encontrados por los autores en su adaptación al español.

Tabla 2

Coefficientes de fiabilidad de la escala de liderazgo de servicio en tiempo 1 y 2.

	Nº Ítems	ω	α
Empoderamiento (T1)	7	.918	.915
Responsabilizar (T1)	3	.778	.774
Coraje (T1)	2	~	.682
Aceptación interpersonal (T1)	3	.774	.761
Humildad (T1)	5	.890	.890
Responsabilidad social (T1)	3	.790	.786
Ceder méritos (T1)	3	.697	.692
Autenticidad (T1)	4	.815	.812
Total liderazgo de servicio (T1)	30	.940	.931
Empoderamiento (T2)	7	.903	.900
Responsabilizar (T2)	3	.744	.741
Coraje (T2)	2	~	.746
Aceptación interpersonal (T2)	3	.700	.691
Humildad (T2)	5	.933	.932
Responsabilidad social (T2)	3	.797	.795
Ceder méritos (T2)	3	.728	.690

Autenticidad (T2)	4	.854	.842
Total liderazgo de servicio (T2)	30	.942	.936

Nota. N = 188. ω = Coeficiente omega de Mcdonald. α = Coeficiente alpha de Cronbach.

Los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) muestran un buen ajuste para el liderazgo de servicio en el tiempo 1 y 2 (ver Tabla 3), cumpliendo con los valores de los índices de ajuste de χ^2/df (< 3), SRMR (< 0.08), RMSEA (< 0.08), CFI ($> .90$) y TLI ($> .90$).

Tabla 3

Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la escala de liderazgo de servicio en tiempo 1 y 2.

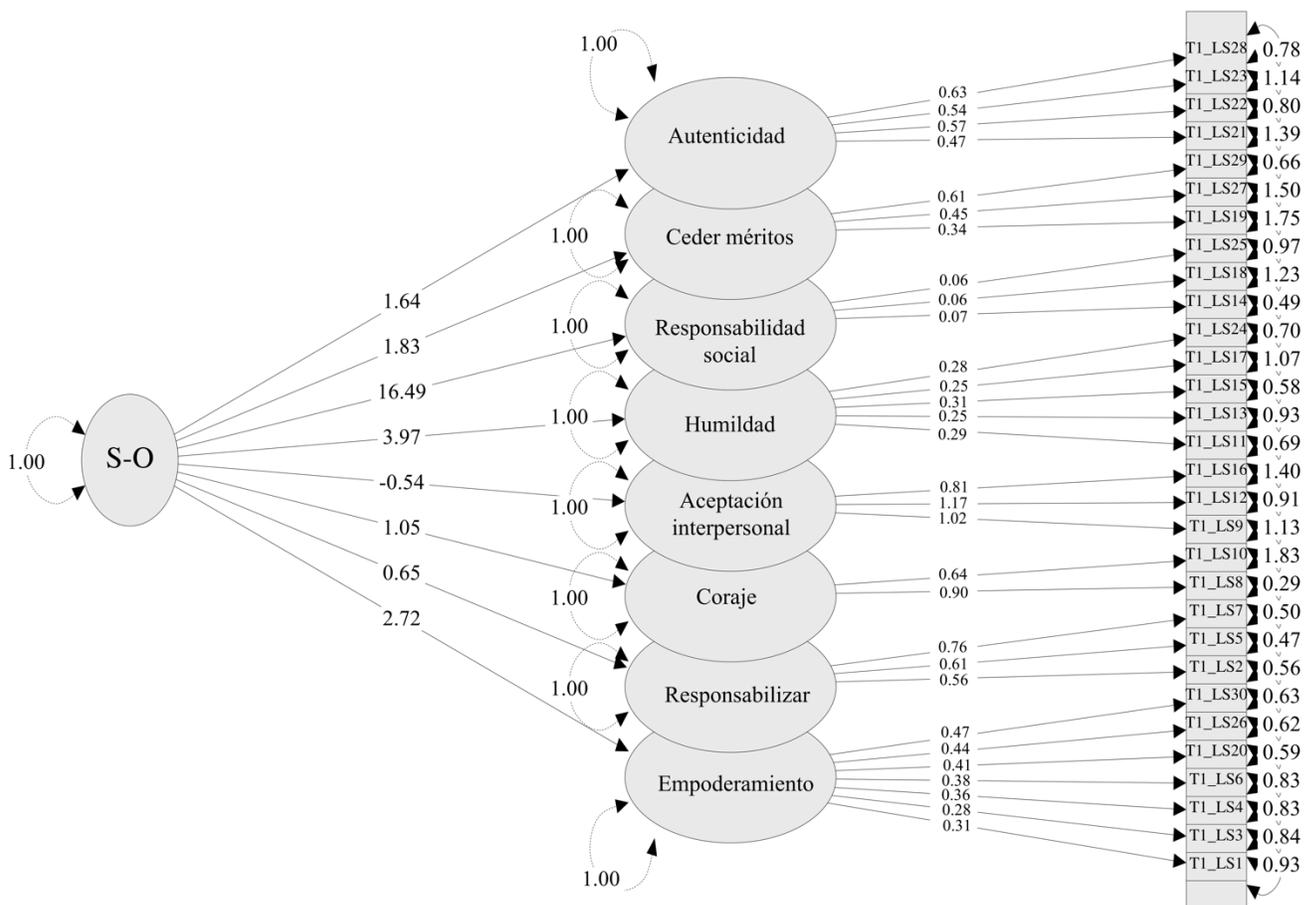
	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Liderazgo de servicio (T1)	679.252	397	1.711	0.061	0.061	0.917	0.909
Liderazgo de servicio (T2)	734.138	396	1.854	0.075	0.067	0.905	0.896

Nota. N = 188. χ^2 = chi-cuadrado; df = degree of freedom (grados de libertad); SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis index (índice Tucker-Lewis).

En la Figura 4 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de liderazgo de servicio en el tiempo 1.

Figura 4

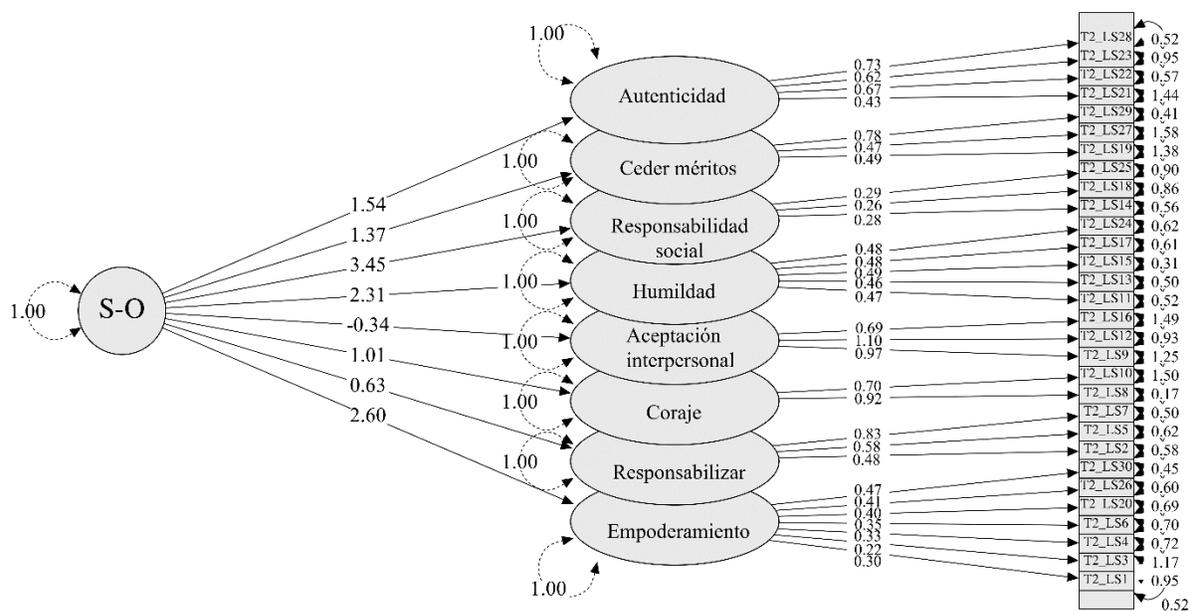
Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 1 de la versión al español validada por Rodríguez-Carvajal et al. (2014) del cuestionario de liderazgo de van Dierendonck y Nuijten (2011).



En la Figura 5, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de liderazgo de servicio en el tiempo 2.

Figura 5

Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 2 de la versión al español validada por Rodríguez-Carvajal et al. (2014) del cuestionario de liderazgo de van Dierendonck y Nuijten (2011).



Autonomía laboral

El análisis de confiabilidad de la versión al español validada por Fernández- Ríos et al. (2017) de la subdimensión de autonomía del *Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson y Humphrey (2006), obtuvo una alta homogeneidad entre sus ítems para ambos tiempos (ver Tabla 4), presentando un $\alpha = .954$ y un $\omega = .954$ para los 9 ítems de T1 y un $\alpha = .956$ y un $\omega = .957$ en T2, evidenciándose una concordancia con los resultados encontrados por los autores en su adaptación al español.

Tabla 4

Coefficientes de fiabilidad de la subdimensión de autonomía del trabajo en tiempo 1 y 2.

	N° Ítems	ω	α
Autonomía en la planificación de trabajo (T1)	3	.903	.903
Autonomía en la toma de decisiones (T1)	3	.927	.915
Autonomía en el método de trabajo (T1)	3	.926	.926
Total tiempo 1	9	.954	.954
Autonomía en la planificación de trabajo (T2)	3	.910	.907
Autonomía en la toma de decisiones (T2)	3	.924	.918
Autonomía en el método de trabajo (T2)	3	.941	.940
Total tiempo 2	9	.957	.956

Nota. N = 188. ω = Coeficiente omega de Mcdonald. α = Coeficiente alpha de Cronbach.

Los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) muestran un buen ajuste para la subdimensión de autonomía en el tiempo 1 y 2 (ver Tabla 5), cumpliendo con los valores de los índices de ajuste de χ^2/df (< 3), SRMR (< 0.08), RMSEA (< 0.08), CFI ($> .90$) y TLI ($> .90$).

Tabla 5

Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la subescala de autonomía del trabajo en tiempo 1 y 2.

	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Autonomía del trabajo (T1)	56.009	24	2.334	0.038	0.084	0.999	0.999

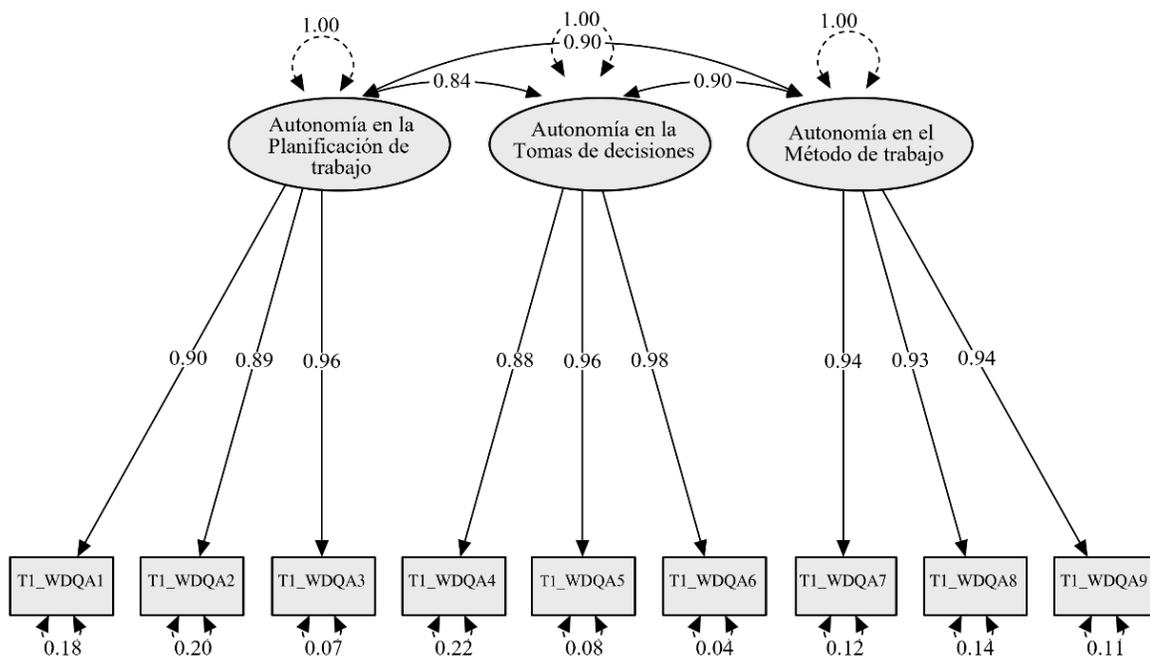
Autonomía del trabajo (T2)	18.689	16	1.168	0.021	0.030	1.000	1.000
-------------------------------	--------	----	-------	-------	-------	-------	-------

Nota. N = 188. X² = chi-cuadrado; df = degree of freedom (grados de libertad); SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis index (índice Tucker-Lewis).

En la Figura 6, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la subdimensión de autonomía en el tiempo 1.

