



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA

Características de diseño del trabajo y su relación con empleabilidad percibida y éxito de carrera percibido a través de la práctica de *job crafting*.

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



Profesor Guía: Raúl Gonzalo Ramírez Vielma
Profesora Co-Guía: Gabriela Alejandra Nazar Carter
Departamento de Psicología
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Concepción

LORENA ANDREA SAAVEDRA PÉREZ
CONCEPCIÓN-CHILE
2018

Resumen

Este estudio tuvo como propósito contribuir a la investigación sobre *job crafting* en trabajadores chilenos. Se entiende como *job crafting* a los cambios que realizan los trabajadores con la finalidad de alinear sus demandas y recursos laborales con sus necesidades y habilidades personales (Tims & Bakker, 2010). En términos concretos, con esta investigación se buscó estudiar la relación que existe entre el *job crafting* y la autonomía y el apoyo social como características del diseño del trabajo y la empleabilidad y el éxito de carrera subjetivo, como variables resultados del *job crafting*. Se esperaba una relación positiva entre estas variables, así como el rol interviniente del *job crafting* en la relación entre tales características y variables resultado.

Para lograr tal propósito, este estudio se enmarcó en la metodología cuantitativa de investigación, donde a partir de la aplicación de cinco escalas se propuso dar respuesta al problema de investigación. Con respecto a los resultados, se obtuvo que las características del diseño del trabajo estudiadas se relacionan con conductas proactivas de *job crafting*. Lo mismo sucede entre el apoyo social, autonomía laboral, las dimensiones del *job crafting* y la percepción de empleabilidad y éxito de carrera percibido en los trabajadores estudiados. Finalmente, se constató un rol interviniente en ciertas dimensiones del *job crafting* referentes al aumento de recursos sociales, estructurales y aumento de demandas desafiantes. Se concluye que incentivar la autonomía y el apoyo social en los trabajadores fomenta conductas proactivas, las que a su vez permiten el desarrollo de una percepción positiva con relación a sus carreras y sus oportunidades laborales.

Palabras clave: características de diseño del trabajo, *job crafting*, empleabilidad percibida, éxito de carrera percibido

Tabla de contenido

Índice de Tablas	iv
Índice de Figuras	vi
Introducción	1
Primera parte: Marco teórico.....	6
1. Diseño del trabajo.....	6
2. <i>Job crafting</i>	13
2.1 <i>Job crafting</i> según el Modelo de Wrzesniewski y Dutton	13
2.2 <i>Job crafting</i> : El Modelo JD-R (Demandas y Recursos Laborales)	15
2.3 <i>Job crafting</i> y su relación con otras variables de estudio	17
3. Empleabilidad percibida.....	20
4. Éxito de carrera percibido	22
5. Relación empírica entre las variables autonomía, apoyo social, <i>job crafting</i> , empleabilidad percibida y éxito de carrera percibido	23
5.1 Características de diseño del trabajo y <i>job crafting</i>	23
5.2 <i>Job Crafting</i> y Empleabilidad percibida	26
5.3 <i>Job crafting</i> y éxito de carrera percibido.....	28
5.4 Características del diseño del trabajo y empleabilidad percibida.....	29
5.5 Características de diseño del trabajo y éxito de carrera subjetivo	30
Segunda parte: Marco Empírico.....	34
6. Preguntas de investigación	34
7. Objetivos	34
7.1 Objetivo general	34
7.2 Objetivos específicos.....	34
8. Hipótesis de investigación.....	35
9. Método	36
9.1 Diseño de investigación	36
9.2 Participantes	36
9.3 Variables e instrumentos	37
9.4 Procedimiento.....	44
9.5 Estrategia de análisis de datos	45
10. Resguardos éticos.....	46
Tercera parte: Resultados	47
11. Estadísticos descriptivos	47
12. Análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos	50

12.1 Análisis de fiabilidad.....	50
12.2 Análisis factorial confirmatorio.....	52
13. Análisis correlacional entre variables.....	62
14. Relaciones de mediación propuestas.....	63
15. Relaciones de moderación propuestas.....	74
Cuarta parte: Discusión.....	86
16. Principales hallazgos y sus implicaciones.....	87
17. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	97
18. Conclusiones.....	99
Referencias.....	101
ANEXOS.....	115
Anexo 1: Cuestionario Sociodemográfico y Laboral:.....	116
Anexo 2: Consentimiento informado.....	118
Anexo 3: Work Design Questionnaire (WDQ).....	119
Anexo 4: Escala de job crafting (JCS).....	120
Anexo 5: Escala de Empleabilidad Percibida.....	121
Anexo 6: Subjective Career Success Inventory (SCSI).....	121

Índice de Tablas

Tabla 1: Características de diseño del trabajo.....	11
Tabla 2: Análisis descriptivos de la muestra.....	48
Tabla 3: Estadísticos descriptivos de las variables.....	49
Tabla 4: Fiabilidad de los instrumentos utilizados y correlación entre variables.....	51
Tabla 5: Resultados análisis factorial confirmatorio de la escala de autonomía versión en español del Work Design Questionnaire de Morgeson y Humphrey (Fernández-Ríos et al., 2017).....	52
Tabla 6: Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de Apoyo social de la versión en español del Work Design Questionnaire de Morgeson y Humphrey (Fernández-Ríos et al., 2017).....	54
Tabla 7: Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de job crafting desarrollada por Bakker, Ficapal-Cusí, Torrent-Sellens, Boada-Grau y Hontangas-Beltrán, (2018).....	56
Tabla 8: Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de Empleabilidad percibida desarrollada por Johnson (2001 no publicada, Universidad de Georgia, citado en Eby, Butts & Lockwood, 2003).	58
Tabla 9: Resultados del análisis factorial confirmatorio del Inventario de éxito de carrera percibido elaborado por Shockley et al. (2016).	60

Tabla 10: Coeficientes para efectos de mediación autonomía → Recursos estructurales → Empleabilidad percibida.....	64
Tabla 11: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo social → Recursos estructurales → Empleabilidad percibida.....	65
Tabla 12: Coeficientes para efectos de mediación autonomía → Recursos estructurales → Éxito de carrera percibido.....	66
Tabla 13: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo social → Recursos estructurales → Éxito de carrera percibido.....	67
Tabla 14: Coeficientes para efectos de mediación autonomía → Recursos Sociales → Éxito de carrera percibido.....	69
Tabla 15: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social → Recursos sociales → Éxito de carrera percibido.....	70
Tabla 16: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social → Demandas desafiantes → Éxito de carrera percibido.....	71
Tabla 17: Coeficientes para efectos de mediación Autonomía → Recursos sociales → Empleabilidad percibida.....	73
Tabla 18: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social → Recursos sociales → Empleabilidad percibida.....	73
Tabla 19: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social → Demandas desafiantes → Empleabilidad percibida.....	74
Tabla 20: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo Social → Recursos estructurales → Empleabilidad percibida.....	75
Tabla 21: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo Social → Demandas desafiantes → Empleabilidad percibida.....	75
Tabla 22: Coeficientes para efectos de moderación Autonomía → Recursos estructurales → Empleabilidad percibida.....	81
Tabla 23: Coeficientes para efectos de moderación Autonomía → Recursos sociales → Empleabilidad percibida.....	82
Tabla 24: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social → Recursos sociales → Empleabilidad percibida.....	82

Tabla 25: Coeficientes para efectos de moderación Autonomía→ Recursos estructurales→ Éxito de carrera percibido.....	83
Tabla 26: Coeficientes para efectos de moderación Autonomía→ Recursos sociales→ Éxito de carrera percibido.....	83
Tabla 27: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social→ Recursos estructurales→ Éxito de carrera percibida	84
Tabla 28: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social→ Recursos sociales→ Éxito de carrera percibida.....	84
Tabla 29: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social→ Demandas desafiantes→ Éxito de carrera percibida	85

Índice de Figuras

Figura 1: Planteamientos de las autoras originales del job crafting	14
Figura 2: Figura adaptada del modelo de job crafting JD-R (Demandas y Recursos laborales) propuesto por Tims y Bakker (2010)	17
Figura 3:Modelo explicativo posible rol mediador del job crafting.....	33
Figura 4: Modelo explicativo, posible rol moderador del job crafting.....	33
Figura 5: Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de Autonomía.....	53
Figura 6: Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de apoyo social: Como puede apreciarse los ítems se cargan en 1 factor.....	55
Figura 7: Estimacion de parámetros estandarizados para estructura factorial de la escala de job crafting	57
Figura 8: Estimación de parámetros estandarizados para estructura factorial de la escala de empleabilidad percibida	59
Figura 9: Estimación de parámetros estandarizados estructura factorial del inventario de éxito de carrera percibido.....	61
Figura 10: Efectos de mediación autonomía- Recursos estructurales- Empleabilidad percibida.....	65
Figura 11: Efectos de mediación apoyo social-recursos estructurales- empleabilidad percibida	66
Figura 12: Efectos de mediación Autonomía-Recursos estructurales- Éxito de carrera percibido ...	67
Figura 13: Efectos de mediación Apoyo Social-Recursos estructurales-éxito de carrera percibido.	68
Figura 14: Efectos de mediación autonomía-recursos sociales-éxito de carrera percibido.....	69

Figura 15: Efectos de mediación Apoyo social-Recursos sociales- Éxito de carrera percibido	70
Figura 16: Efectos de mediación Apoyo social-Demandas desafiantes- Éxito de carrera percibido	72
Figura 17: Efectos de moderación apoyo social-recursos estructurales-empleabilidad percibida	77
Figura 18: Efecto de Apoyo Social en la empleabilidad percibida, a partir de la intervención de los recursos estructurales	78
Figura 19: Efectos de moderacion Apoyo social- Demandas desafiantes- Empleabilidad percibida	79
Figura 20: Efectos del apoyo social en la empleabilidad percibida, a partir de la intervención de las demandas desafiantes	80



Introducción

El mundo del trabajo ha sufrido diversas transformaciones a partir de lo que se considera como el mayor fenómeno económico: la globalización. Tal fenómeno, junto a las innovaciones tecnológicas y las comunicaciones (TIC), han modificado el trabajo hacia la flexibilidad, generando diversos cambios a nivel sociolaboral, entre los cuales se incluyen la fragmentación y difusión del trabajo, los cambios en las características organizacionales, la redefinición de las relaciones laborales, entre otras. Todo esto ha venido gestando un aumento de las exigencias por parte de los trabajadores y una vivencia de riesgo e inseguridad (Santos, 1998; Blanch, 2001, 2003b; Silla, Gracia & Peiró, 2005; Beneria, 2006; Venegas, 2019; Peralta, 2012).

Tal flexibilidad y sus cambios sociolaborales no son ajenos a la realidad chilena, en efecto los nuevos modelos de gestión laboral han instaurado nuevas formas de vinculación que se caracterizan por una falta de estabilidad, individualización de la relación en el trabajo, en donde el desarrollo de carrera ha dado paso a la noción de empleabilidad, de la que es responsable el propio trabajador, el que ofrece sus competencias a las diversas organizaciones, administrando por ende su propio capital social (Sisto, 2009; Nazar, 2012).

Bajo esta lógica, las organizaciones debiesen favorecer la autonomía y el desarrollo de sus trabajadores, para que así puedan hacer frente a la inestabilidad del contexto laboral actual y cumplir con los objetivos organizacionales propuestos, para lo cual deben ir modificando sus estructuras organizativas y rediseñando los puestos de trabajo (Osca & Urien, 2001). Lo anterior resulta fundamental, ya que según Estrada, Romero y Cabello (2017), una organización inteligente es capaz de adaptarse a las transformaciones que se producen en su

entorno, se compromete con un continuo aprendizaje, se actualiza con nuevas prácticas e induce la innovación y creatividad en todos sus trabajadores.