Figura 6

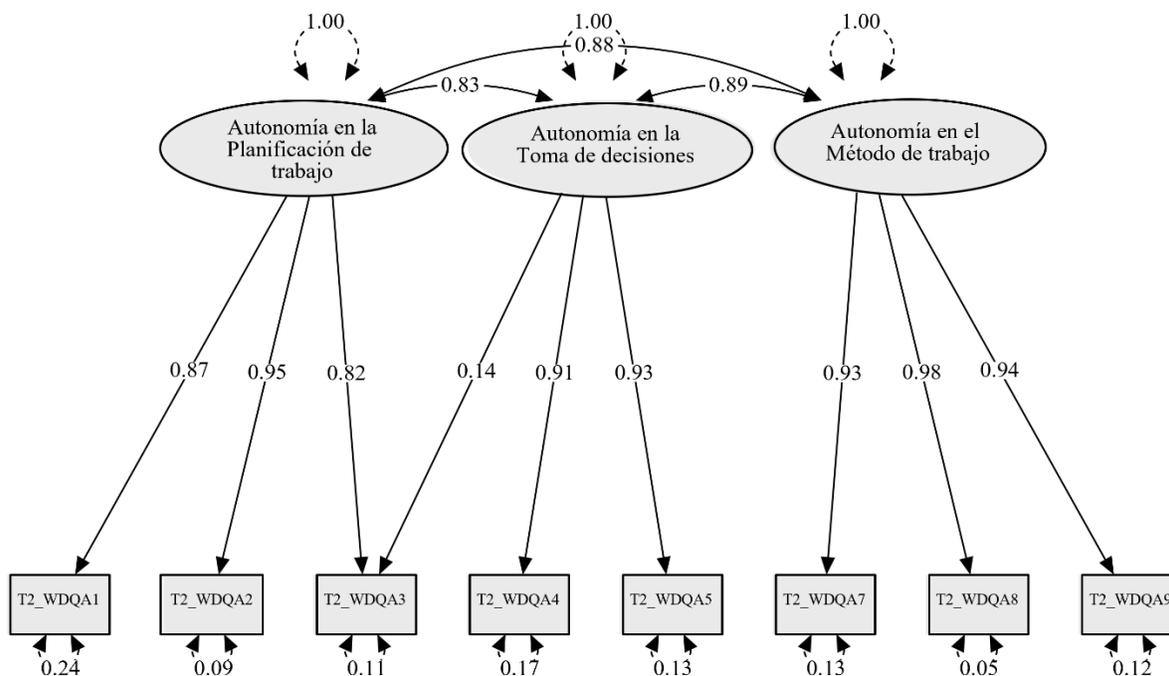
Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 1 de la subdimensión de autonomía de la versión al español validada por Fernández- Ríos et al. (2017) de Work Design Questionnaire (WDQ) de Morgeson y Humphrey (2006).



En la Figura 7, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la subdimensión de autonomía en el tiempo 2.

Figura 7

Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 2 de la subdimensión de autonomía de la versión al español validada por Fernández- Ríos et al. (2017) de Work Design Questionnaire (WDQ) de Morgeson y Humphrey (2006).



Job crafting

El análisis de confiabilidad de la versión al español validada por Letona- Ibañez et al. (2019) del cuestionario de *job crafting* de Slemp y Vella-Brodick (2013), obtuvo una alta homogeneidad entre sus ítems para ambos tiempos (ver Tabla 6), presentando un $\alpha = .922$ y un $\omega = .921$ para los 15 ítems de T1 y un $\alpha = .921$ y un $\omega = .918$ de T2, evidenciándose una concordancia con los resultados encontrados por los autores en su adaptación al español.

Tabla 6

Coefficientes de fiabilidad del cuestionario de job crafting en tiempo 1 y 2.

	Nº Ítems	ω	α
<i>Job crafting</i> de tarea (T1)	5	.906	.905
<i>Job crafting</i> cognitivo (T1)	5	.900	.903
<i>Job crafting</i> relacional (T1)	5	.831	.824
Total tiempo 1	15	.921	.922
<i>Job crafting</i> de tarea (T2)	5	.859	.853
<i>Job crafting</i> cognitivo (T2)	5	.925	.925
<i>Job crafting</i> relacional (T2)	5	.815	.808
Total tiempo 2	15	.918	.921

Nota. N = 188. ω = Coeficiente omega de Mcdonald. α = Coeficiente alpha de Cronbach.

Los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) muestran un buen ajuste para el cuestionario de *job crafting* en ambos tiempos (ver Tabla 7), cumpliendo con los valores de los índices de ajuste de χ^2/df (< 3), SRMR ($< .06$), RMSEA ($< .08$), CFI ($> .90$) y TLI.

Tabla 7

Análisis factorial confirmatorio (AFC) del cuestionario de Job crafting en tiempo 1 y 2.

	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
<i>Job crafting</i> (T1)	165.612	87	1.906	0.056	0.070	0.996	0.995
<i>Job crafting</i> (T2)	209.066	87	2.403	0.060	0.087	0.993	0.992

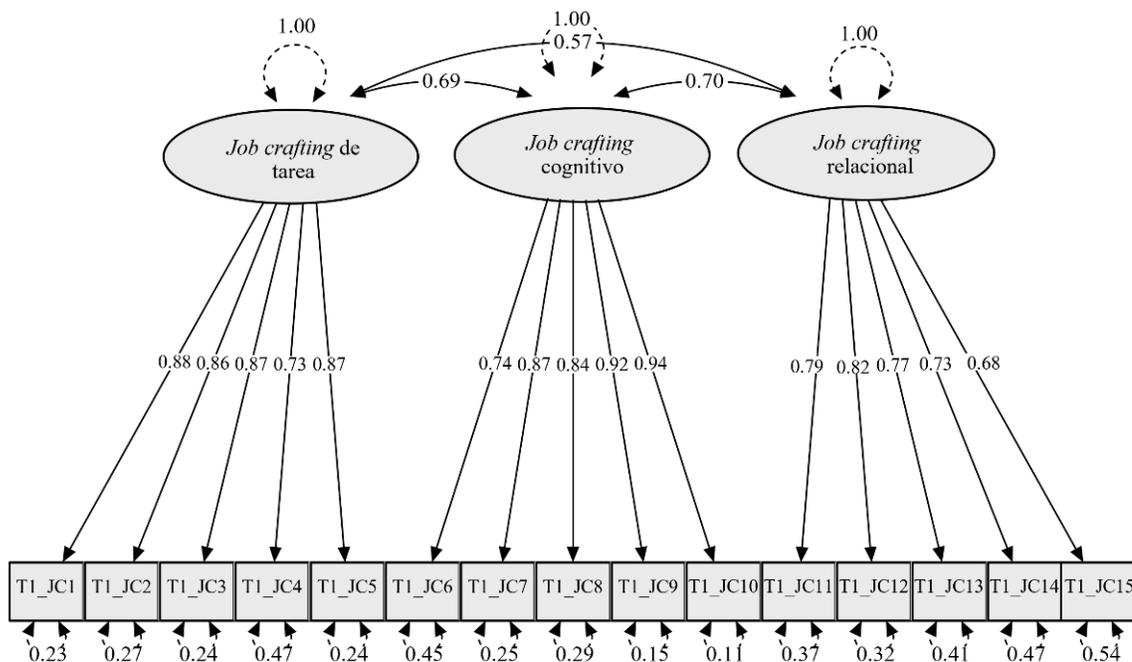
Nota. N = 188. χ^2 = chi-cuadrado; df = degree of freedom (grados de libertad); SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado)

estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis index (índice Tucker-Lewis).

En la Figura 8, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del cuestionario de *job crafting* en el tiempo 1.

Figura 8

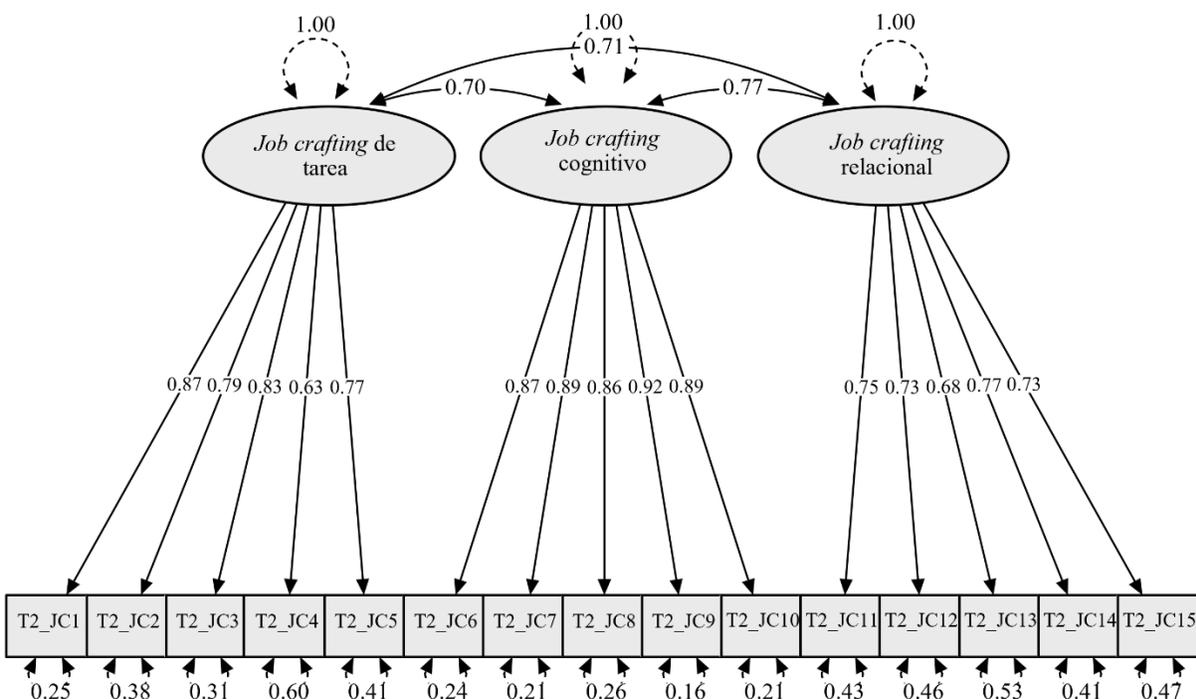
Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 1 de la subdimensión de autonomía de la versión al español validada por Letona- Ibañez et al. (2019) del cuestionario de job crafting de Slemp y Vella-Brodick (2013).



En la Figura 9, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del cuestionario de *job crafting* en el tiempo 2.

Figura 9

Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 2 de la subdimensión de autonomía de la versión al español validada por Letona- Ibañez et al. (2019) del cuestionario de job crafting de Slemp y Vella-Brodick (2013).



Desempeño adaptativo

El análisis de confiabilidad de la subdimensión de desempeño adaptativo del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016), obtuvo una alta homogeneidad entre sus ítems para ambos tiempos (ver Tabla 8), presentando un $\alpha = .828$ y un $\omega = .828$ para los 8 ítems de T1 y un $\alpha = .801$ y un $\omega = .802$ de T2, evidenciándose una concordancia con los resultados encontrados por los autores en su adaptación al español.

Tabla 8

Coefficientes de fiabilidad de la subescala de desempeño adaptativo en tiempo 1 y 2.

	N° Ítems	ω	α
Desempeño adaptativo (T1)	8	.828	.828
Desempeño adaptativo (T2)	8	.802	.801

Nota. N = 188. ω = Coeficiente omega de Mcdonald. α = Coeficiente alpha de Cronbach. El desempeño adaptativo medido a través de instrumento de anclaje conductual.

Los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) muestran un buen ajuste para la subdimensión de desempeño adaptativo en ambos tiempos (ver Tabla 9), cumpliendo con los valores de los índices de ajuste de χ^2/df (< 3), SRMR (< 0.08), RMSEA (< 0.08), CFI ($> .90$) y TLI ($> .90$).

Tabla 9

Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la subescala de desempeño adaptativo en tiempo 1 y 2.

	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Desempeño adaptativo (T1)	23.741	20	1.187	0.054	0.032	0.997	0.996
Desempeño adaptativo (T2)	21.567	20	1.078	0.053	0.020	0.998	0.998

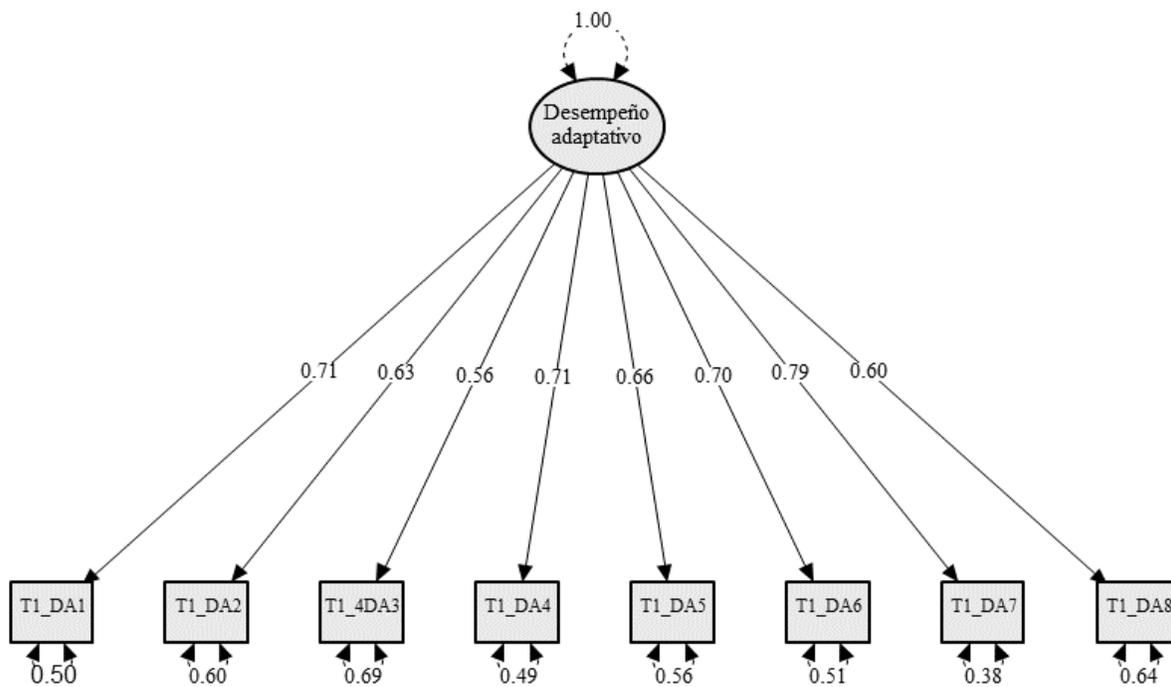
Nota. N = 188. χ^2 = chi-cuadrado; df = degree of freedom (grados de libertad); SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI =

Tucker-Lewis index (índice Tucker-Lewis). El desempeño adaptativo medido a través de instrumento de anclaje conductual.

En la Figura 10, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la subdimensión de desempeño adaptativo en el tiempo 1.

Figura 10

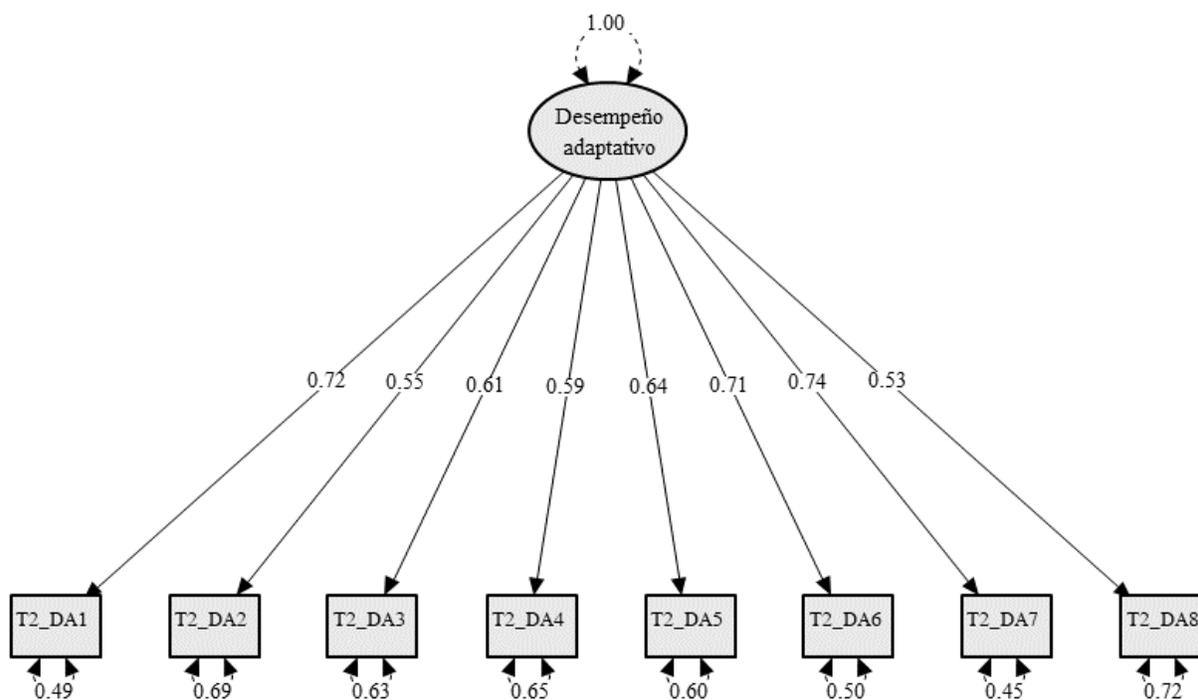
Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 1 de la subescala de desempeño adaptativo del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016).



En la figura 11, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la subdimensión de desempeño adaptativo en el tiempo 2.

Figura 11

Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 2 de la subescala de desempeño adaptativo del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016).



Desempeño contextual (PRO-4)

El análisis de confiabilidad de la subdimensión de desempeño contextual del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016), obtuvo una homogeneidad media entre sus ítems para ambos tiempos (ver Tabla 10), presentando un $\alpha = .754$ y un $\omega = .756$ para los 8 ítems de T1 y un $\alpha = .723$ y un $\omega = .730$ de T2, evidenciándose una concordancia con los resultados encontrados por los autores en su adaptación al español.

Tabla 10

Coefficientes de fiabilidad de la subescala de desempeño contextual I (PRO-4) en tiempo 1 y 2.

	Nº Ítems	ω	α
Desempeño contextual I (T1)	5	.756	.754
Desempeño contextual I (T2)	5	.730	.723

Nota. N = 188. ω = Coeficiente omega de Mcdonald. α = Coeficiente alpha de Cronbach. El desempeño contextual I medido a través de instrumento de anclaje conductual.

Los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) muestran un buen ajuste para la subdimensión de desempeño contextual en ambos tiempos (ver Tabla 11), cumpliendo con los valores de los índices de ajuste de χ^2/df (< 3), SRMR (< 0.08), RMSEA (< 0.08), CFI ($> .90$) y TLI ($> .90$).

Tabla 11

Análisis factorial confirmatorio (AFC) de la subescala de desempeño contextual (PRO-4) en tiempo 1 y 2.

	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Desempeño contextual (T1)	8.007	5	1.601	0.044	0.057	0.995	0.991
Desempeño contextual (T2)	4.655	5	0.931	0.035	0.000	1.000	1.002

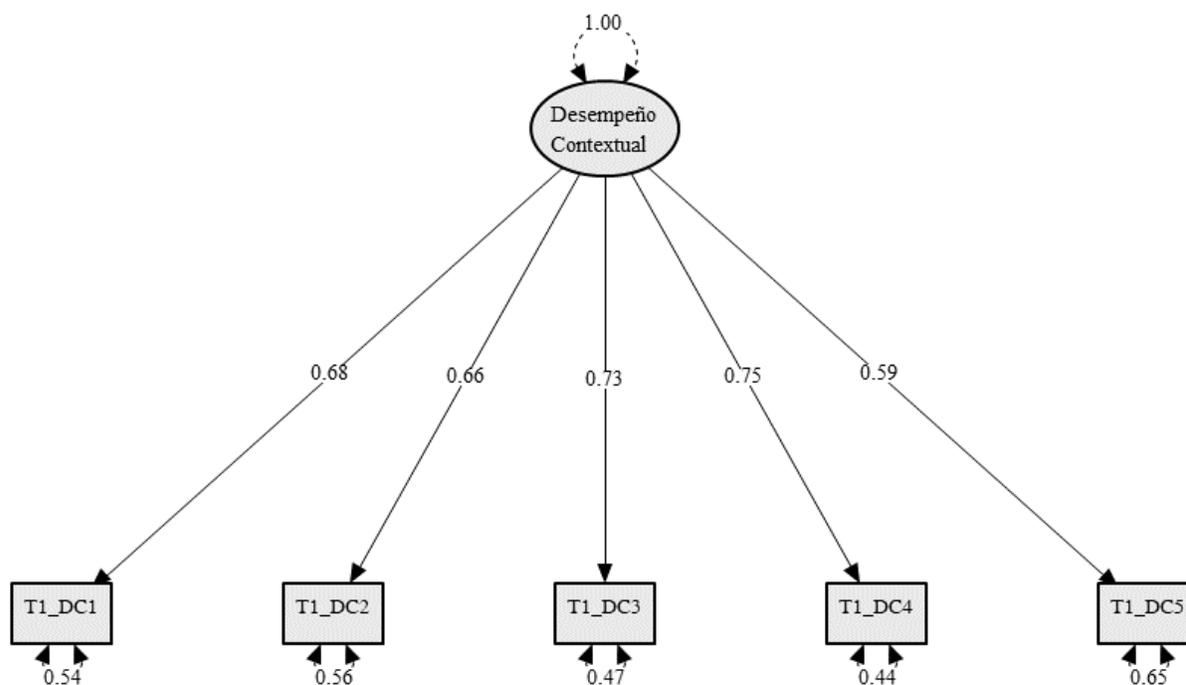
Nota. N = 188. χ^2 = chi-cuadrado; df = degree of freedom (grados de libertad); SRMR = standardized root-mean-square residual (raíz del promedio de los residuos al cuadrado)

estandarizada); RMSEA = root-mean-square error of approximation (raíz del error cuadrático medio de aproximación); CFI = comparative fit index (índice de ajuste comparativo); TLI = Tucker-Lewis index (índice Tucker-Lewis). El desempeño contextual I medido a través de instrumento de anclaje conductual.

En la Figura 12, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la subdimensión de desempeño contextual en el tiempo 1.

Figura 12

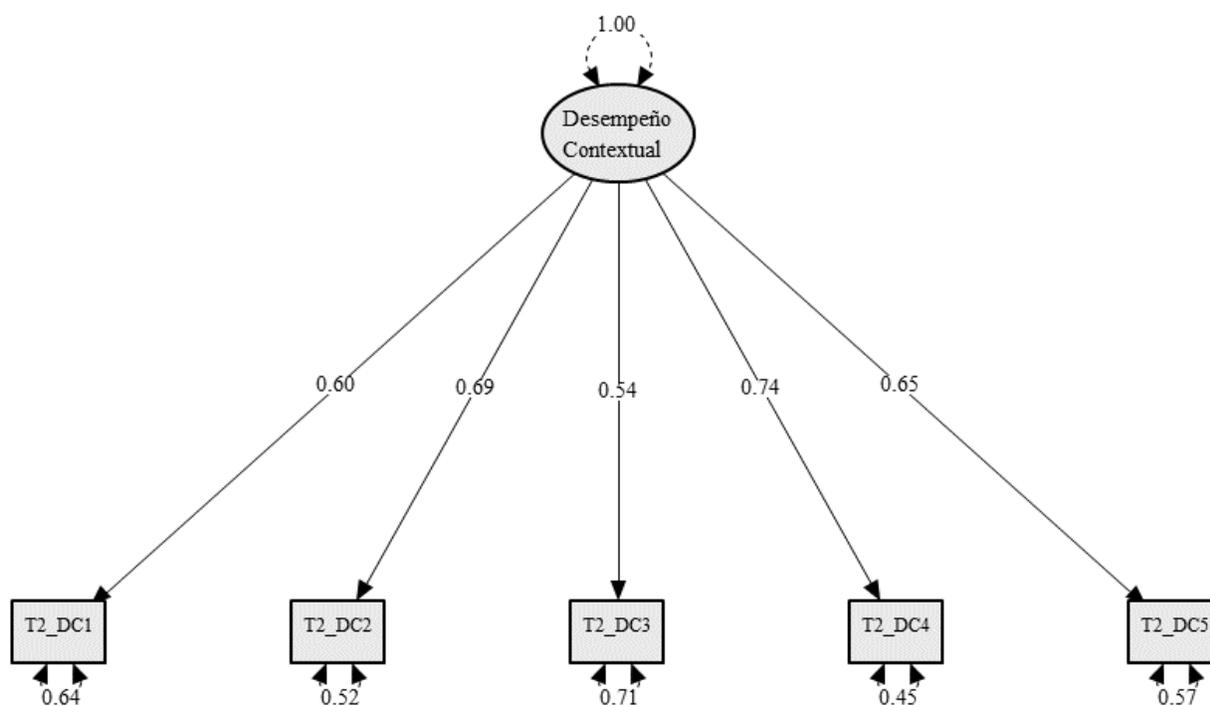
Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 1 de la subescala de desempeño contextual del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016).



En la Figura 13, se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la subdimensión de desempeño contextual en el tiempo 2.

Figura 13

Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del tiempo 2 de la subescala de desempeño contextual del instrumento PRO-4 elaborado por Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos (2016).



Estadísticos descriptivos

Con base a los análisis de los estadísticos descriptivos de las variables (ver Tabla 12) a partir de la muestra recolectada, se observa que la media de respuesta para la variable de liderazgo de servicio en el tiempo 1 ($M = 4.26$) es similar a la media de respuesta de esta variable en el tiempo 2 ($M = 4.20$), donde la puntuación mínima para el tiempo 1 es de 1.70 y la máxima de

5.87 y para el tiempo 2 una puntuación mínima de 1.87 y máxima de 5.97 en una escala que oscila entre 1 (Nunca) y 6 (Siempre).

En relación con la autonomía del trabajo, se obtuvo una variación mínima en la media de respuestas del tiempo 1 ($M = 4.00$) y 2 ($M = 3.79$). Se observa una puntuación mínima y máxima para el tiempo 1 y 2 de 1.00 y 5.00 respectivamente con una escala de medida de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

En tercer lugar, la media de respuesta para la variable de *job crafting* es similar para el tiempo 1 ($M = 4.27$) como para el tiempo 2 (4.33), obteniéndose una puntuación mínima de 1.00 para el tiempo 1 y de 1.60 para el tiempo 2 y una puntuación máxima de 6.00 para ambas mediciones con una escala de medida que oscila entre 1 (casi nunca) y 6 (muy a menudo).

En cuarto lugar, se obtuvo una variación mínima en la media de respuesta del tiempo 1 ($M = 3.92$) y 2 ($M = 3.95$) de la variable de desempeño adaptativo, con una puntuación mínima para el tiempo 1 de 1.38 y tiempo 2 de 1.88 y una puntuación máxima de 5.00 para ambos tiempos.

Finalmente, con respecto al desempeño contextual, medido a través de la escala de anclaje conductual (PRO-4), se obtuvo una variación mínima entre la media del tiempo 1 ($M = 3.89$) y 2 ($M = 3.92$), obteniéndose una puntuación mínima de 2.40 para el tiempo 1 y de 2.20 para el tiempo 2 y una puntuación máxima de 5.00.

Tabla 12

Estadísticos descriptivos de las variables centrales del estudio en tiempo 1 y 2.

Variable	Mínimo	Máximo	M	DE
Liderazgo de servicio (T1)	1.70	5.87	4.26	0.83
Autonomía del trabajo (T1)	1.00	5.00	4.00	0.95

<i>Job crafting</i> (T1)	1.00	6.00	4.27	1.06
Desempeño adaptativo (T1)	1.38	5.00	3.92	0.66
Desempeño Contextual (T1)	2.40	5.00	3.89	0.61
Liderazgo de servicio (T2)	1.87	5.97	4.20	0.82
Autonomía del trabajo (T2)	1.00	5.00	3.79	0.98
<i>Job crafting</i> (T2)	1.60	6.00	4.33	0.97
Desempeño adaptativo (T2)	1.88	5.00	3.95	0.62
Desempeño contextual (T2)	2.20	5.00	3.96	0.56

Nota. N = 188.