De forma histórica, el diseño del trabajo entendido por Morgeson y Humprey (2008) como el estudio, creación y modificación de la estructura y organización dentro de los cuales se sitúan los puestos y roles asumidos por los trabajadores, se ha centrado en la perspectiva “*top-down*”, en la cual los cambios son realizados por parte de la administración de la organización, buscando promover la satisfacción, el bienestar y la motivación de los trabajadores (Oldham & Hackman, 2010). Sin embargo, muchas veces la necesidad de estos cambios pasa inadvertida por las organizaciones y sus jefaturas, más aún dadas las características de complejidad a las cuales deben hacer frente en su día a día y que fueron mencionadas en párrafos anteriores (Demerouti & Bakker, 2014). Es por tal razón que se ha venido gestando desde el año 2000 lo que se conoce como *job crafting*, que forma parte de la perspectiva “*bottom-up*”, la cual sostiene que los cambios en el diseño del trabajo pudiesen ser realizados por los trabajadores.

El *job crafting* fue introducido en la literatura científica por dos autoras, Wrzesniewski y Dutton (2001), las que lo conceptualizan como los cambios físicos, cognitivos o relacionales que los trabajadores pueden realizar con relación a su tarea laboral. Los cambios físicos relativos a la tarea implicarían cambiar su número o forma, los cambios relacionales vinculados a la modificación de las pautas relacionales desplegadas en el contexto laboral y, finalmente, los cambios cognitivos relativos a la modificación de la percepción que se posee acerca del trabajo en sí. Sin embargo, más tarde surgió otra perspectiva acerca del *job crafting*, en la cual Tims y Bakker (2010) lo circunscriben a la Teoría de Demandas y Recursos laborales. Es así como el *job crafting* comienza a ser entendido como un tipo de

conducta proactiva que pudiese desplegar el trabajador, con el objetivo de alinear las demandas y recursos laborales con sus necesidades y capacidades personales.

En la literatura científica se han desarrollado estudios que dan cuenta de los beneficios del *job crafting* en diversas variables de relevancia en el contexto organizacional, tales como el ajuste persona-trabajo (Chen, Yen, & Tsai, 2014; Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch, & Denissen, 2017; Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014; Tims, Derks & Bakker, 2016), las oportunidades de desarrollo percibidas por los trabajadores, el aumento de la autoeficacia, la reducción del afecto negativo (Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015), el *engagement* (Siddiqi, 2015) y las conductas de innovación (Raposo, 2016), entre otros aspectos que resultan de clara importancia para mantener competitiva a cualquier organización. Ahora bien, teniendo en cuenta la evidencia anterior de los beneficios del *job crafting* y que las autoras originales del constructo Wrzesniewski y Dutton (2001) afirman que este puede ser ejercido por los trabajadores de cualquier organización, aun en contextos altamente restrictivos de autonomía, es que el presente estudio tuvo como propósito examinar al *job crafting* en su relación con algunos de sus antecedentes y resultados, los que han sido tratados en la literatura científica.

En particular existen estudios científicos que vinculan ciertas características del diseño del trabajo como antecedentes de la práctica del *job crafting*, tales como la autonomía y el apoyo social (Cullinane, Bosak, Flood, & Demerouti, 2017; Grant & Parker, 2009; Oldham & Fried, 2016; Petrou et al. 2012), así también se reconoce a la empleabilidad percibida (Akkermans & Tims, 2017 y al éxito de carrera percibido (Akkermans & Tims, 2017; Cenciotti, Alessandri & Borgogni, 2016; Pondman, 2015) como sus resultados, y dado que tales características del diseño del trabajo se han encontrado vinculadas con estos dos resultados de *job crafting* (Dahling & Lauricella, 2016; De cuyper, Jawahar & Peeters, 2012;

Sok, Blomme & Tromp, 2013; Van Emmerik, Schreurs), se esperaría que este último pudiera intervenir en tales relaciones, lo que fue abordado en el presente estudio.

La relevancia de estudiar el *job crafting* en trabajadores chilenos presenta distintos argumentos. En primer lugar, esta investigación posee relevancia teórica dado que constituye un aporte al estudio del *job crafting* en la realidad chilena, ya que según la revisión realizada sólo existiría un estudio de *job crafting* en Chile, el de García y Sánchez (2015), que siendo exploratorio-descriptivo y de metodología cualitativa, sólo aborda la temática en dos grupos de trabajadores: Ingenieros y secretarias de diverso tramo etario y que se circunscriben al área forestal. Es así como, el presente estudio buscó indagar acerca de esta práctica proactiva, pero desde el punto de vista de los trabajadores chilenos de diversos sectores organizativos.

Con respecto a esto último, es fundamental destacar que estudiar a los trabajadores chilenos en términos de sus comportamientos en el trabajo resulta de especial relevancia práctica precisamente por los beneficios que resulta tener el *job crafting* en términos de las actividades ocupacionales, beneficios que ya fueron mencionados anteriormente. Además, resulta interesante vincular al *job crafting* tanto con el éxito de carrera subjetivo y la empleabilidad percibida en población laboral, precisamente porque estos resultados resultan ser positivos en términos de los objetivos de cualquier institución, sobre todo considerando el contexto de inseguridad al que se ven sometidos los empleados.

Es así como el objetivo del presente proyecto fue explicar el rol que cumple el *job crafting* en la relación de las características del diseño del trabajo con la empleabilidad percibida y el éxito de carrera subjetivo en trabajadores chilenos. A su vez, buscó responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es la relación entre el apoyo social y la autonomía, como características del diseño del trabajo y el *job crafting*, la empleabilidad percibida y el éxito de carrera subjetivo?, ¿Cuál es el rol del *job crafting* en la relación de las

características laborales y las variables de empleabilidad percibida y éxito de carrera subjetivo?

La estructura de la presente investigación consiste en un marco teórico que aborda las cinco variables en estudio, así como la relación existente entre ellas. Luego se da paso a explicar el marco empírico, el cual se encuentra conformado por el diseño de investigación, sus participantes, los instrumentos, el procedimiento, el análisis de datos correspondiente y las consideraciones éticas. Posteriormente se exponen los resultados encontrados a partir del presente estudio, la discusión de estos, limitaciones, futuras líneas de investigación y las conclusiones extraídas.



Primera parte: Marco teórico

1. Diseño del trabajo

Uno de los campos de estudio que ha atraído sistemáticamente la atención de las ciencias de la organización en los últimos cincuenta años ha sido el diseño del trabajo (Oldham & Fried, 2016).

Este puede ser entendido como aquel proceso mediante el cual se realiza algún cambio en el trabajo, las tareas que lo componen o bien en el rol del trabajador (Tims & Bakker, 2010). Por su parte, Grant y Parker (2009) señalan que este proceso implica realizar una alteración en la estructura y el contenido del puesto del trabajo, alteración que tiene como propósito mejorar resultados tales como la motivación laboral, el desempeño y el bienestar de los trabajadores. No obstante, para efectos de la presente investigación, se entendió el diseño del trabajo desde la perspectiva de Morgeson y Humprey (2008), ya que representa la perspectiva más integradora, entendiéndolo como el estudio, la creación y modificación de la composición, el contenido, la estructura y el ambiente dentro de los cuales se sitúan los puestos y los roles asumidos por los trabajadores de una organización.

El desarrollo histórico de este constructo se remonta a Babbage (1835) y Smith (1850) los cuales defendieron la división del trabajo como una forma válida para el incremento de la productividad y eficiencia de los trabajadores. Es así como, inspirado en esta idea, Taylor (1911) más tarde daría origen a lo que se conoce como administración científica, que se centró en el estudio y control de los tiempos y movimientos de los obreros, en lo que serían tareas altamente simplificadas y estandarizadas. Sin embargo, este tipo de trabajo altamente especializado dio origen a ciertos comportamientos contra productivos de parte de los trabajadores de las empresas (Oldham & Fried, 2016), es por esto que diversos expertos en la temática dieron a conocer otros modelos de diseño de trabajo, entre ellos se destacó de

sobre manera la teoría de motivación- higiene de Herzberg (1966), en la cual se argumentaba que para aumentar la productividad y eficiencia en los trabajadores de una organización, no se debía simplificar el trabajo, sino más bien enriquecerlo. Empero, tal y como sus antecesores su teoría no estuvo libre de deficiencias, entre ellas se puede mencionar la escasa orientación acerca de las propiedades para enriquecer los trabajos, que no ofrezca una tecnología útil para medir la presencia de estas (Oldham & Fried, 2016), o el que espere que los trabajadores reaccionen de igual forma a los mismos motivadores, lo cual resulta poco probable. Aun así, se le reconoce el hecho de impulsar la investigación hacia el enriquecimiento del trabajo, y aportar en cuanto a cómo efectivamente el diseño puede verse asociado con aspectos de tipo motivacional (Hackman & Oldham, 1976).

De manera posterior, surgieron entre los años 1960 y 1970 los estudios de Turner y Lawrence (1965), quienes identificaron lo que se llamarían “los atributos de las tareas requeridas”. Sin embargo, sus resultados fueron contradictorios, ante lo cual los investigadores reconocieron que estos dependían de variables de carácter sociocultural.

Posteriormente, Hackman y Lawler (1971) ampliaron este último trabajo proponiendo cuatro características laborales (autonomía, variedad, identidad y retroalimentación), a la par que sostenían que los resultados contradictorios de sus colegas se debían más a las diferencias en las necesidades de desarrollo de los trabajadores que a diferencias de tipo sociocultural. Fue efectivamente este último trabajo el que inspiraría y daría lugar a lo que es el enfoque más investigado desde finales de los setenta hasta el día de hoy: La teoría de características de empleo de Hackman y Oldham (1976, 1980). Bajo esta perspectiva de análisis se buscó responder a la pregunta ¿Qué características del trabajo hacen que los trabajadores se motiven aún más? En respuesta, los autores establecieron que existen cinco características clave, las cuales son: variedad de la tarea (grado en que el trabajo implica la realización de diferentes

actividades, utilizando diversas habilidades), identidad de la tarea (grado en que se realiza un trabajo completo e identificable de principio a fin), significación de la tarea (grado en que el trabajo tiene impacto en la vida de otras personas), autonomía (grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y toma de decisiones) y retroalimentación (grado en que la realización del trabajo proporciona información acerca de la eficacia de las tareas realizadas) (Oldham & Hackman, 2010).

De esta forma las primeras tres características contribuyen a la significación experimentada del trabajo, la autonomía tributa a que el trabajador se sienta responsable de sus resultados laborales y, finalmente, la retroalimentación proporciona conocimientos acerca de los resultados del trabajo (Oldham & Hackman, 2010).

Es así como se potencian estos tres estados psicológicos críticos. A su vez, estos estados psicológicos favorecen la aparición de resultados personales y laborales positivos, tales como: alta motivación laboral interna, alta calidad de desempeño laboral, alta satisfacción con el trabajo, bajo ausentismo y rotación (Oldham & Hackman, 2010).