Análisis de correlaciones bivariadas

Con base en el análisis de las correlaciones bivariadas de las variables de estudio (ver Tabla 13), entre ambos tiempos (T1 y T2) se obtuvo que todas las relaciones son estadísticamente significativas. Para determinar las correlaciones, se utilizó el software IBM SPSS versión 25.

En primer lugar, el liderazgo de servicio se correlaciona significativa y positivamente con el *job crafting*. Asimismo, el liderazgo de servicio se correlaciona significativamente con las variables dependientes de desempeño adaptativo y contextual.

Igualmente, el *job crafting* se correlaciona positiva y significativamente con las variables de desempeño adaptativo y contextual.

Tabla 13

Matriz de correlaciones bivariadas de las variables de estudio en tiempo 1 y 2.

Variable	Liderazgo de servicio (T1)	Autonomía del trabajo (T1)	<i>Job crafting</i> (T1)	Desempeño adaptativo (T1)	Desempeño Contextual (T1)	Liderazgo de servicio (T2)	Autonomía del trabajo (T2)	<i>Job crafting</i> (T2)	Desempeño adaptativo (T2)	Desempeño contextual (T2)
Liderazgo de servicio (T1)	~	.565**	.632**	.272**	.216**	.679**	.525**	.470**	.225**	.280**
Autonomía del trabajo (T1)		~	.600**	.287**	.145*	.402**	.666**	.362**	.215**	.231**
<i>Job crafting</i> (T1)			~	.392**	.413**	.433**	.430**	.584**	.299**	.395**
Desempeño adaptativo (T1)				~	.580**	.180*	.235**	.231**	.550**	.413**
Desempeño Contextual (T1)					~	.131	.173*	.219**	.366**	.490**
Liderazgo de servicio (T2)						~	.586**	.510**	.221**	.241**
Autonomía del trabajo (T2)							~	.533**	.345**	.285**
<i>Job crafting</i> (T2)								~	.470**	.443**

Desempeño adaptativo (T2)	~	.569**
Desempeño contextual (T2)		~

Nota. N = 188. ** = La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). * = La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). El desempeño contextual y adaptativo medido a través de instrumento de anclaje conductual.

En primer lugar, se mantiene la hipótesis 1 que plantea una relación positiva entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo y desempeño contextual. Se observa en el análisis de correlación que el liderazgo de servicio en tiempo 1 se relaciona significativamente con desempeño adaptativo ($r = .272; p < .001$) y contextual ($r = .216; p < .001$). Asimismo, en el tiempo 2, se obtuvo una relación significativa entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo ($r = .222; p < .001$) y desempeño contextual ($r = .280; p < .001$). Por lo tanto, las correlaciones muestran una relación significativa entre estas variables en ambos tiempos.

En segundo lugar, se mantiene la hipótesis 2 que plantea una relación positiva entre liderazgo de servicio con *job crafting*. El análisis de correlación indica que el liderazgo de servicio en tiempo 1 se relaciona positiva y significativamente con *job crafting* ($r = .632; p < .001$), ocurriendo un escenario similar en el tiempo 2 ($r = .470; p < .001$). Por lo tanto, el liderazgo de servicio tiene una relación positiva y significativa con el *job crafting* a través del tiempo.

Finalmente, se mantiene la hipótesis 3 que plantea la existencia de una relación positiva entre *job crafting* con desempeño adaptativo y desempeño contextual, obteniéndose una relación significativa entre *job crafting* con desempeño adaptativo ($r = .392; p < .001$) y contextual ($r = .413; p < .001$) en el tiempo 1. Además, se observa una relación significativa entre *job crafting* con desempeño adaptativo ($r = .299; p < .001$) y contextual ($r = .395; p < .001$) en el tiempo 2. Por lo tanto, las correlaciones muestran una relación significativa entre el *job crafting* con el desempeño adaptativo y contextual a través del tiempo.

Análisis del modelo teórico propuesto y análisis de mediación moderada

La literatura sugiere dos formas para analizar los estudios longitudinales de dos tiempos. El primer método propone utilizar el análisis de covarianza (ANCOVA), el cual es una estrategia de

análisis que normalmente se aplica para evaluar el impacto de uno o más factores grupales mientras se controla estadísticamente por otros (Cohen et al., 2013).

El segundo método propone utilizar el modelo de cambio, calculando la diferencia entre los tiempos (restando T1 de T2) y utilizando T1 como variable de control (Mackinnon, 2008). En primera instancia se utilizó el modelo de ANCOVA para analizar los datos, pero debido a que en el modelo de ANCOVA se observaron coeficientes positivos y negativos entre el tiempo 1 y 2 y que el intervalo de tiempo entre ambas recogidas era muy acotado (1 mes), el modelo de cambio fue la opción más adecuada a la hora de realizar el análisis de datos. Cabe mencionar que, para los análisis de mediación, mediación moderada y prueba de chi-cuadrado se utilizó el Software estadístico R.

Análisis de mediación de *job crafting* en la relación entre liderazgo de servicio y desempeño adaptativo

La hipótesis 4, plantea que el *job crafting* ejerce un rol mediador en la relación existente entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo y desempeño contextual. Al utilizar el modelo de cambio en el análisis de datos, se encontró que tanto la autonomía como el liderazgo de servicio y autonomía funcionaban como variables independientes y que podrían ser predictores en la mediación que realiza el *job crafting* con las variables dependientes, por lo que se realizaron los análisis correspondientes que arrojaron los siguientes resultados:

En primer lugar, se observó que el efecto indirecto positivo del liderazgo de servicio sobre el desempeño adaptativo a través del *job crafting* es significativo ($B = .073$, $DE = 3,3\%$ $IC [.022, .157]$), dado que en el límite inferior ($CI = .022$) y superior ($CI = .157$) de los intervalos de confianza con un 95% de confianza no se encuentra el 0, por lo tanto, la variable *job crafting* es

un mediador en esta relación, manteniéndose la hipótesis 4. Se estima que al cambiar una unidad en el liderazgo de servicio afecta al desempeño adaptativo indirectamente a través del *job crafting* ($ab = .073$). De la misma forma, el efecto directo del liderazgo de servicio sobre el desempeño adaptativo es negativo ($-.071$) y no significativo ($IC = -.216, .069$), por lo que el cambio en c ($-.071$) cuando se ajusta por el *job crafting* (ab), refleja un efecto indirecto positivo ($.073$) y significativo ($IC = .022, .157$).

En la Tabla 14, se observa que el liderazgo de servicio tiene un efecto indirecto sobre el desempeño adaptativo.

Tabla 14

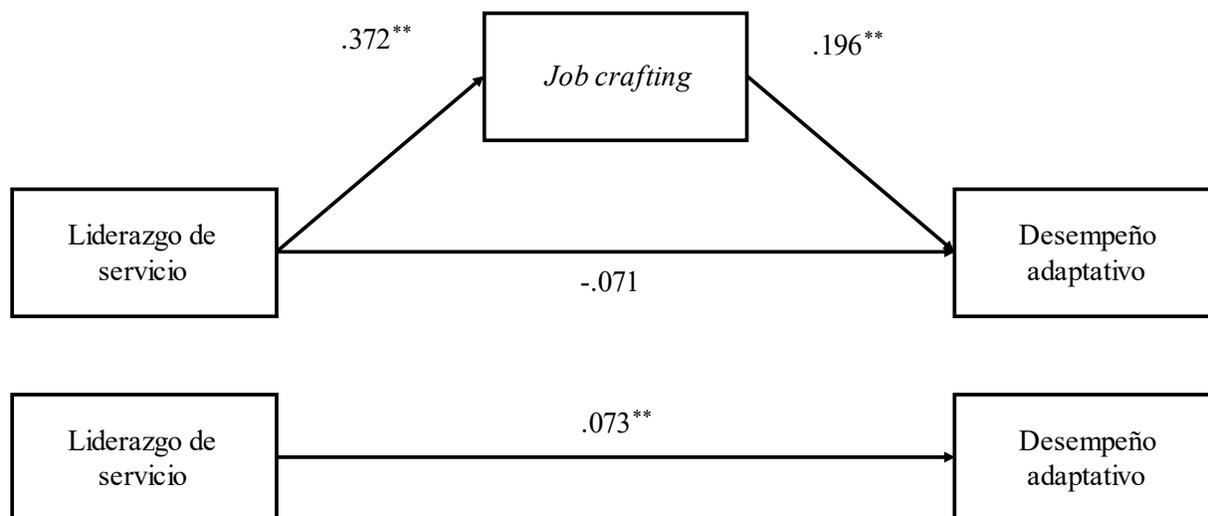
Análisis de mediación de job crafting en la relación entre liderazgo de servicio y desempeño adaptativo a través de modelo de cambio.

	Coefficiente	DE	z	p	IC 95%	
LS → JC (a)	0.372	0.129	2.880	0.004	0.113	0.621
JC → DA (b)	0.196	0.052	3.756	0.000	0.100	0.305
LS → DA (c)	-0.071	0.071	-0.99	0.322	-0.216	0.069
LS (ab)	0.073	0.033	2.189	0.029	0.022	0.157

Nota. N = 188. LS= Liderazgo de servicio. JC= *Job crafting*. DA= Desempeño adaptativo.

Figura 14

Modelo de mediación de job crafting en la relación entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo (elaboración propia).



Análisis de mediación de *job crafting* en la relación entre liderazgo de servicio y desempeño contextual

En primer lugar, se observó que el efecto indirecto positivo del liderazgo de servicio sobre el desempeño contextual a través del *job crafting* es significativo ($B = .055$, $DE = 3,4\%$ $IC [.011, .146]$), dado que en el límite inferior ($IC = .011$) y superior ($IC = .146$) de los intervalos de confianza con un 95% de confianza no se encuentra el 0, por lo tanto, la variable *job crafting* es un mediador en esta relación, manteniéndose la hipótesis 4. Se estima que al cambiar una unidad en el liderazgo de servicio afecta al desempeño contextual indirectamente a través del *job crafting* ($ab = .055$). De la misma forma, el efecto directo del liderazgo de servicio sobre el desempeño contextual es negativo ($-.014$) y no significativo ($IC = -.169, .134$), por lo que el cambio en c ($-.014$) cuando se ajusta por el *job crafting* (ab), refleja un efecto indirecto positivo ($.055$) y significativo ($IC = .011, .146$).

En la tabla 15, se observa que el liderazgo de servicio tiene un efecto indirecto sobre el desempeño contextual, medido a través de escala de anclaje conductual.

Tabla 15

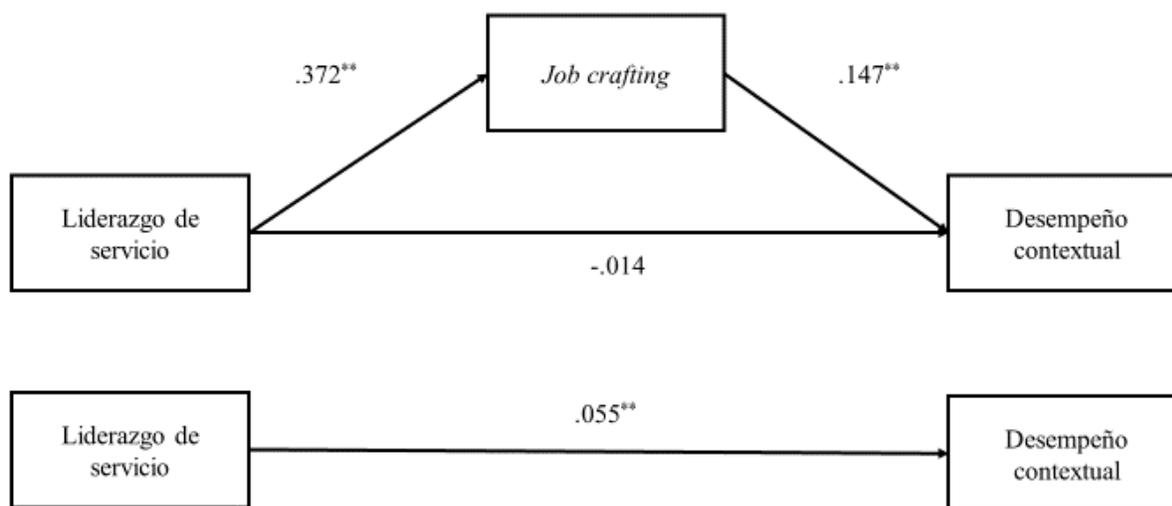
Análisis de mediación de job crafting en la relación entre liderazgo de servicio y desempeño contextual a través de modelo de cambio.

	Coeficiente	DE	z	p	IC 95%	
LS → JC (a)	0.372	0.130	2.865	0.004	0.103	0.608
JC → DC (b)	0.147	0.056	2.601	0.009	0.042	0.266
LS → DC (c)	-0.014	0.077	-0.178	0.859	-0.169	0.134
LS (ab)	0.055	0.034	1.617	0.106	0.011	0.146

Nota. N = 188. LS= Liderazgo de servicio. JC= *Job crafting*. DC= Desempeño contextual.

Figura 15

Modelo de mediación de job crafting en la relación entre liderazgo de servicio con desempeño contextual (elaboración propia).



Análisis de mediación moderada

A partir de las mediaciones encontradas, se utilizó el mismo modelo de cambio para probar la hipótesis 5 del estudio, la cual plantea que la autonomía ejerce un rol moderador en la mediación que realiza el *job crafting* en la relación entre el liderazgo de servicio con desempeño adaptativo y contextual. Para ello se realizaron los análisis correspondientes y se utilizó la prueba de chi-cuadrado para comparar los modelos de mediación y observar la diferencia entre el modelo con y sin moderación de la autonomía.

Análisis de mediación moderada de autonomía, liderazgo de servicio, *job crafting* y desempeño adaptativo

Al observar la Tabla 16, se observa que el efecto indirecto de la autonomía en la relación que ejerce la autonomía sobre el desempeño adaptativo a través del *job crafting*, es significativo cuando la autonomía se encuentra en niveles bajos, es decir, en 1 punto ($B = .094$, $DE = 4,2\%$ $IC [.026, .199]$). y 2 puntos ($B = .111$, $DE = 6,1\%$ $IC [.010, .259]$). Sin embargo, cuando los niveles de autonomía aumentan a niveles más altos, el efecto indirecto de la autonomía se vuelve no significativo en 3 ($B = .128$, $DE = 8,3\%$ $IC [-.019, .319]$), 4 ($B = .144$, $DE = 10,6\%$ $IC [-.047, .396]$) y 5 ($B = .161$, $DE = 12,9\%$ $IC [-.078, .467]$) puntos, debido a que los intervalos de confianza del límite inferior y superior, contiene el 0.

Al analizar los resultados se observan que al aumentar los niveles de autonomía en 1 y 2 puntos, la fuerza del liderazgo de servicio sobre el desempeño adaptativo a través del *job crafting* aumenta y es significativa. No obstante, cuando la autonomía continúa aumentando a 3,4 y 5 puntos, la fuerza del liderazgo de servicio aumenta sobre el desempeño adaptativo a través del *job crafting* y se vuelve no significativa, por lo que se mantiene la hipótesis 5.

Tabla 16

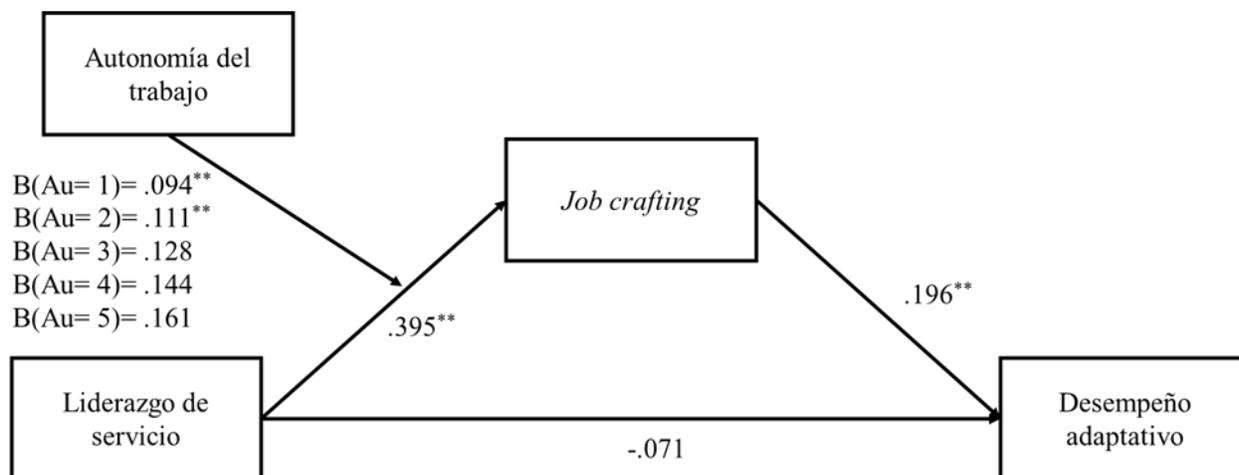
Análisis de mediación moderada de autonomía, liderazgo de servicio, job crafting y desempeño adaptativo a través de modelo de cambio.

	Coefficiente	DE	Z	p	IC 95%	
LS → JC (a)	0.395	0.117	3.363	0.001	0.170	0.616
AU → JC (a)	0.473	0.137	3.457	0.001	0.204	0.748
JC → DA (b)	0.196	0.052	3.782	0.000	0.097	0.300
LS → DA (c)	-0.071	0.071	-0.094	0.320	-0.217	0.064
AU → DA (c)	0.071	0.072	0.989	0.323	-0.074	0.213
LS X (AU= 1) (ab)	0.094	0.042	2.252	0.024	0.026	0.199
LS X (AU= 2) (ab)	0.111	0.061	1.828	0.068	0.010	0.259
LS X (AU= 3) (ab)	0.128	0.083	1.547	0.122	-0.019	0.319
LS X (AU= 4) (ab)	0.144	0.106	1.369	0.171	-0.047	0.396
LS X (AU= 5) (ab)	0.161	0.129	1.250	0.211	-0.078	0.467

Nota. N = 188. LS= Liderazgo de servicio. AU= Autonomía. JC= *Job crafting*. DA= Desempeño adaptativo.

Figura 16

Modelo de moderación de autonomía del trabajo en la mediación que realiza el job crafting en la relación entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo (elaboración propia).



Análisis de mediación moderada de autonomía, liderazgo de servicio, *job crafting* y desempeño contextual

Al observar la tabla 17, se observa que el efecto indirecto de la autonomía en la relación que ejerce la autonomía sobre el desempeño contextual a través del *job crafting*, es significativo cuando la autonomía se encuentra en niveles bajos, es decir, en 1 punto ($B = .070$, $DE = 3,7\%$ IC [.013, .165]). y 2 puntos ($B = .083$, $DE = 4,9\%$ IC [.007, .199]). Sin embargo, cuando los niveles de autonomía aumentan a niveles más altos, el efecto indirecto de la autonomía se vuelve no significativo en 3 ($B = .096$, $DE = 6,3\%$ IC [-.006, .242]), 4 ($B = .108$, $DE = 8,0\%$ IC [-.016, .295]) y 5 ($B = .121$, $DE = 9,7\%$ IC [-.031, .343]) puntos, debido a que los intervalos de confianza del límite inferior y superior, contiene el 0.

Al analizar los resultados se observan que, al aumentar los niveles de autonomía en 1 y 2 puntos, la fuerza del liderazgo de servicio sobre el desempeño contextual a través del *job crafting* aumenta y es significativa. No obstante, cuando la autonomía continúa aumentando a 3,4 y 5 puntos, la fuerza del liderazgo de servicio aumenta sobre el desempeño contextual a través del *job crafting* y se vuelve no significativa, por lo que se mantiene la hipótesis 5.

Tabla 17

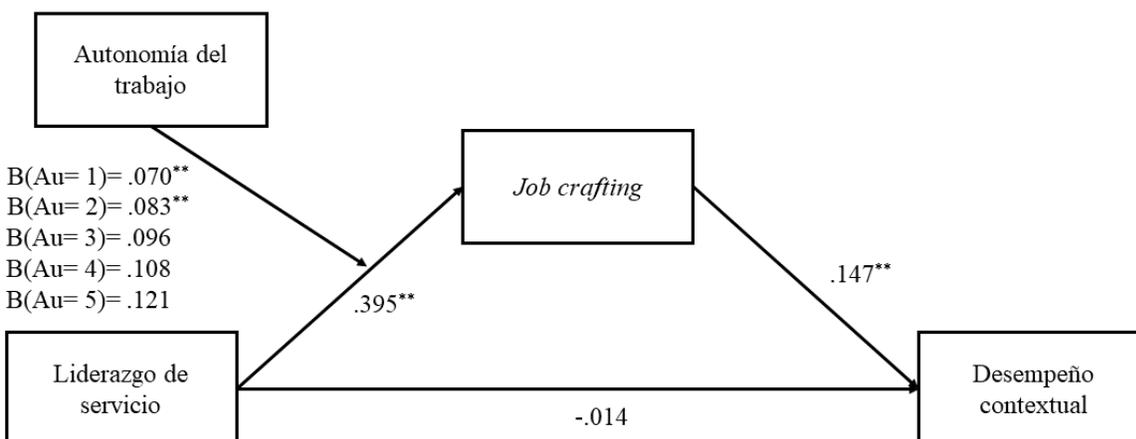
Análisis de mediación moderada de autonomía, liderazgo de servicio, job crafting y desempeño contextual a través de modelo de cambio.

	Coefficiente	DE	Z	p	IC 95%	
LS → JC (a)	0.395	0.124	3.194	0.001	0.164	0.645
AU → JC (a)	0.473	0.137	3.440	0.001	0.208	0.752
JC → DC (b)	0.147	0.056	2.612	0.009	0.031	0.250
LS → DC (c)	-0.014	0.078	-0.175	0.861	-0.174	0.131
AU → DC (c)	-0.036	0.069	-0.524	0.601	-0.173	0.097
LS X (AU= 1) (ab)	0.070	0.037	1.893	0.058	0.013	0.165
LS X (AU= 2) (ab)	0.083	0.049	1.704	0.088	0.007	0.199
LS X (AU= 3) (ab)	0.096	0.063	1.506	0.132	-0.006	0.242
LS X (AU= 4) (ab)	0.108	0.080	1.356	0.175	-0.016	0.295
LS X (AU= 5) (ab)	0.121	0.097	1.248	0.212	-0.031	0.342

Nota. N = 188. LS= Liderazgo de servicio. AU= Autonomía. JC= *Job crafting*. DC= Desempeño contextual.

Figura 17

Modelo de moderación de autonomía del trabajo en la mediación que realiza el job crafting en la relación entre liderazgo de servicio con desempeño contextual (elaboración propia).



Prueba de chi-cuadrado: Comparación de modelos con y sin moderación de la autonomía del trabajo

En el análisis de datos, se aplicó la prueba de diferencia de chi-cuadrado para probar si existen diferencias entre los modelos de mediación con y sin moderación de autonomía del trabajo. Los resultados mostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los tres modelos.

Modelo de Autonomía, Liderazgo de servicio, *Job crafting* y desempeño adaptativo

Los resultados muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas (ver Tabla 18), obteniéndose un Pr ($> \chi^2$) de .3622 en el modelo con moderación ($\chi^2 = .1009$) al compararlo con el modelo sin moderación ($\chi^2 = .9313$).

Tabla 18

Estadístico de chi-cuadrado de comparación de modelo de Autonomía, Liderazgo de servicio, Job crafting y desempeño adaptativo.

	df	AIC	BIC	χ^2	$\Delta\chi^2$	Δdf	Pr (>Chisq)
Modelo sin moderación	1	792.31	818.20	0.1009	~	~	~
Modelo con moderación	2	791.14	813.79	0.9313	0.83038	1	0.3622

Nota. N=188. Df= Degree freedom (Grados de Libertad); AIC= Akaike Information Criterion (Criterio de información de Akaike); BIC= Bayesian Information Criterion (Criterio de información Bayesiano); χ^2 = chi-cuadrado; $\Delta\chi^2$ = diferencia de chi-cuadrado; Δdf = diferencia de grados de libertad; Pr (>Chisq)= valor p de test de diferencia de chi-cuadrado.

Modelo de Autonomía, Liderazgo de servicio, Job crafting y desempeño contextual

Los resultados muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas (ver tabla 19), obteniéndose un Pr (>Chisq) de .3622 en el modelo con moderación ($\chi^2 = 29.021$) al compararlo con el modelo sin moderación ($\chi^2 = 2.718$).

Tabla 19

Estadístico de chi-cuadrado de comparación de modelo de Autonomía, Liderazgo de servicio, Job crafting y desempeño contextual.

	df	AIC	BIC	χ^2	$\Delta\chi^2$	Δdf	Pr (>Chisq)
Modelo sin moderación	1	801.61	827.50	2.718	~	~	~
Modelo con moderación	2	800.44	823.09	29.021	0.83038	1	0.3622

Nota. N=188. Df= Degree freedom (Grados de Libertad); AIC= Akaike Information Criterion (Criterio de información de Akaike); BIC= Bayesian Information Criterion (Criterio de información Bayesiano); χ^2 = chi-cuadrado; $\Delta\chi^2$ = diferencia de chi-cuadrado; Δdf = diferencia de grados de libertad; Pr (>Chisq)= valor p de test de diferencia de chi-cuadrado.

Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo de servicio, desempeño adaptativo, desempeño contextual, *job crafting* y autonomía en trabajadores de diferentes rubros pertenecientes a organizaciones del territorio nacional, determinando a su vez el rol mediador que ejerce el *job crafting* en la relación entre liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y contextual. Asimismo, se quiso determinar si la autonomía tiene un rol moderador en la eventual mediación que realiza el *job crafting* en la relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y con el desempeño contextual.

En primer lugar, la hipótesis 1 se mantiene en su totalidad, debido a que se encontró una relación positiva y significativa entre las variables de estudio. Lo anterior, se condice con

estudios anteriores que han señalado que los líderes que ejercen un estilo de servicio pueden potenciar conductas en los trabajadores que contribuya al ambiente social y organizacional (Newman et al., 2017; Saleem et al., 2020; Gui et al., 2021) así como facilitar su adaptación frente a contextos inciertos y cambiantes (Kaltainen y Hakanen, 2021; Kaya y Karatepe, 2020).

En segundo lugar, la hipótesis 2 se mantiene en su totalidad, ya que se evidenció una relación positiva y significativa entre el liderazgo de servicio y el *job crafting*. Si bien la literatura existente hasta la actualidad había sido más bien escasa, los resultados encontrados se condicen con estudios que han encontrado que los líderes de servicio crean estrategias para que los trabajadores resignifiquen su trabajo (Harju et al., 2018), volviéndose líderes en el rediseño y organización de su puesto (Esteves y Lopes, 2017; Petrou et al., 2012; Yang et al., 2017).

En tercer lugar, la hipótesis 3 se mantiene en su totalidad, ya que se evidenció una relación positiva y significativa entre el *job crafting* con el desempeño adaptativo y contextual. A pesar de que la literatura relacionada al desempeño adaptativo es escasa, los resultados se condicen con estudios que han encontrado una relación positiva entre ambas variables (Lichtenthaler y Fischbach, 2018; Park et al., 2020), enfatizando el rol clave del *job crafting* en el funcionamiento de los trabajadores a la hora de enfrentarse a diversos contextos organizacionales (Demerouti et al., 2017).