No obstante, existen autores que consideran que esta teoría, altamente estudiada, no da cuenta de todas las dimensiones del diseño del trabajo. Es precisamente este pensamiento el que ha dado origen a nuevas conceptualizaciones del diseño del trabajo, que representan modelos integradores de los planteamientos acerca del mismo o bien perspectivas recientes acerca de sus componentes, entre los cuales cabe mencionar: las dimensiones sociales en el trabajo (Grant & Parker, 2009), el modelo elaborado de diseño del trabajo (Parker, Wall, & Cordery, 2001), el marco integrado de diseño del trabajo (Morgeson & Campion, 2003), el modelo ampliado del diseño del trabajo (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007), el modelo integrador del diseño del trabajo (Grant, Fried, & Juillerat, 2010), y el *job crafting* (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Este último, considerado como una de las perspectivas actuales de investigación ligadas al diseño del trabajo, y que según diversos autores debiese ser investigado a profundidad en futuros estudios (Oldham & Fried, 2016; Parker, 2017; Parker, Morgeson, & Johns, 2017; Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, McCune, & Bertolino, 2011), es por lo anterior que se incluye dentro de la presente investigación y será abordado en el próximo apartado.

Este estudio se orientó hacia algunas de las características del diseño del trabajo que se han encontrado que guardan relación con la práctica del *job crafting*. Estas características fueron comprendidas desde la perspectiva de Morgeson y Humphrey (2006).

A modo general, esta perspectiva reconoce tres grupos de categorías de características, las que a su vez se corresponden con las tres dimensiones del diseño del trabajo reconocidas por Morgeson y Campion (2003): Complejidad del trabajo, Ambiente social y demandas físicas. Estas categorías son las siguientes:

a. *Características motivacionales*: Estas se dividen a su vez en características de tarea y de conocimiento. Las primeras guardan relación con cómo se realiza el trabajo, así como con el rango y el tipo de naturaleza que estas actividades o tareas poseen. En cambio, las de conocimiento se refieren al tipo de conocimientos, habilidades y demandas que son requeridas por los trabajadores. En definitiva, los autores señalan que cuando estas características aumentan, la complejidad también lo hace.

b. *Características sociales*: Estas características reflejan el contexto relacional y social en el cual se desarrolla el trabajo. Históricamente han sido las menos estudiadas, aun así, presentan importantes efectos en diversos tipos de resultados del diseño del trabajo.

c. *Características contextuales*: Están referidas a aspectos de tipo ergonómico, equipamientos, demandas físicas y condiciones laborales.

Tales categorías constituyen la aportación sobre la cual se originó el Work Design Questionnaire (WDQ) o Cuestionario del diseño del trabajo. Este último, es utilizado para medir las características del diseño del trabajo en diversos contextos y organizaciones, y que ha sido validado en distintas partes del mundo tales como en Alemania (Stegmann et al. 2010), el contexto chino (Chiou, Chou & Lin, 2010), el contexto español (Fernández Ríos et al. 2017), entre muchos otros.

Finalmente, la perspectiva reconoce 21 características, 12 de las cuales son motivacionales, 5 sociales y 4 físicas (Morgeson & Humprey, 2006), las que serán detalladas en la tabla 1, y que constituyen la perspectiva teórica más integradora existente en la actualidad.



Tabla 1: Características de diseño del trabajo

Categoría Mayor	Categorías	Subcategoría
Características Motivacionales del trabajo	<i>Características de tarea</i>	Autonomía: Medida en que un trabajo permite la libertad, la independencia y la discreción para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir el método más adecuado.
		Variedad de Tarea: Grado en que un trabajo requiere realizar una amplia gama de tareas.
		Significado de Tarea: Grado en que un trabajo incide en la vida o en el trabajo de otros, ya sea dentro o fuera de la organización.
		Identidad de tarea: Grado en que el resultado de trabajo es identificable como un todo.
		Retroalimentación de trabajo: Grado en que un trabajo otorga información acerca de la efectividad de las tareas realizadas.
		Complejidad de trabajo: Se refiere al grado de dificultad o complejidad que poseen las tareas a realizar en un trabajo determinado.
<i>Características de Conocimiento</i>		Procesamiento de Información: El grado en que un trabajo requiere asistir y procesar datos u otra información.
		Solución de problemas: Grado en que un trabajo requiere de ideas novedosas o soluciones ante problemas determinados.
		Variedad de Habilidades: Grado en que un trabajo requiere la utilización de diversas habilidades para responder a las actividades.

Especialización: Grado en que un trabajo requiere de un desempeño especializado, de habilidades especializadas o del procesamiento de conocimiento específico.

Características Sociales del trabajo	Apoyo Social: Grado en que un trabajo ofrece oportunidades de recibir consejo o asistencia de parte de otros.
	Interdependencia: Grado en que el propio trabajo depende de otros, y en el que el trabajo de otros depende del propio trabajo.
	Interacción fuera de la Organización: Grado en que el trabajo requiere establecer contacto o comunicación con otros fuera de la organización.
	Feedback de otros: Grado en que otros de la organización proporcionan información acerca del propio desempeño.
Características contextuales del trabajo	Ergonomía: El grado en que un trabajo permite una correcta postura y movimiento.
	Demandas físicas: Grado de actividad física y esfuerzo requerido por el trabajo.
	Condiciones laborales: El entorno en el cual se desarrolla el trabajo: Temperatura, luminosidad, entre otros.
	Uso de Equipamientos: La variedad y complejidad del equipo y tecnología utilizada en un trabajo determinado.

Nota: Tabla creada a partir de Morgeson y Humphrey (2006).

2. *Job crafting*

Demerouti y Bakker (2014) sostienen que las raíces de lo que se conoce como el *job crafting* se encuentran en las teorías relativas al rediseño del trabajo, las cuales tal y como ya se ha expuesto, surgieron en relación con los estudios sobre el impacto que ejerce el diseño de los puestos de trabajo sobre la motivación y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones. De hecho, en un estudio exploratorio de *job crafting* realizado por García y Sánchez (2015) se argumenta que el rediseño del trabajo se suele clasificar en la mayoría de la literatura científica utilizando la distinción “*top-down*” y “*bottom-up*”.

La perspectiva de arriba hacia abajo o “*Top-down*” implica que los cambios se han realizado desde la administración de la organización, mientras que la perspectiva de abajo hacia arriba o “*bottom-up*” afirma que los cambios pudiesen ser realizados por los trabajadores, quienes modifican ciertos aspectos de sus puestos de trabajo. Es precisamente en esta última perspectiva (“*bottom-up*”) donde se encuentra el *job crafting*. Este entonces puede ser entendido como el proceso mediante el cual los trabajadores efectúan cambios en el diseño de su trabajo por iniciativa propia (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008; Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

2.1 *Job crafting* según el Modelo de Wrzesniewski y Dutton

Wrzesniewski y Dutton (2001) las autoras pioneras en introducir este constructo, conciben al *job crafting* como los cambios físicos y cognitivos que los individuos realizan en su tarea laboral o incluso, en las relaciones de su trabajo. A su vez, señalan que pudiese existir un cambio en los límites físicos de las tareas (es decir, en la alteración de la forma o el número de actividades), o bien un cambio de límites cognitivos (que implica modificar como se percibe el trabajo), aunque igualmente, se pueden realizar cambios en los límites relacionales

(los que implican realizar modificaciones en cuanto a con quien se interactúa en el trabajo). Cualquiera de estos cambios que se lleve a cabo por parte de un trabajador, ejerce efectos sobre su identidad y significado laboral.

Estas autoras proponen un modelo que especifica: (1) las motivaciones individuales que provocan *job crafting* (2) las oportunidades de *job crafting* y cómo las orientaciones del trabajo individual permiten establecer las distintas formas de llevarlo a cabo y (3) los efectos del *job crafting* a nivel individual y organizacional. El modelo se expone en la figura 1.

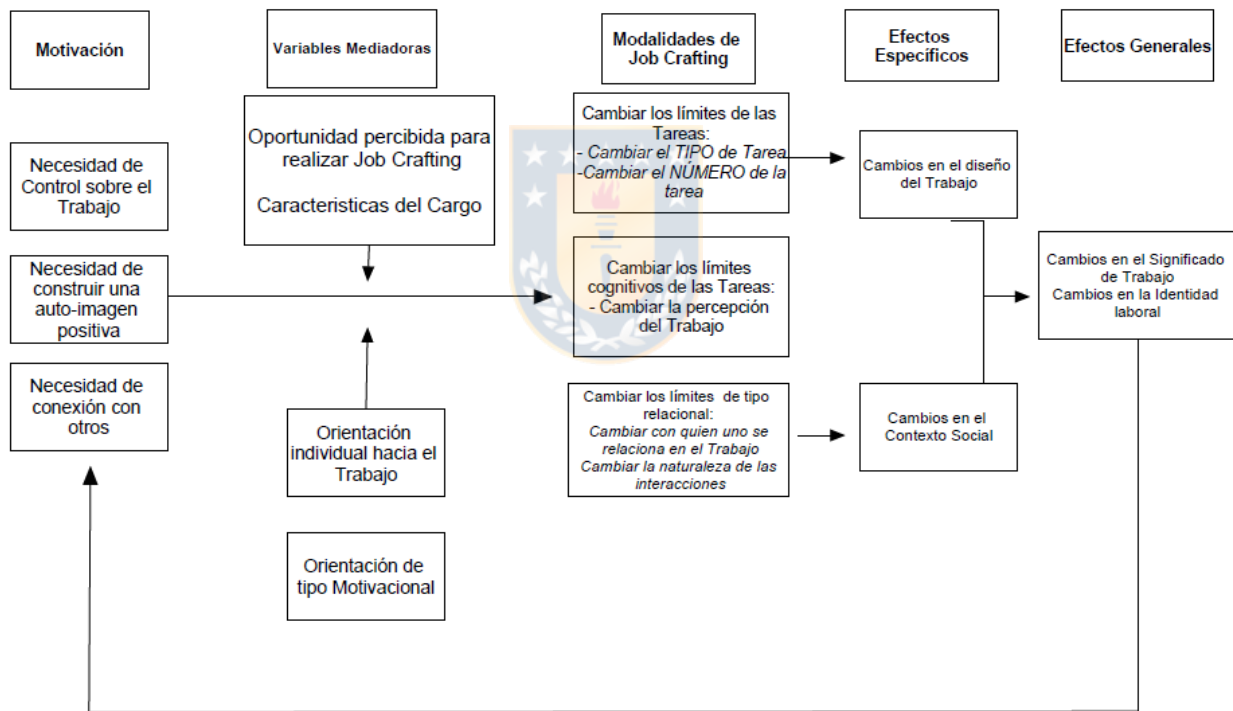


Figura 1: Planteamientos de las autoras originales del job crafting

Fuente: Elaboración propia

Según las autoras del modelo, la motivación para efectuar *job crafting* proviene de tres necesidades del individuo: necesidad de control sobre el trabajo, necesidad de construir una autoimagen positiva y necesidad de conexión con otros. A su vez, reconocen tres variables mediadoras del *job crafting*: oportunidad percibida para realizarlo, orientación individual hacia el trabajo y la orientación motivacional. Es así como, si los trabajadores se encuentran motivados y perciben oportunidades para realizar la práctica de *job crafting*, surge el mismo, el cual puede manifestarse a partir de sus tres formas, esto es, cognitivo, relacional o físico. La manifestación del *job crafting* produce a su vez cambios en el contexto social y en el diseño del trabajo (cambios específicos), así como en la identidad laboral y el significado que tiene el trabajo para el individuo que llevó a cabo este proceso (cambios generales).