En cuarto lugar, la hipótesis 4 se mantiene en su totalidad, ya que se evidenció que el *job crafting* mediaba la relación entre liderazgo de servicio y ambos tipos de desempeño, lo cual se condice con estudios que han señalado que liderazgos orientados a los trabajadores, facilitan comportamientos laborales proactivos (Parker y Wu, 2012) como el cambio en el alcance del trabajo, pudiendo incidir en las conductas adaptativas y de ciudadanía organizacional (Lichtenthaler y Fischbach., 2018; Park et al., 2020). Los hallazgos se vuelven aún más

significativos a partir del tipo de estudio de carácter longitudinal realizado, permitiendo dar cuenta de la estabilidad del *job crafting* como un mecanismo mediador a través del tiempo.

En quinto lugar, la hipótesis 5 se mantiene en su totalidad, ya que se evidenció que, en niveles bajos de autonomía, la fuerza de la mediación del *job crafting* entre el liderazgo de servicio y desempeño aumenta y es significativa pero cuando aumenta sus niveles, la fuerza aumenta pero no es significativa. Lo anterior, se condice con estudios que han demostrado que los recursos proporcionados por los líderes de servicio (Chiniara y Bentein, 2016) son más fuertes cuando los recursos del contexto como la baja autonomía del trabajo son limitados a comparación de cuando son altos (Yagil y Oren, 2021).

Un aspecto relevante por discutir a partir de los hallazgos encontrados es que hasta la actualidad existe una brecha en la madurez del concepto de liderazgo de servicio aún cuando se han demostrado varios resultados positivos para las organizaciones. Es más, este constructo ha sido planteado como un enfoque prometedor por los académicos (Otto et al., 2021), siendo que sus orígenes radican desde el planteamiento de Greenleaf en la década de los 70. Una explicación puede ser debido a que en la actualidad, las organizaciones han prestado relativamente poca atención a cómo y cuándo los líderes pueden desarrollar el significado del trabajo de sus colaboradores (Chaudhary, 2020; Kipfelsberger y Kark, 2018), a través de la satisfacción de las necesidades de los seguidores del líder (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008; van Dierendonck, 2011), centrándose solo en estilos de liderazgos que promueven el logro de resultados (Yagil y Oren, 2021), por lo que su estudio y formalización en el contexto académico y organizacional se encuentra en deuda.

Implicancias teóricas y prácticas

Con relación a las implicancias teóricas y prácticas, este estudio contribuye al campo de la investigación permitiendo ampliar el conocimiento sobre el liderazgo de servicio y su relación con *job crafting*, desempeño adaptativo y contextual en un contexto latinoamericano, donde este tipo de liderazgo no ha sido estudiado a cabalidad (Eva et al., 2019; Langhof y Guldenberg, 2020). Asimismo, permite comprender el efecto mediador del *job crafting* desde su perspectiva original (Wrzesniewski y Dutton, 2001), la cual considera los cambios en la percepción del trabajo (*crafting* cognitivo).

En primer lugar, al encontrar una relación positiva entre liderazgo de servicio con desempeño contextual y adaptativo, los hallazgos sugieren que las organizaciones que se ven enfrentadas a manejar tiempos difíciles pueden beneficiarse del desarrollo de líderes servidores (Keith, 2008), quienes podrían volver a sus seguidores agentes activos capaces de cambiar sus comportamientos frente a nuevas demandas del ambiente. Asimismo, cuando los líderes se preocupan por sus seguidores y su desarrollo dentro de la organización, fomentan una relación positiva que puede volverse recíproca, siendo más probable que los seguidores realicen conductas de ciudadanía (Newman et al., 2017).

Por otra parte, al encontrar una relación positiva entre liderazgo de servicio y *job crafting*, los hallazgos del estudio implican que el liderazgo de servicio puede cultivar un entorno de equipo en el que los trabajadores sean agentes activos en la realización de comportamientos de *job crafting* para hacer su trabajo más estimulante para ellos mismo (Harju et al., 2018), por lo que, el liderazgo de servicio puede contribuir al bienestar de los trabajadores al empoderarlos para diseñar sus trabajos.

La relación positiva entre *job crafting* con desempeño adaptativo y contextual, muestran que los comportamientos de *job crafting* pueden conducir a cambios en la identidad de los trabajadores y el significado percibido del trabajo, influyendo en el desempeño laboral (Rudolph et al., 2017).

Es más, los comportamientos de *job crafting* representan una herramienta para mejorar el desempeño de los trabajadores durante el cambio organizacional (Gordon et al., 2018; Petrou et al., 2012), por lo que los hallazgos de este estudio permiten dar cuenta de la importancia de que las organizaciones consideren intervenciones de *job crafting* como una estrategia para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Al encontrar que el *job crafting* tiene un efecto mediador en la relación entre liderazgo de servicio con desempeño adaptativo y contextual, permite dar explicación a uno de los mecanismos que explican los efectos del liderazgo en el desempeño (Ozyilmaz y Cicek, 2015). En momentos de incertidumbre dentro de las organizaciones, el liderazgo de servicio podría representar un contexto social que permita a los trabajadores reinventar su trabajo y aumentar su desempeño contextual y adaptativo, por lo que es importante que las organizaciones puedan utilizar el liderazgo de servicio e intervenciones en *job crafting* para aumentar el desempeño laboral en los trabajadores.

Por otra parte, cuando los trabajadores tienen baja autonomía en sus puestos de trabajo, el liderazgo de servicio puede convertirse en un soporte (Chiniara y Bentein, 2016; Yagil y Oren, 2021) a la hora de que los trabajadores rediseñen activamente su trabajo a partir de un liderazgo que potencia su desarrollo y se preocupe de sus necesidades, fortaleciendo a su vez la adaptación de los trabajadores frente a contextos de cambio y permitiendo que estos contribuyan al ambiente psicológico y social de la organización.

Los hallazgos de este estudio hacen un llamado a fortalecer las prácticas de recursos humanos para mejorar las condiciones de trabajo y bienestar de los trabajadores a través del desarrollo de intervenciones o programas de formación de líderes de servicio que sean agentes de cambio en los procesos que viven las personas y la organización más que centrar su foco en el logro de objetivos (Bragger et al., 2021; Kaiser et al., 2008). Asimismo, permitiría reorientar los procesos de reclutamiento y selección de personal, orientándose a la búsqueda de líderes que fomenten un sentido de identidad social en sus seguidores (Chen et al., 2015; Eva et al., 2019; Uhl-Bien et al., 2014).

Asimismo, permite el desarrollo de intervenciones en diseño y rediseño del trabajo que contribuyan a fortalecer el bienestar y el desempeño laboral de los trabajadores (Parker et al., 2017) para evitar caer en trabajos desmotivantes y alienantes (Parker, 2014).

Limitaciones del estudio y lineamientos futuros

Aun cuando los hallazgos teóricos-prácticos encontrados en este estudio aportan considerablemente al ámbito teórico y práctico de las organizaciones, se plantean algunas limitaciones con relación a la realización de este estudio.

En primer lugar, se encuentra el limitado número muestral utilizado producto de la pérdida de datos características de los estudios longitudinales, los cuales se realizaron sólo en modalidad de encuestas online. De esta forma, se recomienda que en futuras investigaciones se realice una recolección de datos de forma mixta, es decir, tanto online como presencial con la finalidad de aumentar el campo de muestra y mantenerlo. En segundo lugar, al utilizar una metodología de recolección de datos por conveniencia, la muestra fue sesgada y se concentró hacia ciertos sectores de actividad y ocupaciones, principalmente al sector profesional, por lo que se

recomienda que en estudios futuros se utilice una muestra probabilística de recolección de datos. En tercer lugar y quizás una de las limitaciones más relevantes del estudio es que todos los instrumentos fueron de autorreporte, entregando un sesgo importante a la hora de analizar la percepción de las personas en cuanto a las variables de estudios. Más aún, cuando en el estudio se habla de liderazgo, por lo que en futuras investigaciones es importante considerar instrumentos que puedan ser respondidos por el rol supervisor para evaluar estas variables.

Conclusiones

Con base en el estudio realizado, se encontró evidencia empírica que permite argumentar las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo de servicio influye en el desempeño adaptativo y contextual de los trabajadores chilenos.
2. El liderazgo de servicio es un antecedente del *job crafting* por lo que influye en esta variable.
3. El *job crafting* influye en el desempeño adaptativo y contextual de trabajadores chilenos.
4. El liderazgo de servicio como la autonomía del trabajo son variables independientes que ejercen una influencia en el desempeño adaptativo y contextual a través de la mediación que realiza el *job crafting*.
5. La autonomía ejerce un rol moderador en la mediación que realiza el *job crafting* en la relación existente entre el liderazgo de servicio con el desempeño adaptativo y desempeño contextual cuando hay niveles bajos de autonomía. Al momento de aumentar los niveles de autonomía, su efecto se vuelve no significativo. Asimismo, no existen

diferencias al considerar o no considerar la autonomía en el efecto del *job crafting* entre el liderazgo de servicio y el desempeño adaptativo y contextual.

Referencias

- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. N., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, *80*(7), 113. <https://doi.org/10.5688/ajpe807113>
- Allworth, E. A. y Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *7*(2), 97-111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>
- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, *29*(3), 1038-1059. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 836–874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. Sage.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 367–389). John Wiley & Sons, Inc.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, *40*(1), 48-99.
<https://doi.org/10.1177/0149206313488210>
- Baker, S. D. (2007). Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *14*(1), 50–60.
<https://doi.org/10.1177/0002831207304343>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, *31*, 300–326.
<https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, *58*(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt, & W.C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99–109.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R. y Hanser, L. M. (1985). *Development of a model of soldier effectiveness* (Institute Report N° 95). Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institutes.

Bragger, J. D., Alonso, N. A., D'Ambrosio, K., & Williams, N. (2021). Developing Leaders to Serve and Servants to Lead. *Human Resource Development Review*, *20*(1), 9–45.
<https://doi.org/10.1177/1534484320981198>

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, *38*(6), 551–570.
<https://doi.org/10.1177/001872678503800604>

Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, *13*(3), 357–373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, *11*(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>

Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant Leadership and Innovative Work Behavior in Chinese High-Tech Firms: A Moderated Mediation Model of Meaningful Work and Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, *9*(1767), 1-13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>

- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467–481.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23.
<https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chang, P., Rui, H., & Lee, A. Y. (2020). How Having a Calling Leads to Job Crafting: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11(5528) 1-11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.552828>

- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: a new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.232>
- Chaudhary, R. (2020). Deconstructing work meaningfulness: Sources and mechanisms. *Current Psychology*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01103-6>
- Chen, G., Thomas, B., Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827–841. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.827>
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511–521. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038036>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Colegio de Psicólogos de Chile (1999). *Código de Ética Profesional*. http://colegiopsicologos.cl/web_cpc/wp-content/uploads/2014/10/CODIGO-DE-ETICA-PROFESIONAL-VIGENTE.pdf

- DeCotils, T. A., & Koys, D. J. (1980). The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. *Academy of Management Proceedings*, 1980(1), 171–175.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1980.4976195>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574–589.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>
- Den Hartog, D., & Belschak, F. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–95.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Esmacili, H. K., Mohammad, J., & Soltani, I. (2019). The relationship between job crafting and job performance: empirical evidence from the automobile industry. *International Journal of*

Business Innovation and Research, 19(1), 109-124.

<https://doi.org/10.1504/ijbir.2019.099755>

Esteves, T., & Pereira Lopes, M. (2017). Leading to Crafting: The Relation Between Leadership Perception and Nurses' Job Crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6), 763–783. <https://doi.org/10.1177/0193945916659507>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49–62. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>

Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1, 97–113.

Fernández-Ríos, M., Ramírez-Vielma, R. G., Sánchez-García, J. C., Bargsted Aravena, M., Polo-Vargas, J. D., & Ruiz-Díaz, M. A. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20, 1-30. <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.24>

Frese, M. (1989). *Theoretical models of control and health*. Wiley.

Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83-94.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1825378>

- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly, 2*(2), 105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Grant, A. M. y Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals, 3*, 317-375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 145–157. <https://doi.org/10.1002/job.679>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology, 55*(2), 65–73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, *12*(3), 591-607.
<https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Gui, C., Zhang, P., Zou, R., & Ouyang, X. (2021). Servant leadership in hospitality: a meta-analytic review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *30*(4), 438-458.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1852641>
- Hacker, W. (2003). Action Regulation Theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*(2), 105–130.
<https://doi.org/10.1080/13594320344000075>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, *16*(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach. *Emerging Science Journal*, *5*(2), 245-256. <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-01273>
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *19*(6), 669–692.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, *33*(1), 2–14.
<https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>

- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics, 80*(1), 121–128. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>
- Hernaus, T., Tadić-Vujčić, M., y Aleksić, A. (2017). Changing work engagement : The longitudinal effect of a job redesign intervention among public sector employees. *Strategic management, 22*(2), 3-8.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen y E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? a meta-analysis. *Journal of Management. 44*(2), 501–529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332–1356.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Ilgen, D. R. y Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (165-208). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2019). Seeking challenges, individual adaptability and career growth in the relationship between workload and contextual performance: A two-wave study. *Sustainability, 11*(2), 1-13.
<https://doi.org/10.3390/su11020422>
- Instituto Nacional de Estadística (2021). *Boletín estadístico: Empleo trimestral*.
https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-agosto-2021---septiembre-2021---octubre-2021.pdf?sfvrsn=268b9a58_5
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 53-S71.
<https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2021). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*.
<https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly, 24*, 285–307.
- Kaya, B. and Karatepe, O.M. (2020). "Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2075-2095.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>

- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*.
- Keith, K. (2008). *The case for servant leadership*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task Interdependence and the Theory of Job Design. *The Academy of Management Review*, 6(3), 499. <https://doi.org/10.2307/257385>
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 31(2), 145–172. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90118-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90118-6)
- Kipfelsberger, P., & Kark, R. (2018). “Killing Me Softly With His/Her Song”: How Leaders Dismantle Followers’ Sense of Work Meaningfulness. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00654>
- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124(103522), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522>
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A., & de Vet, H. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32–68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- LePine, J.A., Hanson, M.A., Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (2000), "Contextual performance and teamwork: Implications for staffing". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 53-90. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(00\)19003-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(00)19003-6)
- Letona-Ibañez, O., Carrasco, M., Martinez-Rodriguez, S., Amillano, A., & Ortiz-Marques, N. (2019). Cognitive, relational and task crafting: Spanish adaptation and analysis of psychometric properties of the Job Crafting Questionnaire. *PloS one*, 14(10), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223539>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620–632. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Ministerio del trabajo y previsión social (2019). *Ficha de definiciones estratégicas 2019-2022*. <https://www.mintrab.gob.cl/wp-content/uploads/2018/11/FORMULARIO-A0-2019-2022-Mintrab-vfinal-2.pdf>
- Morgeson, F. & Campion, M. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (423-452). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39–91. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Morgeson, F., Garza, A. y Campion, M. (2012). Work design. En I. Weiner, N. W. Schmitt y S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (525-559). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations, 58*(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Wiener (Eds.) *Handbook of Psychology Volume 12 Industrial and Organizational Psychology* (82-103). New Jersey: Wiley.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Arain, G. A., & Islam, Z. U. (2021). The future of your job represents your future: a moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review, 50*(1), 207-224. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics, 145*(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly, 29*(2), 172–191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Nielsen, K., Antino, M., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2017). Validating the Job Crafting Questionnaire (JCRQ): A multi-method and multi-sample study. *Work & Stress, 31*(1), 82-99 <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1293752>

- Niessen, C., & Volmer, J. (2010). Adaptation to increased work autonomy: The role of task reflection. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(4), 442–460.
<https://doi.org/10.1080/13594320902990396>
- Northouse, P.G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 20–35.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 463–479.
<https://doi.org/10.1002/job.678>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.
Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Otto, K., Geibel, H. V., & Kleszewski, E. (2021). “Perfect Leader, Perfect Leadership?” Linking Leaders’ Perfectionism to Monitoring, Transformational, and Servant Leadership Behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657394>
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context?. *Journal of Management & Organization, 21*(3), 263-290. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. *Human Resource Development Review, 18*(3), 294-324.
<https://doi.org/10.1177/1534484319836315>

- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, *32*(1), 1-15.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. *Sustainability*, *12*(4872), 1-14.
<https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, *83*(6), 835–852.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- Parker, S. K. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology*, *65*(1), 661–691.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2020). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, *0*(0), 1–45.
<https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, *102*, 403-420.
<https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Parker, S. K., Van Den Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *The Academy of Management Annals*, *11*(1), 267–308. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0054>

- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413–440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>
- Parker, S. K., & Wu, C.-h. (2014). Leading for proactivity: How leaders cultivate staff who make things happen. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 380–403). Oxford University Press.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral dissertation). Regent University.
- Peeters, M. C. W., 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1160891>
- Petrou, P., Bakker, A. B., & den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0039003>

- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., 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. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M. y Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E., Schmitt, N., Dorsey, D., Arad, S., Borman, W., & Hedge, J. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Ramírez-Vielma, R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual (Tesis doctoral inédita)*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Ramírez-Vielma, R. G., & Fernández-Ríos, M. (2016, junio). *PRO-4: Un instrumento para medir el desempeño laboral individual*. Trabajo presentado en I Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos. Madrid, España.
- Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista psicología: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Rodríguez-Cáceres, C., Ramírez-Vielma, R., Fernández-Ríos, M., & Bustos-Navarrete, C. (2018). Capital psicológico, desempeño contextual y apoyo social del trabajo en salud primaria [Psychological capital, contextual performance, and social support at work in primary health]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 123–133. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a15>

- Rodríguez-Carvajal, R., Rivas, S. de, Herrero, M., Moreno-Jiménez, B., & Dierendonck, D. van. (2014). Leading People Positively: Cross-Cultural Validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *Spanish Journal of Psychology, 17*(63), 1-13.
<https://doi.org/10.1017/sjp.2014.73>
- Rodríguez-López, A. M., Rubio-Valdehita, S., & Díaz-Ramiro, E. M. (2021). Influence of the Covid-19 pandemic on mental workload and burnout of fashion retailing workers in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(3), 983.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18030983>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Russell, R.F. and Gregory Stone, A. (2002), A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open, 10*(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Sanchez-Manzanares, M., Rico, R., Antino, M., & Uitdewilligen, S. (2020). The Joint Effects of Leadership Style and Magnitude of the Disruption on Team Adaptation: A Longitudinal Experiment. *Group & Organization Management, 45*(6), 836-864.
<https://doi.org/10.1177/1059601120958838>

Schmitt, N. W., Arnold, J. D., & Nieminen, L. (2010). Validation strategies for primary studies. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (51–71).

Routledge/Taylor & Francis Group.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S.

Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 3–27). John

Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>

Sonnentag, S., Volmer, J. y Sychala, A. (2008). Job performance. En C. L. Cooper y J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 427-447). Los Angeles: Sage Publications.

Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leaders as underestimators: theoretical and practical implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 270–283.

<https://doi.org/10.1108/lodj-10-2015-0236>

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.

Stasielowicz, L. (2020). How important is cognitive ability when adapting to changes? A meta-analysis of the performance adaptation literature. *Personality and Individual Differences*, 166, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110178>

- Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. (2010). Adaptive performance: a criterion problem. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3-4), 212–230.
<https://doi.org/10.1108/13527591011053278>
- Stone, G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, 202.
- Thao, N., & Kang, S. (2020). When Servant Leaders Inspire Followers to Become Organizational Citizens? Empirical Evidence From Vietnam. *SAGE Open*, 10(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1177/2158244019900184>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 12–20.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Trist, E. L. (1981). The sociotechnical perspective. En A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (19-75). Nueva York: Wiley.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>

- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employees' Adaptation to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 57–79. <https://doi.org/10.1177/0021886320967173>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. Springer.
- Van Scotter, J. R. II, & Van Scotter, J. R. (2021). Does autonomy moderate the relationships of task performance and interpersonal facilitation, with overall effectiveness? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1685–1706. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1542607>
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>

- Wang, H. J., Demerouti, E., Blanc, P. L., & Lu, C. Q. (2018). Crafting a job in ‘tough times’: When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(3), 569-590. <https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Wang, Z., Panaccio, A., Raja, U., Donia, M., Landry, G., Pereira, M. M., & Ferreira, M. C. (2022). Servant leadership and employee wellbeing: A crosscultural investigation of the moderated path model in Canada, Pakistan, China, the US, and Brazil. *International Journal of Cross Cultural Management*, *22*(2), 301-325. <https://doi.org/10.1177/14705958221112859>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *37*(1), 58-67. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1042–1057. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.002>
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, *16*(6), 879–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J., & Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *45*(11), 1815–1827. <https://doi.org/10.2224/sbp.6704>

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

Zhang, M. J., Law, K. S., & Wang, L. (2020). The risks and benefits of initiating change at work: Social consequences for proactive employees who take charge. *Personnel Psychology*, 1-30. <https://doi.org/10.1111/peps.12423>

Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado



Universidad de Concepción

Departamento de Psicología

Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual: modelo de mediación moderada de *job crafting* y autonomía del trabajo

Investigador Responsable: Paola Andrea Alvarado Álvarez

Consentimiento informado

Estimado (a) participante:

Ud. ha sido invitado/a participar en el estudio Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual: modelo de mediación moderada de *job crafting* y autonomía del trabajo, a cargo de Paola Andrea Alvarado Álvarez, estudiante del Magíster en Psicología de la Universidad de Concepción.

A. *Propósito de la investigación*: El objetivo de esta investigación, desarrollada por el/la estudiante Paola Andrea Alvarado Álvarez (Profesor/a guía Raúl Ramírez Vielma) es determinar la relación existente entre el liderazgo de servicio, desempeño adaptativo, desempeño contextual, *job crafting* y autonomía.

B. *Descripción de su participación*: Si usted decide participar del estudio, se le pedirá que acepte su participación a través del presente consentimiento informado. Su participación

consistirá en contestar un cuestionario que tardará un tiempo estimado aproximado de 20 minutos, el cuál se responderá nuevamente después de un mes.

C. Posibles riesgos: Un eventual riesgo podría ser que se sintiera incómodo/a mientras contesta este cuestionario. No obstante, usted es libre de dejar el estudio en cualquier momento, sin necesidad de dar ningún tipo de explicación.

D. Beneficios: La información que usted aporte será de gran valor para la investigación respecto a la relación existente entre las variables de estudio: liderazgo de servicio, desempeño adaptativo, desempeño contextual, *job crafting* y autonomía.

E. Confidencialidad y resguardo de la información: Toda la información derivada de su participación será manejada con estricta confidencialidad. Sólo el equipo de investigación tendrá acceso a los datos por usted proporcionados. La información será resguardada según todos los requerimientos que las leyes chilenas explicitan (ley 20.120). Asimismo, tanto en el análisis como en la publicación y difusión científica de los resultados, no se identificará la identidad de ninguno de los/as participantes ni su respectiva organización, para así resguardar el anonimato. La información que entregue mediante su participación sólo será utilizada con fines científicos y relativos a esta investigación y no será usada con fines ajenos a los explícitamente expresados en este documento.

F. Voluntariedad: La participación en esta investigación es absolutamente voluntaria y usted puede retirarse en cualquier momento del estudio, sin que ello tenga ninguna consecuencia.

G. *Derechos del/de la participante*: Cualquier pregunta que yo quisiera hacer con relación a mi participación en este estudio será contestada por el/la investigador/a responsable (nombre) en el correo electrónico (completar). Para cualquier duda que no me haya sido satisfactoriamente resuelta por el investigador responsable me podré dirigir a la Dra. Andrea Rodríguez T. Presidenta del Comité de Ética, Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Concepción. Correo: secrevid@udec.cl.

Después de haber recibido y comprendido la información de este documento y de haber podido aclarar todas mis dudas, otorgo el consentimiento para participar en el estudio: **“Liderazgo de servicio, desempeño adaptativo y desempeño contextual: modelo de mediación moderada de *job crafting* y autonomía del trabajo”**.

Comprendo y acepto la información que se entregó anteriormente y declaro conocer los objetivos del estudio.

En atención a estas consideraciones, libremente marque la que corresponda.

Yo ACEPTO

Yo NO ACEPTO

Anexo 2: Cuestionario sociodemográfico y laboral

Cuestionario sociodemográfico y laboral

Instrucciones: En el siguiente cuestionario se encuentran una serie de preguntas. Lee cada una de ellas y responde según lo solicitado.

Antecedentes sociodemográficos	
1.- Sexo	<input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Otro
2.- Edad:	
3.- Nacionalidad	<input type="checkbox"/> Chilena <input type="checkbox"/> Otra (mencione cual)
4.- Donde vive	Región: _____ Comuna: _____
5.- Estado civil	<input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Soltero (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viudo (a) <input type="checkbox"/> En pareja
6.- Nivel educacional	<input type="checkbox"/> Enseñanza básica completa <input type="checkbox"/> Enseñanza básica incompleta <input type="checkbox"/> Enseñanza media completa <input type="checkbox"/> Enseñanza media incompleta <input type="checkbox"/> Enseñanza superior completa <input type="checkbox"/> Enseñanza superior incompleta <input type="checkbox"/> Estudios de postgrado

Datos del cargo y de la organización	
1.-Nombre del cargo actual:	2.-Horas de trabajo semanales: _____ horas
3.- Tipo de contrato:	<input type="checkbox"/> plazo fijo <input type="checkbox"/> indefinido
4.- Tipo de organización para la que trabaja:	<input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> ONG <input type="checkbox"/> Otra (mencione cual)
5.- Cargo que desempeña en la organización:	
6.- Horas de trabajo a la semana:	7.- Dónde se ubica la organización: _____ Región _____ Comuna
8.- Sector de actividad al que pertenece esta organización:	<input type="checkbox"/> Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura <input type="checkbox"/> Sector minero <input type="checkbox"/> Industria manufacturera (productos alimenticios, industrias de bebida, tabaco, producción textil, etc) <input type="checkbox"/> Suministro de electricidad, gas o agua <input type="checkbox"/> Construcción <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Hoteles <input type="checkbox"/> Restaurantes, cafés y otros establecimientos que expenden comida y bebidas. <input type="checkbox"/> Administración pública y defensa <input type="checkbox"/> Transporte, almacenamiento y comunicaciones <input type="checkbox"/> Servicios financieros <input type="checkbox"/> Servicios sociales, salud y educación <input type="checkbox"/> Otros servicios
9.- Profesión u oficio:	
10.- Nombre de la unidad o departamento a la que pertenece:	
11.- Tipo de turno laboral:	<input type="checkbox"/> Diurno <input type="checkbox"/> Nocturno <input type="checkbox"/> Diurno y nocturno
12.- Tipo de jornada laboral:	<input type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Parcial más de media jornada <input type="checkbox"/> Media jornada <input type="checkbox"/> Parcial menos de media jornada
13.- Tiempo en el cargo actual:	14.- Tiempo en la organización:
_____ meses	_____ meses
_____ años	_____ años

15.- Tamaño de la organización: ___Microempresa (1-9 trabajadores) ___Pequeña (10-49) ___Mediana (50-199) ___Gran empresa (más de 200)
16.- Número de personas que componen tu grupo de trabajo: ___Personas
17.- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu grupo de trabajo o departamento?:
18.- Indique las tareas más importantes de su cargo actual: 1.- 2.- 3.-

Anexo 3: Cuestionario de liderazgo de servicio

Cuestionario de liderazgo de servicio

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de enunciados, marque con un "x" la respuesta que se ajusta a la interacción que su jefe de unidad tiene con usted o con las tareas propias del trabajo, donde 1 es nunca y 6 es siempre.