Aun cuando se reconoce la importancia de la formulación original de Wrzesniewski y Dutton (2001), la investigación posterior a este modelo constató que existen otros tipos de *job crafting* que pueden ser implementados por los trabajadores y que no eran susceptibles de ser identificados por el modelo original. Es así como Tims y Bakker (2010) propusieron una alternativa al modelo recién expuesto. Esta alternativa consiste en investigar y comprender el *job crafting* desde el punto de vista del modelo de Demandas y Recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007), modelo con el cual se entendió el *job crafting* en el presente estudio y que se detalla en el siguiente apartado.

2.2 *Job crafting*: El Modelo JD-R (Demandas y Recursos Laborales)

Tims y Bakker (2010), siguiendo el modelo de demandas y recursos laborales propuesto por Bakker y Demerouti (2007) afirman que toda característica de trabajo puede ser dividida en demandas de trabajo y recursos de trabajo.

Las demandas son aquellos aspectos del trabajo, ya sea físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren esfuerzos físicos o psicológicos de parte del trabajador, lo que a su vez genera costos fisiológicos o psicológicos asociados (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Por su parte, los recursos son aquellos aspectos laborales (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que ayudan a lidiar con las demandas y sus respectivos costos y que pueden actuar como factores motivacionales que estimulan el crecimiento y ayudan en el cumplimiento de los objetivos del trabajador (Bakker & Demerouti, 2007; Petrou et al. 2012).

Desde esta perspectiva, el *job crafting* puede ser entendido como una conducta de tipo proactiva caracterizada por “*los cambios que hacen los trabajadores para alinear sus demandas y recursos laborales con sus propias necesidades y habilidades personales*” (Tims & Bakker, 2010, p. 4). De esta forma, el trabajador puede modificar su puesto de trabajo a partir de tres acciones: Aumentando los recursos, aumentando las demandas o disminuyendo las demandas. En relación con las dos últimas formas de *job crafting*, se debe destacar que los trabajadores tenderían a aumentar las demandas desafiantes, aunque también podrían disminuir las demandas que obstaculizan (LePine, Podsakoff & LePine, 2005). Su modelo se expone en la Figura 2.

Sin embargo, en el año 2012 Tims y sus colaboradores a partir de la construcción y validación de una escala para medir el *job crafting*, incluyeron una cuarta dimensión a su modelo, ya que dividieron los recursos en dos tipos: sociales y estructurales (García & Sánchez, 2015). De esta forma, las dimensiones que conforman al *job crafting* desde el modelo DRL son cuatro: aumento de recursos estructurales, aumento de recursos sociales, aumento de demandas desafiantes y disminución de demandas obstaculizantes. Esta es la conceptualización que se utilizará en la presente investigación.

El *job crafting* desde el punto de vista de este modelo puede ser concebido como una serie de comportamientos proactivos en el trabajo, los cuales poseen como característica central el que sean iniciados por el propio trabajador (Parker & Collins, 2010).

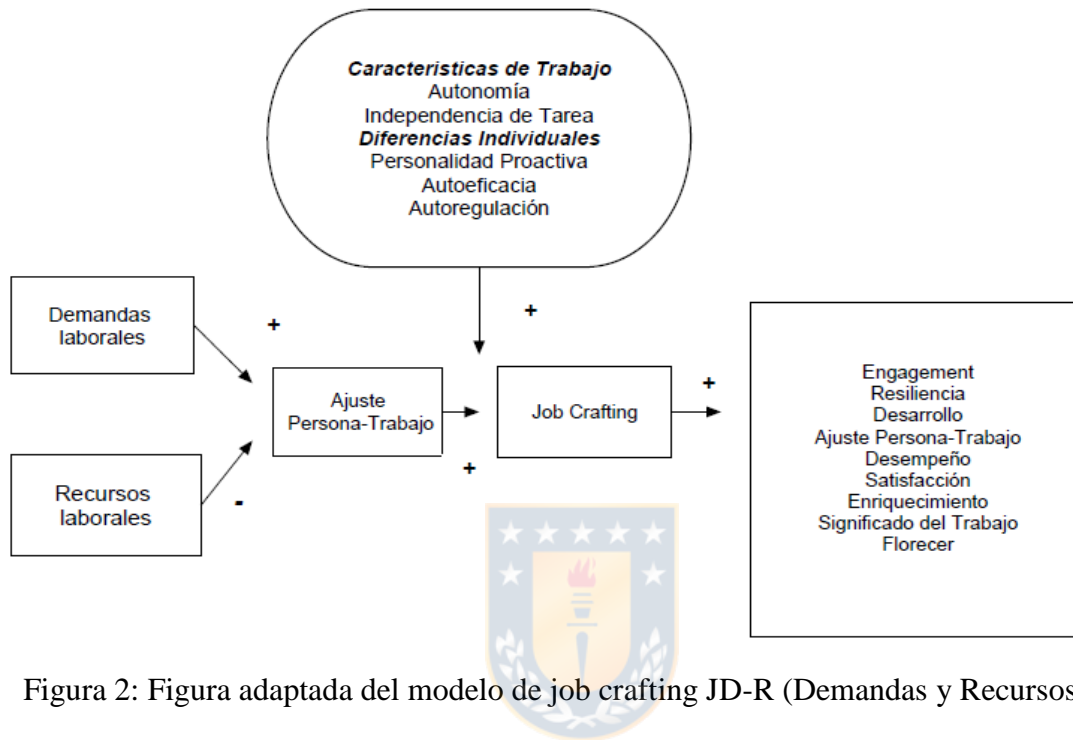


Figura 2: Figura adaptada del modelo de job crafting JD-R (Demandas y Recursos laborales) propuesto por Tims y Bakker (2010)

2.3 *Job crafting* y su relación con otras variables de estudio

De acuerdo con el análisis realizado en los buscadores Web of Science, Scielo y Scopus, de las investigaciones que se han realizado sobre el *job crafting*, se puede mencionar que el autor que más ha publicado en torno a esta variable de estudio es Bakker con un total de 32 artículos, seguido por Demerouti con 18 artículos, luego Derks con 16 y finalmente Tims con 15 artículos. Además, en cuanto a los países que han producido más investigaciones, se destaca a Estados Unidos como el país con un mayor número de

publicaciones en relación con el *job crafting* con un total de 160 artículos, seguido por los Países bajos con un total de 65, Inglaterra con 36 y Canadá con 22.

Entre las investigaciones actuales realizadas se puede mencionar la de los autores Kooij et al. (2017), en la cual se constató la relación positiva existente entre el *job crafting* y el ajuste persona-trabajo. Lo anterior ha sido replicado por muchas investigaciones anteriores que dan cuenta de la correlación encontrada entre ambas variables (Chen et al. 2014; Lu et al. 2014; Tims et al. 2016). A su vez, Heuvel, Demerouti y Peeters (2015) en su estudio cuasi experimental en el cual se probaron los efectos de una intervención de *job crafting*, encontraron que este da lugar a efectos positivos en cuanto a las oportunidades de desarrollo percibidas, el aumento de la autoeficacia y la reducción del afecto negativo tras la intervención, así como una tendencia con respecto al aumento del afecto positivo, aun así reconocen que son resultados preliminares que deberían ser estudiados con mayor profundidad.

Así también, el *job crafting* se ha visto relacionado positivamente con el aumento del engagement (Siddiqi, 2015), las conductas de innovación (Raposo, 2016), la motivación de los trabajadores, los cuales se ven alentados a influenciar las características de su trabajo y favorecer su autonomía (Tims et al. 2010), con la personalidad proactiva (Bakker et al. 2012), autoimagen, control percibido, así como la disposición al cambio (Lyons, 2008) y la resiliencia, entendida como la capacidad para superar dificultades y adaptarse a los cambios (Berg et al. 2008). Asimismo, se encontró que el comportamiento diario de *job crafting* predice el comportamiento organizacional de los trabajadores, ya que logra expandir ciertos aspectos (recursos laborales y desafíos), lo cual genera beneficios, mientras que por otra parte disminuye ciertas demandas, lo que podría ser perjudicial para el desempeño de la tarea diaria y el altruismo de los trabajadores (Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015).

Igualmente, cabe destacar la investigación realizada por Tims, Bakker y Derks, (2012), en la cual se creó y validó la escala de *job crafting* mencionada anteriormente, y en la cual se encontró que las dimensiones de aumento de recursos sociales y estructurales, junto con el aumento de demandas laborales desafiantes correlacionaban significativamente con el engagement, la empleabilidad y el desempeño de los trabajadores. Por su parte, la dimensión disminución de demandas mostró un patrón diferente con estas variables, una correlación negativa.

En el contexto chileno existe sólo un estudio en relación al *job crafting*, el cual corresponde a una tesis de pregrado realizada por García y Sánchez (2015). Esta investigación es de tipo exploratoria, cuyo propósito fue dilucidar cómo se manifiesta la práctica del *job crafting* en dos grupos de profesionales de una empresa chilena perteneciente al rubro forestal, a partir de la utilización de entrevistas semiestructuradas. Como resultado, se concluyó que el *job crafting* se aplica en la realidad chilena y que resulta de gran utilidad para el contexto laboral, pues permite gestionar la carga de trabajo, así como favorecer la motivación de los trabajadores.

Fundamentalmente, se encontró que los participantes de este estudio realizan *job crafting* en las dimensiones: aumento de recursos personales (preguntan a sus compañeros, piden ayuda y toman cursos, auto-aprendizaje), aumento de recursos sociales (apoyarse en los compañeros, establecimiento de relaciones interpersonales positivas, piden orientación a la jefatura, apoyan a sus compañeros) y aumento de demandas desafiantes (realizar tareas fuera de su cargo, salirse de los límites de la tarea, adelantarse a los hechos, realizar propuestas, mejorar la manera de hacer las cosas), no obstante no se constató la dimensión disminución de demandas obstaculizantes.

Además de lo anterior, las autoras reconocen como parte de sus resultados la detección de “antecedentes” de la práctica del *job crafting*, los cuales afectan su ejecución. Estos antecedentes son tres: intereses personales, interés de hacer carrera y tipo de jefatura. En este sentido, pareciera ser que el interés de los trabajadores determina la forma y magnitud que adquiere la práctica del *job crafting*, de esta forma si los intereses coinciden con el cargo, los entrevistados realizan *job crafting* con el propósito de tener mayores oportunidades de practicar dichos intereses.

En cuanto al interés de hacer carrera, pareciera ser que los trabajadores que presentan altos niveles de *job crafting* suelen tener mayores intereses en desarrollarse laboralmente e ir escalando por los niveles jerárquicos de la organización, lo que aumenta las conductas asociadas a la dimensión de aumento de demandas desafiantes.

Finalmente, el tercer aspecto “Tipo de Jefatura” pareciera afectar la práctica de *job crafting*, ya que los trabajadores que poseen una jefatura que otorga amplia libertad de acción al trabajador, posibilita el que se efectúe la práctica del *job crafting*. Por ende, el tipo de jefatura que restringe la libertad del trabajador inhibe la práctica de *job crafting*.

3. Empleabilidad percibida

Existen muchas definiciones en relación con lo que se entiende como empleabilidad, sin embargo, según Berntson, Naswall y Sverke (2008), todas ellas tienen como denominador común la capacidad de un trabajador para encontrar y mantener un empleo.