<i>Enunciados</i>	<i>Nunca</i>	<i>Grado</i>						<i>Siempre</i>
1. Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
2. Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
3. Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
4. Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
5. Para mí jefe, soy responsable de mi rendimiento.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
6. Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
7. Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
8. Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
9. Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
10. Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
11. Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
12. Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
13. Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
14. Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
15. Mi jefe aprende de la crítica.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
16. A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
17. Mi jefe admite sus errores ante su superior.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
18. Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
19. Mi jefe trabaja entre bastidores y deja que otros se lleven los elogios.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
20. Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
21. Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
22. Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
23. Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
24. Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
25. Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
26. Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
27. Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
28. Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre

29. Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre
30. Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas.	Nunca	1	2	3	4	5	6	Siempre

Anexo 4: Work Design Questionnaire (WDQ)

Cuestionario WDQ: dimensión de autonomía

Instrucciones: A continuación, se plantean una serie de enunciados relativos a tu trabajo. Se le pide que rodee con un \circ marques con una X el número en la escala de 1 a 5 que mejor refleje el grado en que está de acuerdo con cada enunciado a la hora de caracterizar o describir su trabajo actual. Tenga en cuenta que 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Enunciados	Totalmente en desacuerdo	Grado					Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	
1. Mi puesto de trabajo me permite tomar mis propias decisiones acerca de cómo planificar en el tiempo mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
2. Mi puesto de trabajo me permite decidir en qué orden realizar las tareas en mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
3. Mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
4. Mi puesto de trabajo me da la oportunidad de ejercer mi iniciativa personal o mi juicio en la realización del trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
5. Mi puesto de trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
6. Mi puesto de trabajo me da bastante autonomía en la toma de decisiones.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
7. Mi puesto de trabajo me permite tomar decisiones acerca de qué métodos utilizo en la realización de mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
8. Mi puesto de trabajo me da amplias oportunidades para elegir, libre e independientemente, cómo hacer mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
9. Mi puesto de trabajo me permite decidir por mí mismo cómo voy a hacer mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

Anexo 5: Cuestionario de *job crafting*

Cuestionario de *job crafting*

Instrucciones: A los empleados se les presentan con frecuencia oportunidades para hacer que su trabajo sea más atractivo y satisfactorio. Estas oportunidades pueden ser tan simples como realizar cambios sutiles en sus tareas laborales para aumentar su disfrute, crear oportunidades para conectarse con más personas en el trabajo o simplemente tratar de ver su trabajo de una manera nueva para hacerlo más útil. Si bien algunos trabajos proporcionarán más de estas oportunidades que otros, habrá situaciones en todos los trabajos en los que uno puede hacer cambios sutiles para que sea más atractivo y satisfactorio. Indique en qué medida se involucra en los siguientes comportamientos utilizando la siguiente escala: 1 = casi nunca, a 6 = muy a menudo. (Nota: 'Muy a menudo' significa con la mayor frecuencia posible en su lugar de trabajo).

Enunciados	Casi nunca	Grado						Muy a menudo
		1	2	3	4	5	6	
1. Incorporar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
2. Cambiar el alcance o tipo de tareas que llevas a cabo en tu trabajo	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
3. Incorporar en tu trabajo nuevas tareas que crees que se ajustan mejor a tus habilidades o intereses	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
4. Tomar la decisión de asumir tareas adicionales en el trabajo	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
5. Dar prioridad a tareas que se ajustan a tus habilidades o intereses	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
6. Reflexionar sobre cómo el trabajo da sentido a tu vida	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
7. Recordarte a ti mismo/a el valor que tiene tu trabajo para el éxito de la organización	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
8. Recordarte a ti mismo/a la importancia de tu trabajo para la comunidad	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
9. Identificar las maneras en que tu trabajo influye positivamente en tu vida	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
10. Valorar el papel que tiene tu trabajo en tu bienestar general	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
11. Esforzarte por conocer bien a las personas en el trabajo	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
12. Organizar actividades sociales en el trabajo (por ejemplo, celebrar el cumpleaños de un compañero/a)	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
13. Organizar o asistir a eventos sociales directamente relacionados con el trabajo	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
14. Tomar la decisión de actuar como mentor de las nuevas incorporaciones (ya sea de manera oficial o no)	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo
15. Entablar amistad con las personas del trabajo que tengan habilidades o intereses similares a los tuyos	Casi nunca	1	2	3	4	5	6	Muy a menudo

Anexo 6: Escala de desempeño contextual I

Escala de desempeño contextual del Instrumento PRO-4

Instrucciones: A continuación Ud. encontrará una serie de preguntas relativas a su comportamiento como trabajador. Conteste marcando con una X aquella opción que mejor refleje dicho comportamiento. Recuerde marcar sólo una opción en cada pregunta.

¿En qué medida coopero con los demás miembros de la unidad de trabajo?				
1	2	3	4	5
No coopero con nadie. Siempre predominan mis intereses personales.	Si no se perjudican mis intereses personales, colaboro de vez en cuando.	Coopero con otros en la unidad de trabajo cuando es necesario pero sin excederme.	Ofrezco mi ayuda y coopero desinteresadamente con miembros de la unidad de trabajo.	Coopero activamente con otros por el bien del equipo, aún a costa de mis intereses personales.
¿En qué medida conozco y respeto correctamente las normas de la institución?				
1	2	3	4	5
Evito realizar acciones que forman parte de mi trabajo, violando normas de la institución.	Suelo respetar las normas aprobadas y evito todo lo no establecido de antemano.	Cumplo correctamente con lo que las normas establecen. Me atengo a la letra de la norma.	Cumplo satisfactoriamente las instrucciones aun cuando los superiores directos estén ausentes.	Conozco y cumplo el espíritu y la letra de las normas de la institución aun si suponen inconvenientes personales.
¿En qué medida me relaciono o facilito la buena interacción con otras personas?				
1	2	3	4	5
Mi falta de tacto y abandono suele resultar incómodo para los demás.	Mi escaso autocontrol se compensa con cierta disciplina personal y buena voluntad.	Muestro buena presencia y modales adecuados. Soy respetuoso y atento.	Presto atención a los detalles. Muestro una cortesía adecuada y soy amigable en el trato.	Sobresalgo por la forma en que felicito y me alegro por los éxitos de los demás. Soy muy entrañable.
¿En qué medida me esfuerzo o soy perseverante en la consecución de resultados?				
1	2	3	4	5
Evito todo esfuerzo. Me limito a cumplir con mi trabajo.	Soy trabajador y supero pequeños obstáculos pero tiendo a rendirme fácilmente.	Persisto en superar obstáculos para completar la tarea. Busco metas interesantes y de vez en cuando realizo un trabajo adicional.	Tomo la iniciativa para resolver un problema de trabajo. Afronto retos difíciles de manera entusiasta.	Tomo la iniciativa para hacer lo necesario para alcanzar los objetivos, yendo más allá del deber y del resultado esperado.
¿En qué medida me preocupo por mejorar y desarrollarme profesionalmente?				
1	2	3	4	5
Rechazo abiertamente participar en actividades que impliquen nuevos aprendizajes y retos.	Muestro indiferencia frente a nuevos aprendizajes y desafíos; no obstante, participo en estas actividades cuando así se me exige.	Me intereso por mi desarrollo y mejora profesional. Cada vez que puedo participo en instancias de aprendizaje.	Destino los recursos personales necesarios para adquirir nuevos conocimientos y habilidades a partir de las instancias ofrecidas.	Estoy en búsqueda constante de oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades a partir de otras personas o de nuevas tareas desafiantes.

Anexo 7: Escala de desempeño adaptativo

Escala de desempeño adaptativo del instrumento PRO-4

Instrucciones: A continuación Ud. encontrará una serie de preguntas relativas a su comportamiento en el trabajo. Conteste marcando con una X aquella opción que mejor refleje su comportamiento. Responda con la mayor sinceridad y honestidad posible. Recuerde marcar sólo una opción en cada pregunta.

1.- Cuando me encuentro ante situaciones estresantes, mi reacción se caracteriza porque:				
1	2	3	4	5
Me siento desbordado y desorientado en situaciones difíciles o estresantes. Me paralizó.	Trato de evitarlas o solicito ayuda. No sé muy bien por donde salir.	Me enfrento con hechos y situaciones difíciles o estresantes pero con un éxito limitado.	Conservo la calma y la serenidad, buscando soluciones en vez de culpables.	Respondo con eficacia y acierto. Son oportunidades que interpreto como desafíos o retos que supero con éxito.
2.- ¿En qué medida abordo los problemas de un modo original o diferente?				
1	2	3	4	5
No abordo los problemas y los evito todo lo posible.	Abordo los problemas de modo tradicional. Desconfío de las nuevas formas de tratarlos.	Observo y admito nuevas soluciones o nuevas formas de tratar los problemas.	Estudio y analizo los problemas y aplico soluciones sugeridas por otros.	Creo, desarrollo métodos e ideas innovadoras. Abordo los problemas complejos desde distintas perspectivas.
3.- ¿Ante situaciones inciertas, imprevisibles... cómo reacciono?				
1	2	3	4	5
Me bloqueo y me paralizó. Soy incapaz de buscar una salida.	Intento adaptarme a situaciones inciertas o inesperadas con resultados más bien pobres.	Me adapto a situaciones inciertas e imprevisibles con resultados diferentes según los casos.	Mi respuesta ante situaciones inciertas e inesperadas es lenta pero positiva y aceptable.	Me adapto de modo rápido, fácil y eficaz a cambios inesperados y a situaciones poco claras.
4.- ¿Cómo respondo ante la necesidad de adquirir nuevas habilidades, nuevos conocimientos, ... para el uso de nuevas técnicas?				
1	2	3	4	5
Me niego a actualizarme y a adquirir nuevas habilidades para realizar nuevas tareas en el trabajo.	Con tiempo aprendo nuevas habilidades, el manejo de nuevos equipos, pero debería hacerlo con más esfuerzo y entusiasmo.	Me esfuerzo y logro progresar en la adquisición de nuevas habilidades para realizar nuevos trabajos con nuevos medios.	Me siento cómodo y soy rápido y eficiente en la adquisición y práctica de nuevas habilidades para usar nuevas tecnologías en el trabajo.	Me entrego con entusiasmo al aprendizaje de nuevas habilidades y adquiero rápida y eficazmente el manejo de nuevas técnicas para realizar nuevas tareas.
5.- ¿En relación con asuntos de trabajo, cómo interactúo con los demás?				
1	2	3	4	5
No me adapto a nadie. Son los otros en el trabajo los que deben adaptarse a mis peculiaridades.	Intento ser flexible y agradable al trabajar con otros, sin embargo mi rendimiento se resiente según con quien trabaje.	Soy una persona flexible y abierta en la relación con los demás, pero pongo ciertas condiciones para obtener un buen resultado.	Ajusto mi conducta a las circunstancias laborales y a las características de los demás, obteniendo un buen resultado laboral.	Soy abierto en el trato con los demás y me adapto y ajusto fácilmente. Trabajo bien y eficazmente con cualquier persona.
6.- ¿Cómo reacciono frente a situaciones críticas (crisis, emergencias, peligros...)?				
1	2	3	4	5
Soy incapaz de reaccionar positivamente. Las circunstancias me superan fácilmente.	En situaciones de riesgo o emergencia intento responder de modo adecuado y eficaz, pero pocas veces lo consigo.	En situaciones críticas suelo actuar correctamente si alguien indica las pautas a seguir.	Respondo eficazmente en situaciones críticas aunque necesito mejorar aspectos como la toma de decisiones, autocontrol, etc.	Reacciono rápida y adecuadamente en situaciones críticas: comprendo la situación, tomo decisiones y mantengo la calma.
7.- ¿Cómo respondo ante la necesidad de adaptarme a grupos, colectivos, empresas, ... por motivos de trabajo?				

1	2	3	4	5
No me adapto a nuevas situaciones. Por ello es difícil relacionarme con otros de características diferentes a las mías.	Intento adaptarme a las exigencias y características de otros (grupos, organizaciones, culturas), pero con pobres resultados.	Me adapto e integro correctamente en entornos diferentes aunque me siento desbordado en situaciones críticas.	Me adapto bien a las exigencias de otros (grupos, organizaciones, culturas), pero exijo cierta correspondencia a los demás.	Entiendo, acepto y me adapto eficazmente a las características de grupos, organizaciones, culturas, etc., sin importar sus diferencias.
8.- ¿Ante situaciones físicamente demandantes (calor, frío, esfuerzo, ...), cuál es mi capacidad de respuesta? (responde si corresponde)				
1	2	3	4	5
En situaciones físicamente exigentes (calor, humedad, esfuerzo...) mi capacidad de respuesta es insuficiente.	Ante situaciones de alta demanda física (calor, velocidad, esfuerzo...) mi respuesta es limitada.	Respondo aceptablemente ante situaciones exigentes (de calor, frío, humedad...) pero necesito mejorar.	En situaciones exigentes (calor, frío, esfuerzo...) respondo eficazmente pero no es una garantía.	Respondo rápida y eficazmente ante situaciones físicas muy duras o extremas: calor, humedad, frío, suciedad, velocidad, esfuerzo. Es toda una garantía.

Anexo 8: Escala de desempeño contextual II

Cuestionario de desempeño contextual (IWPQ)

Instrucciones: Las siguientes preguntas se relacionan con su comportamiento en el trabajo en los últimos tres meses. Para obtener una imagen fiel de su conducta en el trabajo, es importante que responda de la manera más cuidadosa y honesta posible. Si no está seguro de cómo responder una pregunta en partículas, por favor dé la mejor respuesta posible.

0 – Raramente 1 – Algunas veces 2 – Regularmente 3 – A menudo 4 – Siempre

<i>Enunciado</i>	<i>Raramente</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Regularmente</i>	<i>A menudo</i>	<i>Siempre</i>
Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.	0	1	2	3	4
He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles.	0	1	2	3	4
He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
He trabajado para mantener al día mis competencias laborales.	0	1	2	3	4
He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.	0	1	2	3	4
He asumido responsabilidades adicionales.	0	1	2	3	4
He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.	0	1	2	3	4
He participado activamente en reuniones y/o consultas.	0	1	2	3	4