La empleabilidad representa el éxito en la carrera contemporánea de muchos trabajadores, por ende, se ha transformado en un foco de búsqueda y discusión científica importante, pues se necesitan trabajadores más proactivos que gestionen su trabajo y su carrera profesional en el actual entorno cambiante en el cual se encuentran posicionados (Van

Der Heijde, & Van Der Heijden, 2006). Recientemente los estudiosos se han centrado en la empleabilidad percibida, la cual puede ser entendida como “la percepción que posee un individuo en relación a sus posibilidades para lograr obtener un nuevo trabajo” (Berntson, Sverke, & Marklund, 2006, p. 225). El interés anterior se explica dadas las características de inseguridad ocupacional que marcan el actual contexto del mercado laboral, así como el aumento vertiginoso del trabajo temporal en algunos sectores de producción (Dries, Forrier, DeVos, & Pepermans, 2014). Es así como la empleabilidad percibida debe comprenderse tanto desde las oportunidades de empleo que tiene un trabajador en relación con su actual empleador (empleabilidad interna), como con las oportunidades de empleo con otros empleadores (empleabilidad externa) (De Cuyper, Makikangas, Kinnunen, Mauno & De Witte, 2012).

Algunos investigadores han demostrado que los individuos que presentan altos niveles de empleabilidad percibida presentan mejores oportunidades para encontrar empleo (De Cuyper et al., 2014; Vanhercke, De Cuyper, Peeters, & de Witte, 2014). Sin embargo, aunque la investigación ha demostrado que la percepción de la empleabilidad se relaciona negativamente con la inseguridad en el empleo (De Cuyper, et al., 2012), y positivamente con la autoeficacia (Berntson et al., 2008) y la satisfacción con la carrera y la comercialización (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011), aún faltan investigaciones en relación con los antecedentes de la empleabilidad percibida (Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015), necesidad a la cual responde el presente estudio.

4. Éxito de carrera percibido

El éxito profesional puede ser entendido como el conjunto de resultados psicológicos o laborales de carácter positivo que son acumulados por el trabajador como consecuencia de su experiencia laboral (Abele & Spurk, 2009).

Los investigadores por lo general operativizan el constructo, ya sea a partir de sus indicadores objetivos (éxito de carrera objetivo), tales como el salario, y el número de promociones de carrera, así como a partir de indicadores subjetivos (éxito de carrera subjetivo), por ejemplo, la satisfacción laboral, la autopercepción de rendimiento laboral y la percepción de comercialización (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005; Zacher, 2014), encontrándose incluso relaciones entre ambos tipos de éxito de carrera en términos del efecto que uno ejerce sobre el otro. Al respecto Abele y Spurk (2009), en su estudio longitudinal concluyeron que el éxito objetivo tiene un mayor efecto sobre el éxito subjetivo a inicios de la carrera laboral de una persona, mientras que el éxito subjetivo ejerce su impacto en el objetivo, en etapas más tardías del crecimiento de un trabajador.

Ahora bien, una de las razones por las cuales se hace interesante estudiar este constructo en términos subjetivos, es el cambio de interés desde el éxito de carrera objetivo hacia el éxito de carrera subjetivo que se ha venido originando en el último tiempo (Ng & Feldman, 2014). Tal cambio de orientación pudiese explicarse por las modificaciones que se han establecido en el trabajo contemporáneo (Park, Kang, Lee, & Kim, 2017), tales como el que no exista una medición del éxito profesional en el actual contexto profesional, y que las carreras de las personas adopten un mayor significado cuando son evaluadas por ellas mismas (Yan, Zhu, & Hall, 2002).

En definitiva, se entiende como éxito de carrera subjetivo (SCS), a las percepciones y sentimientos de los trabajadores acerca de sus carreras (e.g., Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Aryee, Chay, & Tan, 1994, Park, 2010).

En términos de las dimensiones del éxito de carrera subjetivo Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat y Dullaghan (2016) reconocen ocho dimensiones: *autenticidad* (capacidad de dar dirección a la carrera personal de acuerdo a las propias necesidades y preferencias), *crecimiento y desarrollo* (expansión de la carrera por medio de nuevos conocimientos y habilidades), *influencia* (capacidad de ejercer impacto en los demás y en la organización en la cual se trabaja), *trabajo significativo* (participar de un trabajo o actividad laboral que se valora de forma personal y social), *vida personal* (poseer una carrera que influye positivamente en la vida fuera del trabajo), *trabajo de calidad* (generar un producto o servicio de calidad), *reconocimiento* (ser reconocido de manera formal o informal) y *satisfacción* (afecto o sentimientos positivos hacia la carrera en general). Es a partir de estas que han desarrollado una medida, la cual resulta ser la perspectiva más integradora en cuanto al éxito de carrera subjetivo.

5. Relación empírica entre las variables autonomía, apoyo social, *job crafting*, empleabilidad percibida y éxito de carrera percibido

En el presente apartado se proporcionará evidencia empírica y argumentos teóricos acerca de las relaciones existentes entre las variables mencionadas en párrafos anteriores.

5.1 Características de diseño del trabajo y *job crafting*

Con base en la revisión teórica realizada se ha encontrado evidencia de la relación entre ciertas características del diseño del trabajo y la práctica del *job crafting*. Lo anterior ha dado respuesta a la clara necesidad manifestada por Parker, Van den Broeck y Holman (2017),

sobre investigar acerca de los tipos de comportamientos proactivos que pudiesen desplegar los trabajadores en sus puestos de trabajo, ya que existen escasos estudios que proporcionan evidencia en relación con los efectos que estos tienen en la calidad del trabajo.

De hecho, los mismos investigadores reconocen en su revisión el que este tipo de comportamientos podría tener efectos positivos, sin embargo, podrían limitarse a ciertas características del trabajo y a determinados contextos, por lo cual se hace preciso estudiar qué factores lo facilitan, en términos del diseño del trabajo. Tal acotación tiene mucho sentido e incluso Cordery y Parker (2012), han argumentado que el diseño del trabajo predice y es utilizado para fomentar una gran variedad de comportamientos individuales, como los de tipo proactivo, y en particular sugieren que otorgar a los trabajadores de un mayor control o autonomía, complejidad, variedad y discreción, puede motivar una mayor proactividad por parte del trabajador y una mayor motivación hacia su ocupación.

Cullinane et al. (2017), estudiaron la relación entre las características contextuales de control de límites (oportunidad de los trabajadores para tomar decisiones) y de interdependencia de tarea (medida en que la actividad del trabajador depende de sus compañeros) con la práctica de *job crafting* en una filial de una gran multinacional europea, con 390 trabajadores. Los autores encontraron que, en los días con mayor oportunidad del desarrollo de habilidades, los trabajadores eran más propensos a la búsqueda de recursos, lo cual corresponde a una de las dimensiones del *job crafting*. Aun así, no se encontró evidencia para la búsqueda de demandas desafiantes en tales días. En definitiva, los resultados señalan que, con el fin de beneficiarse de las oportunidades de utilizar sus habilidades en un día determinado, los trabajadores necesitan una baja interdependencia de tarea y un alto control de límites.

Por su parte, la revisión teórica realizada por Oldham y Fried (2016), expone otros antecedentes del *job crafting* tales como una alta autonomía, resultados de trabajo difíciles de medir, y la discreción laboral. También señala que la supervisión de apoyo, así como la interdependencia se encuentran relacionados con el *job crafting* de tipo colaborativo, pero no así con el individual que fue el objeto de estudio de la presente investigación.

Resultados similares fueron obtenidos por Petrou et al. (2012), cuyo estudio tuvo como uno de sus propósitos estudiar los determinantes contextuales del *job crafting* en 95 trabajadores de diversas organizaciones de los Países Bajos. Entre sus resultados destaca el demostrar que una alta presión en el trabajo en combinación con una alta autonomía laboral fomenta el comportamiento de *job crafting* sobre la base de un nivel diario de medición. Resultados similares han encontrado otros autores con respecto a la autonomía (Grant & Parker, 2009; Parker et al. 2017), la cual sería un claro antecedente de comportamientos proactivos. Es así como, dada esta evidencia se propuso la siguiente hipótesis:

H1: La autonomía laboral como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionada con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos estructurales y sociales.

Además, cabe mencionar a Demerouti (2014), quien encontró otros antecedentes de la práctica del *job crafting*, entre ellos el cambio organizacional, la complejidad de la tarea y los retos a los cuales se enfrentan los trabajadores (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Finalmente, también se ha encontrado evidencia para lo que sería el apoyo social como característica del diseño del trabajo, y como este favorece comportamientos proactivos relativos al afrontamiento de estresores, búsqueda de nuevos empleos, el logro de metas y el crecimiento personal (Grant & Parker, 2009).

Tales comportamientos, se encuentran vinculados a las dimensiones del *job crafting*, en forma específica al aumento de recursos y de demandas desafiantes. Entonces, al ser el *job crafting* un tipo de comportamiento proactivo, se esperaría que el apoyo social pudiese promoverlo en términos de tales dimensiones. De hecho, existen estudios empíricos que resaltan cómo el trabajador despliega comportamientos de *job crafting*, sobre todo al encontrarse en entornos compartidos y de colaboración (Zanin, 2017), es así como se planteó la siguiente hipótesis:

H2: El apoyo social como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionado con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos y de demandas desafiantes.

5.2 Job Crafting y Empleabilidad percibida

De las investigaciones realizadas en cuanto al *job Crafting* y la empleabilidad percibida se destaca la efectuada por Pondman (2015), en la cual se investigó las relaciones existentes entre el enfoque regulatorio, el *job crafting*, engagement y la empleabilidad percibida, teniendo a las competencias como mediadoras de las relaciones anteriores. De los resultados de los cuestionarios contestados vía on-line se puede mencionar que el autor encontró que el *job crafting* -en términos del aumento de recursos y demandas desafiantes- está relacionado positivamente con el engagement laboral y la percepción de empleabilidad de los trabajadores participantes del estudio.

Aun así, la relación entre el aumento de recursos sociales y la empleabilidad percibida no fue significativa. Además, se encontró que el enfoque de promoción estaba relacionado positivamente con el *job crafting* orientado al aumento de recursos de tipo social y estructural y la modificación de demandas.

Por otra parte, se confirmó la relación negativa entre el enfoque de prevención y la práctica de *job crafting* orientada a la disminución de demandas obstaculizantes. Finalmente, no se encontraron efectos moderadores en cuanto a las competencias de carrera en la relación entre *job Crafting* y sus resultados de engagement y empleabilidad percibida.

Otra investigación que resulta relevante es la realizada por Akkermans y Tims (2017), quienes investigaron si las competencias profesionales de los trabajadores podrían promover el éxito subjetivo de carrera en términos de su empleabilidad percibida y el equilibrio trabajo-hogar, a través de los comportamientos de *job crafting* que dichos trabajadores pudiesen realizar. Con relación a los resultados obtenidos, se aprecia que el *job crafting* constituye un mediador en la relación positiva entre las competencias profesionales y la empleabilidad (tanto externa como interna) percibida por los trabajadores. De hecho, a partir del análisis de datos se constató que el *job crafting* se relacionó con ambos tipos de empleabilidad (interna y externa).

Con base en las investigaciones anteriores, se espera una relación positiva entre el *job crafting* y la empleabilidad percibida. En esta línea, Akkermans y Tims (2017) señalaron que, dado que se ha demostrado que los recursos de empleo tienen una relación positiva con la empleabilidad percibida, es de esperarse que la creación de estos recursos (*job crafting*) mejore la empleabilidad percibida de los trabajadores, pues según los autores el hecho de poseer más recursos promueve en los trabajadores el sentirse más capaces de crecer dentro de la organización (empleabilidad interna) así como fuera de ella (empleabilidad externa). Es así como se planteó la siguiente hipótesis:

H3: El job crafting, en términos del aumento de recursos y demandas desafiantes, se encuentra positivamente relacionado con la empleabilidad percibida.

5.3 *Job crafting* y éxito de carrera percibido

Existen dos investigaciones previas que dan cuenta de la relación entre el *job crafting* y el éxito de carrera percibido. El primero es el ya mencionado, y que fue efectuado en el presente año por Akkermans y Tims (2017), en el cual se planteó como objetivo investigar el papel mediador del *job crafting*, en la relación entre las competencias de carrera y el éxito de carrera subjetivo o percibido. El estudio fue realizado utilizando la empleabilidad percibida y la interacción trabajo-hogar como indicadores del éxito de carrera subjetivo, en una muestra representada por 109 mujeres y 74 varones con una edad promedio de 24.81 años, cuya mayoría presentaba formación universitaria. En cuanto a los resultados de la aplicación de cuestionarios, se evidenció que el *job crafting* media parcialmente la relación entre las competencias profesionales y la empleabilidad percibida (tanto interna como externa). Lo anterior, también se aplica para la relación entre las competencias y la interacción trabajo-hogar. En definitiva, el estudio contribuye a mostrar que las competencias de carrera pudiesen representar un recurso, que a su vez desencadene éxito de carrera subjetivo, sobre la base del trabajo expansivo de *job crafting*.

A su vez, otra investigación previa que ha unido el *job crafting* y la empleabilidad percibida, ha sido la realizada por Cenciotti et al. (2016), la cual tuvo como propósito investigar nuevamente el papel mediador del *job crafting*, aunque en la relación entre el capital psicológico (PsyCap) y el éxito profesional. Este último, medido tanto desde el punto de vista subjetivo de los trabajadores (Satisfacción laboral), así como desde el punto de vista objetivo (cambio de nivel jerárquico: promoción en el trabajo). La muestra estuvo conformada por 349 gerentes de una de las más grandes organizaciones de servicios pertenecientes a Italia. En definitiva, los resultados mostraron que el capital psicológico es un predictor de la práctica de *job crafting*, y a su vez este último fortalece el capital

psicológico, como un ciclo, es así como, los comportamientos proactivos del *job crafting* ayudan a que los trabajadores configuren condiciones de trabajo positivas. Por otra parte, se comprobó el rol mediador del *job crafting* en la relación entre el capital psicológico y la satisfacción laboral (como indicador subjetivo del éxito de carrera), así como entre el capital psicológico y las promociones de los trabajadores (como indicador objetivo del éxito de carrera).

A partir de los resultados obtenidos, los autores concluyeron que el comportamiento de *job crafting* constituye una estrategia eficaz que ayuda a los trabajadores a obtener resultados positivos de carrera, y que no basta con poseer capital psicológico, sino que es preciso estar autorizado para emprender comportamientos de iniciativa propia dentro del marco del contexto laboral (Cenciotti et al., 2016). Aun así, no especifican que dimensiones del *job crafting* estarían vinculadas al éxito de carrera o en su defecto todas. Es así como, sobre la base de las investigaciones anteriores, se planteó la siguiente hipótesis:

H4: El *job crafting* entendido en sus cuatro dimensiones, se relaciona positivamente con el éxito de carrera subjetivo.

5.4 Características del diseño del trabajo y empleabilidad percibida

En términos de la relación entre las características del diseño del trabajo y la empleabilidad percibida se puede mencionar el estudio llevado a cabo por Van Emmerik et al. (2012), quienes examinaron ciertas características de trabajo: autonomía, retroalimentación y variedad de tareas (entendidas como recursos), en su relación con la empleabilidad percibida, por medio del rol mediador de las oportunidades de trabajo (intrínsecas y extrínsecas). En términos de los resultados obtenidos cabe destacar que se

encontraron relaciones positivas entre las características estudiadas y la empleabilidad percibida, en donde las oportunidades extrínsecas mediaron completamente tal relación.

Por su parte, se ha demostrado que el apoyo social como otro recurso y característica laboral favorece la activación de la red social de los trabajadores, lo cual constituye una herramienta fundamental en términos de su empleabilidad. Por ende, se podría esperar que favoreciera la percepción de empleabilidad de los trabajadores (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2016).

Tal argumento se ve evidenciado en el estudio empírico de Jiang (2017), el cual tuvo como resultado que el apoyo social percibido se relaciona positivamente con el ajuste de los individuos, lo que a su vez trae como consecuencia una influencia positiva en la percepción de empleabilidad.

Finalmente, Sok et al. (2013) encontraron evidencia para asegurar que en trabajadores jóvenes la autonomía resulto ser un factor importante en términos de la empleabilidad percibida, así como el apoyo recibido para el logro del contenido del trabajo y el desarrollo profesional. Entonces, con base en los antecedentes empíricos recién expuestos se plantearon las siguientes hipótesis:

H5: La autonomía como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con la empleabilidad percibida.

H6: El apoyo social como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con la empleabilidad percibida.

5.5 Características de diseño del trabajo y éxito de carrera subjetivo

En lo que respecta a la relación entre las características del diseño del trabajo y el éxito de carrera subjetivo, se debe mencionar la existencia de escasa evidencia empírica que da

cuenta de tal vinculación. Lo anterior es especificado por Dahling y Lauricella (2016), quienes en su estudio acerca de la vinculación entre el diseño del trabajo y el éxito de carrera subjetivo, reconocen que tal carencia de investigación resulta lamentable, dado que un efectivo diseño del trabajo podría aportar aspectos positivos a la carrera laboral de los trabajadores.

Ahora bien, en tal estudio de carácter empírico se estudiaron dos características que fueron extraídas de la teoría de la autodeterminación (SDT), con el objetivo de estudiar como estas influyen o aportan al éxito de carrera subjetivo, este último operacionalizado en términos de variables como la satisfacción de carrera y el compromiso profesional. Las características fueron el apoyo a la autonomía, referida a las experiencias en el trabajo que refuerzan los sentimientos de elección de los trabajadores en cuanto a sus puestos de trabajo, y el apoyo a la competencia, entendido como las experiencias del trabajo que contribuyen a que los trabajadores se sientan capaces. La investigación tuvo como participantes a ciudadanos adultos de los Estados Unidos que poseían amplia experiencia laboral en distintos sectores y niveles de empleo. En términos de los resultados, se constató que la autonomía ejerció efectos directos en la satisfacción laboral, por ende, los autores concluyen que sus hallazgos confirman la relación entre el diseño y el desarrollo profesional e instan en cuanto al estudio de otras características del trabajo en su vinculación con el éxito de carrera subjetivo.

Por su parte Hall y Heras (2010) afirman que los predictores del éxito de carrera subjetivo debiesen ser diferentes a los del éxito de carrera objetivo. En tal sentido, sugieren que las características del diseño del trabajo tales como la identidad de tarea e importancia de tarea se esperarían tuvieran una correlación mucho más fuerte con el éxito de carrera subjetivo en comparación al de carácter objetivo. Este último, a su vez se esperarían estuviera

vinculado con predictores tales como la autonomía y la retroalimentación. Sin embargo, la mayor parte de la literatura afirma que la autonomía, se encontraría relacionada con el éxito subjetivo más que con el objetivo. Es así como se planteó la siguiente hipótesis:

H7: La autonomía como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con el éxito de carrera subjetivo.

Finalmente, cabe mencionar a Ng y Feldman (2014), quienes realizaron un estudio acerca de los obstaculizadores del éxito de carrera subjetivo, entre ellos se reconoció que un bajo apoyo recibido en el trabajo constituiría una interferencia en términos del éxito de carrera subjetivo, por ende, se esperaría que un alto apoyo social como característica del diseño del trabajo, se relacione con un mayor éxito de carrera subjetivo. Se planteó la siguiente hipótesis:

H8: El apoyo social como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con el éxito de carrera subjetivo.

En definitiva, teniendo en cuenta que el *job crafting* presenta relación con ciertas características del diseño del trabajo específicamente la autonomía y el apoyo social, y relación con la empleabilidad percibida y el éxito de carrera percibido como resultados, y a su vez tales características se han visto relacionadas con las variables dependientes de este estudio, es que se planteó que el *job crafting* podría intervenir tales relaciones por medio de la siguiente hipótesis:

H9: El *job crafting* interviene la relación de las características del diseño del trabajo (autonomía y apoyo social), con la (1) empleabilidad percibida y el (2) éxito de carrera subjetivo.

En las figuras 4 y 5 se encuentran los modelos explicativos que dan cuenta de las relaciones propuestas en las Hipótesis, así como del posible rol interviniente que podría tener el *job crafting*:

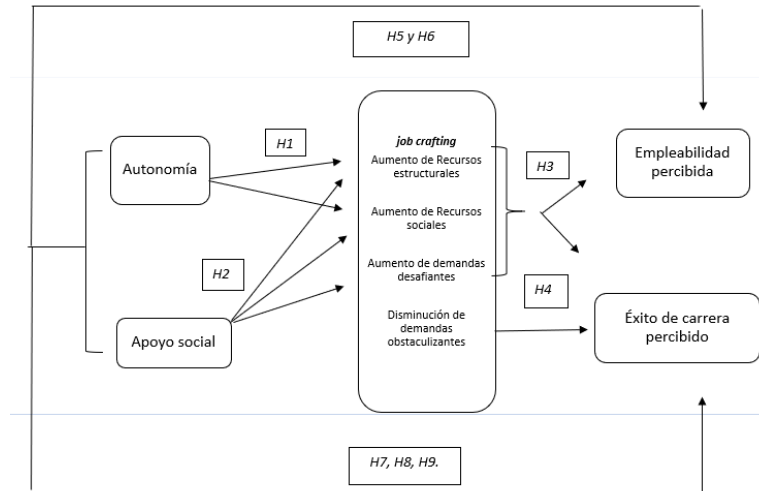


Figura 3: Modelo explicativo posible rol mediador del job crafting.

Fuente: Elaboración propia

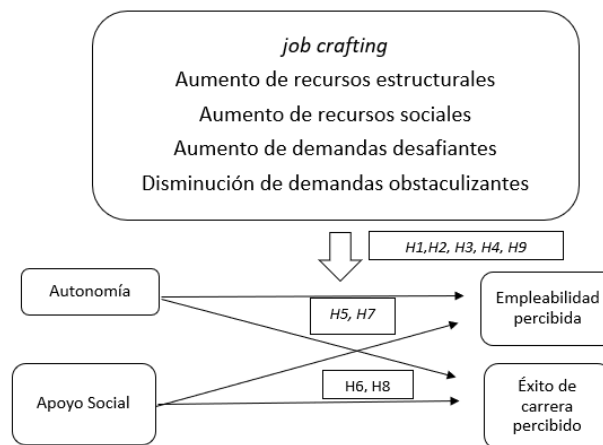


Figura 4: Modelo explicativo, posible rol moderador del job crafting

Fuente: Elaboración propia

Segunda parte: Marco Empírico

A continuación, se expone el marco empírico que fue utilizado en el presente estudio, donde se desarrollarán las preguntas de investigación, los objetivos del estudio (general y específicos), las hipótesis de investigación, el diseño utilizado, las variables y sus instrumentos de medición, el procedimiento seguido y la técnica de análisis de datos.

6. Preguntas de investigación

¿Cuál es la relación entre el apoyo social y la autonomía, como características del diseño del trabajo y el *job crafting*, la empleabilidad percibida y el éxito de carrera subjetivo?

¿Cuál es el rol del *job crafting* en la relación de las características de diseño del trabajo (apoyo social y autonomía) con las variables empleabilidad percibida y éxito de carrera subjetivo?



7. Objetivos

7.1 Objetivo general

Explicar el rol que cumple el *job crafting* en la relación de las características del diseño del trabajo con la empleabilidad percibida y el éxito de carrera subjetivo en trabajadores chilenos.

7.2 Objetivos específicos

1. Identificar la relación entre las características de diseño del trabajo y el *job crafting* en trabajadores chilenos.
2. Identificar la relación entre el *job crafting* y la empleabilidad percibida en trabajadores chilenos.
3. Identificar la relación entre el *job crafting* y el éxito de carrera subjetivo en trabajadores chilenos.

4. Determinar el rol del *job crafting* en la relación de las características del diseño del trabajo con la empleabilidad percibida en trabajadores chilenos.
5. Determinar el rol del *job crafting* en la relación de las características del diseño del trabajo con el éxito de carrera subjetivo en trabajadores chilenos.

8. Hipótesis de investigación

Con base en la revisión teórica-empírica que fue presentada en apartados anteriores, se exhiben las hipótesis del presente estudio, que ya habían sido expuestas junto con su respectiva fundamentación:

H1: La autonomía laboral como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionada con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos estructurales y sociales.

H2: El apoyo social como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionado con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos y de demandas desafiantes.

H3: El *job crafting*, en términos del aumento de recursos y demandas desafiantes, se encuentra positivamente relacionado con la empleabilidad percibida.

H4: El *job crafting* entendido en sus cuatro dimensiones, se relaciona positivamente con el éxito de carrera subjetivo.

H5 y *H6*: La autonomía y el apoyo social como características del diseño del trabajo se relacionan positivamente con la empleabilidad percibida.

H7 y *H8*: La autonomía y el apoyo social como características del diseño del trabajo se relacionan positivamente con el éxito de carrera subjetivo.

H9: El *job crafting* interviene la relación de las características del diseño del trabajo (autonomía y apoyo social), con la (1) empleabilidad percibida y el (2) éxito de carrera subjetivo.

9. Método

9.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación de este estudio es de carácter cuantitativo, de tipo no experimental y transversal, ya que no existe manipulación de variables, y estas últimas fueron medidas una sola vez en el tiempo. Además, el alcance de este estudio es correlacional-causal, pues buscó medir la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

9.2 Participantes

Los participantes de la presente investigación fueron trabajadores que se desempeñan en el contexto laboral de la Región del Biobío, Chile. El criterio utilizado para ser incluidos en el estudio fue: Tener una antigüedad de al menos seis meses en su actual trabajo, ya que tal es un tiempo considerable a partir del cual los trabajadores son capaces de familiarizarse con el cargo y conocer a cabalidad el rol a desempeñar. Además, se realizó el cálculo de la potencia estadística para determinar el tamaño muestral idóneo en función de las características y los propósitos del presente estudio, el cual debió sobrepasar las 400 personas. Finalmente, participaron 422 trabajadores. La edad promedio de ellos fue de 38.96 años (DE= 11.40). Por otra parte, la media del tiempo en la organización de los participantes fue de 6.95 años (DE= 1).

9.3 Variables e instrumentos

A continuación, se presentan las variables estudiadas, en términos de sus definiciones conceptuales y operacionales, a la vez que se exponen las características de los instrumentos que fueron utilizados para medirlas.

Variables Sociodemográficas

Antecedentes Sociodemográficos

- Definición Conceptual: Registro de características sociodemográficas de la muestra en estudio, tales como edad, sexo, cargo actual, nivel de estudios, tipo de contrato, tiempo en la organización, tiempo en su cargo actual, principales funciones de su cargo.
- Definición Operacional: Datos e información consignada en el Cuestionario Sociodemográfico elaborado para el presente estudio y que se encuentra en anexo 1.

Variables Independientes

Autonomía en el puesto de trabajo

- Definición Conceptual: Medida en que un trabajo permite la libertad, la independencia y la discreción para programar el trabajo, tomar decisiones y elegir el método más adecuado. Esta variable posee tres subdimensiones: autonomía en la planificación del trabajo, autonomía en la toma de decisiones y autonomía en el método de trabajo (Morgeson & Humphrey, 2006).
- Definición Operacional: Puntaje obtenido en la escala de “Autonomía” de la versión en español del Work Design Questionnaire de Morgeson y Humphrey (Fernández-Ríos et al., 2017).

Apoyo Social en el puesto de trabajo

- Definición Conceptual: Grado en que un trabajo ofrece oportunidades de recibir consejo o asistencia de parte de otros (Morgeson & Humphrey, 2006).
- Definición Operacional: Puntaje obtenido en la escala de “Apoyo social” de la versión en español del Work Design Questionnaire de Morgeson y Humphrey (Fernández-Ríos et al., 2017).

Variable Interviniente

Job crafting

- Definición Conceptual: Tipo de conducta proactiva, en la cual los trabajadores realizan cambios en su trabajo con el propósito de alinear sus demandas y recursos laborales con sus propias necesidades y habilidades personales (Tims & Bakker, 2010).
- Definición Operacional: Puntaje obtenido en la Escala de *Job Crafting* desarrollada por Bakker, Ficapal-Cusí, Torrent-Sellens, Boada-Grau y Hontangas-Beltrán, (2018).

Variabes Dependientes

Empleabilidad percibida

- Definición Conceptual: Corresponde a la percepción que posee un individuo en relación con sus posibilidades para lograr obtener una nueva actividad laboral (Berntson, Sverke & Marklund, 2006)
- Definición Operacional: Puntaje obtenido en la Escala de Empleabilidad Percibida desarrollada por Johnson (2001 no publicada, Universidad de Georgia, citado en Eby, Butts & Lockwood, 2003).

Éxito de carrera subjetivo (SCS)

- Definición Conceptual: Percepciones y sentimientos de los trabajadores acerca de sus carreras (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Aryee, Chay, & Tan, 1994; Park, 2010).
- Definición Operacional: Puntaje obtenido en el Subjective Career Success Inventory elaborado por Shockley et al. (2016). De forma específica se utilizará el instrumento traducido por Delgado-Rivera (2017).

Instrumentos de medición

Cuestionario de Diseño del Trabajo (WDQ: Work Design Questionnaire) es un cuestionario desarrollado por los investigadores Morgeson & Humphrey (2006) que mide las características del diseño del trabajo, ya sean motivacionales, sociales y físicas o contextuales, basado en el modelo ampliado del diseño del trabajo expuesto por Humphrey et al. (2007).

En su totalidad se encuentra compuesto por 77 ítems los cuales se distribuyen en 21 escalas que miden autonomía, variedad de tareas, significación de la tarea, identidad de la tarea, retroalimentación, complejidad del puesto, procesamiento de información, solución de problemas, variedad de habilidades, especialización, apoyo social, interdependencia (iniciada y recibida), interacción con personas externas a la organización, retroalimentación de otros, aspectos ergonómicos del trabajo, demandas físicas, condiciones del trabajo y uso de equipamiento. En términos de los propósitos de este estudio solo se aplicaron las subescalas de autonomía y apoyo social, utilizándose para tal fin la adaptación del WDQ al idioma español que fue realizada por Fernández Ríos et al. (2017). Este instrumento se presenta en el Anexo 3.

En cuanto a su formato el cuestionario presenta una modalidad de respuesta tipo Likert. Cada ítem tiene 5 opciones de respuesta, donde 1 indica total desacuerdo con la afirmación presentada y 5 indica acuerdo total con tal afirmación. Para tal efecto se midieron las tres subdimensiones de la autonomía: autonomía en la planificación del trabajo (“Mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo”), la autonomía en la toma de decisiones (“Mi puesto de trabajo me permite decidir en qué orden realizar las tareas en mi trabajo”) y la autonomía con respecto al método de trabajo (“Mi puesto de trabajo me da amplias oportunidades para elegir, libre e independientemente, cómo hacer mi trabajo”), así como el apoyo social (“Tengo la oportunidad de desarrollar estrechas amistades en mi trabajo”).

En relación con la consistencia interna global del cuestionario esta es un Alfa de Cronbach correspondiente a $\alpha = .92$, lo cual indica una alta homogeneidad entre sus ítems. Por su parte, la escala de autonomía se encuentra formada por 9 ítems, con tres subfactores correspondientes a autonomía en la planificación de trabajo ($\alpha = .85$), en la toma de decisiones ($\alpha = .90$) y en el método de trabajo ($\alpha = .89$). Los ítems de estos tres subfactores tienen una correlación muy alta entre sí, cuyos valores α oscilan entre .82 y .91, lo que podría conformar un único factor de autonomía según el análisis obtenido por parte de los autores. A su vez, la escala de apoyo social presenta 6 ítems, con una consistencia interna de $\alpha = .72$. A partir de los resultados obtenidos del análisis factorial confirmatorio e indicios de validez convergente y discriminante, aplicado en población española, se ha comprobado que el instrumento cuenta con alta validez de constructo (Fernández Ríos et al., 2017).

Escala de Job Crafting (JCS: Job crafting Scale)

Es una escala desarrollada por Tims, Bakker y Derks (2012) que mide la práctica del *job crafting* en sus cuatro dimensiones: aumento de recursos estructurales, aumento de

recursos sociales, aumento de demandas desafiantes y disminución de demandas obstaculizantes.

En su totalidad se encuentra compuesto por 21 ítems. En términos de los propósitos de este estudio se aplicó la validación de la escala de *job crafting* realizada por los españoles Bakker et al., (2018). Este instrumento se presenta en el Anexo 4.

En términos generales la escala de *job crafting* presenta una consistencia interna con un Alfa de Cronbach que se encuentra dentro del margen de 0.70 a 0.79. Ahora bien respecto a los ítems la dimensión de aumento de recursos estructurales presenta 5 ítems (“yo trato de desarrollar mis capacidades”), el aumento de recursos sociales de trabajo presenta 5 ítems (“Yo le pido a mi supervisor que me haga de coach”), la disminución de demandas obstaculizantes presenta 6 ítems (“yo trato de asegurarme de que mi trabajo sea emocionalmente menos intenso”) y finalmente el aumento de demandas desafiantes se encuentra compuesto por 5 ítems (“Si hay nuevos desarrollos, yo soy uno de los primeros en aprender acerca de ellos y probarlos”).

En cuanto a su formato la escala presenta una modalidad de respuesta tipo Likert de 7 puntos, donde 1 implica nunca y 7 implica siempre.

Finalmente, cabe mencionar que según los análisis de confirmación factorial y de invarianza, se comprobó que el modelo de los cuatro factores es el que más se ajusta a la muestra. Además, en términos de la validez convergente, los factores de aumento de recursos estructurales y sociales y el aumento de demandas desafiantes correlacionaban positivamente con las tres subescalas de engagement y con la escala de personalidad proactiva. En contraste, el factor de disminución de demandas obstaculizantes correlacionaba negativamente con las subescalas de engagement y la de proactividad.

Escala de Empleabilidad (Employability Scale)

Es una escala desarrollada por Johnson (2001 no publicada, Universidad de Georgia, citado en Eby, Butts, & Lockwood, 2003) y que mide la empleabilidad percibida por los trabajadores tanto en términos externos como en términos internos. Es así como, se compone de dos dimensiones una de empleabilidad externa compuesta por tres ítems (“podría obtener fácilmente un trabajo comparable con otro empleador”, “hay muchos trabajos disponibles para mi dadas mis habilidades y experiencia”, “Dadas mis habilidades y experiencia, otras organizaciones me ven como un recurso de valor agregado”), así como una dimensión de empleabilidad interna compuesta igualmente por tres ítems (“ en mi compañía me ven como un activo para la organización”, “Dadas mis habilidades y experiencia, la empresa para la que trabajo me ve como un recurso de valor agregado”, “ hay muchas oportunidades para mí en mi compañía”).

En cuanto a su formato la escala presenta una modalidad de respuesta tipo Likert de 5 puntos, donde 1 implica total desacuerdo y 5 acuerdo total.

Con respecto a las propiedades psicométricas de la escala, cabe mencionar que presentan un Alfa de Cronbach que se encuentra dentro del margen de 0.73 a 0.74. No obstante, no se encontró información con relación a la validez del instrumento. Es así como, este estudio pretende contribuir en cuanto a la validez factorial de este.

Inventario de Éxito de Carrera Subjetivo (SCSI: Subjective Career Success Inventory)

Es un inventario desarrollado por Shockley et al. (2016), y que fue utilizado en el presente estudio, ya que constituye una medida actualizada de lo que es la variable a investigar.

En términos de su creación cabe mencionar que los autores realizaron una revisión exhaustiva de la literatura, entre los años 2003 y 2014, acerca de los indicadores subjetivos del éxito de carrera, en conjunto con previas entrevistas y grupos focales para conocer acerca de las dimensiones del constructo en estudio, en una muestra que incluyó a trabajadores de diversos sectores organizacionales y en distintas etapas de su carrera laboral.

En definitiva, crearon una medida multidimensional del constructo, más allá de la satisfacción laboral. De esta forma, se validó el inventario, constituido por 24 ítems que abordan las 8 dimensiones establecidas: autenticidad (capacidad de dar dirección a la carrera personal de acuerdo a las propias necesidades y preferencias), crecimiento y desarrollo (expansión de la carrera por medio de nuevos conocimientos y habilidades), influencia (capacidad de ejercer impacto en los demás y en la organización en la cual se trabaja), trabajo significativo (participar de un trabajo o actividad laboral que se valora de forma personal y social), vida personal (poseer una carrera que influye positivamente en la vida fuera del trabajo), trabajo de calidad (Generar un producto o servicio de calidad), reconocimiento (ser reconocido de manera formal o informal) y satisfacción (afecto o sentimientos positivos hacia la carrera en general).

Para efectos de la presente investigación se aplicó la totalidad de las subescalas correspondientes a las dimensiones anteriormente expuestas. Este instrumento se presenta en el Anexo 6.

La subescala de autenticidad presenta una consistencia interna de $\alpha = .91$ con un total de 3 ítems, la subescala de crecimiento y desarrollo una consistencia de $\alpha = .76$ y un total de 3 ítems, la subescala de influencia una consistencia de $\alpha = .97$ y 3 ítems, la subescala de trabajo significativo una consistencia de $\alpha = .88$ y un total de 3 ítems, la subescala de vida personal con 3 ítems y una consistencia de $\alpha = .95$, la subescala de trabajo de calidad con 3

ítems y una consistencia de 0.70, la subescala de reconocimiento con 3 ítems y una consistencia de $\alpha = .86$, y finalmente la subescala de satisfacción con 3 ítems y que posee una consistencia no clasificada según el artículo original.

En términos de su formato, cabe señalar que los participantes responden utilizando una modalidad de respuesta tipo Likert de cinco puntos, indicando su grado de acuerdo con la afirmación de cada ítem. Las opciones disponibles son muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

Finalmente, es preciso mencionar que los autores confirmaron la validez de criterio, convergente y discriminante del instrumento creado. Al respecto, se encontraron relaciones negativas con percepciones de retiro de carrera laboral y de depresión, a la vez que se constataron relaciones positivas con variables tales como el compromiso de carrera, autoeficacia de carrera y satisfacción personal. Por otra parte, y con relación a la validez convergente la medida se vincula positivamente a la medición de la satisfacción de carrera laboral, desempeño laboral, salario, número de ascensos y la medición unidimensional del éxito percibido. Sobre la validez discriminante, se examinó comprobando la validez incremental del instrumento más allá de las variables de validez convergente en las variables de validez de criterio. Finalmente, es preciso mencionar que se utilizó la traducción elaborada por Delgado-Rivera (2017).

9.4 Procedimiento

En términos del procedimiento seguido en el presente estudio este contó con una serie de fases las cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, se realizó una prueba piloto de los instrumentos utilizados a partir de una entrevista cognitiva a doce trabajadores que cumplían con el criterio de inclusión.

En segundo lugar, se traspasó el cuestionario completo que contiene las cinco escalas, que midieron las variables en estudio, apoyo social, autonomía, empleabilidad percibida, éxito de carrera percibido, y *job crafting*, tanto a formato físico y digital por medio del software SurveyMonkey.

En tercer lugar, y una vez confirmada la participación de los trabajadores, se comenzó con la recolección de los datos, la cual fue de carácter individual y fue realizada dependiendo de la disponibilidad de los trabajadores que participaron en la aplicación de los instrumentos. En tal oportunidad se les explicó el objetivo general de la investigación, haciéndoles entrega del respectivo consentimiento informado, el cual se encuentra en Anexos 2.

Cabe mencionar que, en términos del procedimiento de recolección de datos, se solicitó en su mayoría colaboración a las jefaturas de determinadas empresas para hacer entrega de los instrumentos aplicados. En otros casos, se contactó directamente a los trabajadores.

Luego se les hizo entrega de los instrumentos finalizando la etapa de recolección de datos y agradeciendo su participación en el estudio. El período de recolección de datos tuvo lugar entre los meses de marzo del año 2018 hasta agosto de 2018.

Posterior a la recolección de datos, se analizaron los resultados obtenidos a la luz de la teoría y la evidencia empírica vigente, para finalmente articular las principales conclusiones del estudio.

9.5 Estrategia de análisis de datos

En primera instancia se tabularon los datos en el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 20. Luego, se depuraron los datos quedándose con la muestra que ha respondido en su totalidad la encuesta, para posteriormente desarrollar análisis estadísticos de carácter descriptivo.

En segunda instancia se analizaron las propiedades psicométricas de los instrumentos, la consistencia interna fue medida por el Alfa de Cronbach y la validez factorial del instrumento por el análisis factorial confirmatorio (AFC) que entrega la estructura o dimensiones del instrumento. La medida Alfa de Cronbach se realizó mediante SPSS, mientras que el AFC se llevó a cabo a partir del programa Mplus.

En tercer lugar, se realizaron análisis de correlación entre variables mediante el programa estadístico SPSS. Por último, para comprobar el efecto interviniente del *job crafting* se utilizaron regresiones lineales mediante la macro interfaz Process aplicada a SPSS y que fue desarrollada por Bolin & Hayes (2013).

10. Resguardos éticos

Para la realización del presente estudio, se procedió según los principios estipulados en el Código de Ética Profesional (1999) publicado por el Colegio de Psicólogos de Chile.

Los participantes firmaron un consentimiento informado que se encuentra en anexo 2, el que asegura que la participación de estos es totalmente voluntaria y que, además, resguarda la confidencialidad de los datos entregados para la investigación.

Los participantes se encontraron facultados para suspender su colaboración en el momento en que ellos lo estimarán conveniente. La investigadora estuvo comprometida a no realizar acciones que pudiesen tener efectos no deseados en los participantes de la investigación.

Tercera parte: Resultados

A continuación, se presentan los resultados del estudio realizado. En primer lugar, se muestran los estadísticos descriptivos de la muestra y de las variables que fueron estudiadas. En segundo lugar, se presenta el análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos utilizados, es así, como se exponen los resultados del análisis de fiabilidad y análisis factorial confirmatorio (AFC) de cada uno de ellos. En tercer lugar, se muestran las correlaciones obtenidas entre todas las variables incorporadas, hasta mostrar finalmente los resultados de los análisis de mediación y moderación efectuados, según las relaciones propuestas con anterioridad.

11. Estadísticos descriptivos

A continuación, son presentados los resultados obtenidos por los participantes respecto de la muestra y de las principales variables de estudio. En la tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos de la muestra que participó en la presente investigación. Según estos resultados los hombres representarían la mayoría en los sectores de actividad que participaron, a excepción de comercio, hoteles, restaurantes y otros servicios.

Ahora bien, la mayoría de los participantes se circunscribe al ámbito de Servicios sociales, salud y educación (N=106), seguido por Comercio, hoteles y restaurantes (N=75), hasta el tercer sector de actividad con más participantes correspondiente a Industria manufacturera (N=73). Por el contrario, los sectores de actividad con menos participantes fueron las actividades de Minas y Costera (N=2) y Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura (N=5). Finalmente, cabe mencionar que la media de la edad de los participantes del estudio fue de 38.96 años con una desviación estándar de 11.40. Por otra parte, la media del tiempo en la organización de los participantes fue de 6.95 años con una desviación estándar de 1. Para mayor detalle ver tabla 2 que se presenta a continuación.

Tabla 2: Análisis descriptivos de la muestra

	N	Edad		Tiempo en la organización		Sexo (% hombres).
		M	SD	M	SD	
Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	5	31.40	4-93	6.83	6.55	60.0%
Explotación de minas y canteras	2	30.00	7.07	3.17	3.06	100.0%
Industria manufacturera	73	37.95	11.18	6.55	6.93	69.9%
Suministro de electricidad, agua o gas	11	40.18	13.46	6.36	9.35	72.7%
Construcción	20	39.00	13.60	4.75	5.26	75.0%
Comercio, hoteles y restaurantes	75	35.59	11.10	4.30	5.48	34.7%
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	59	43.59	11.83	9.93	10.16	52.5%
Servicios financieros	24	35.71	13.34	5.65	8.20	66.7%
Administración pública y defensa	12	39.33	10.05	7.32	6.35	66.7%
Servicios sociales, salud y educación	106	40.12	10.30	7.84	7.82	30.2%
Otros servicios	35	40.29	10.18	8.15	9.42	62.9%
Total	422	38.96	11.40	6.95	7.86	50.7

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo a los estadísticos descriptivos de las variables en estudio, se puede apreciar que la media de la edad de los trabajadores participantes fue de 38.96 años. A su vez, la media del tiempo en el cargo actual fue de 5.6 años, lo cual sería un indicador de la permanencia de los trabajadores en su respectivo rol. Finalmente, el promedio de las horas de trabajo semanales fue de 42.8 horas. Los valores obtenidos por los trabajadores en las escalas aplicadas se detallan en la tabla 3.

Tabla 3: Estadísticos descriptivos de las variables

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Edad	422	18	75	38.96	11.398
Horas de trabajo semanal	422	8	55	42.86	7.028
Tiempo en el cargo actual (años)	422	.50	35.17	5.6359	6.63966
Autonomía	422	1.00	5.00	4.0197	.91114
Apoyo social	422	1.00	5.00	3.9980	.76012
Recursos estructurales	422	1.00	7.00	6.1583	.86755
Recursos sociales	422	1.00	7.00	3.9706	1.50612
Demandas obstaculizantes	422	1.00	7.00	4.5778	1.40769
Demandas desafiantes	422	1.00	7.00	4.7043	1.46935
Empleabilidad percibida	422	1.00	5.00	3.5636	.83596
Éxito de carrera percibido	422	1.88	5.00	4.0231	.59829

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

12. Análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos

A continuación, se presentan los resultados del análisis de fiabilidad y el análisis factorial confirmatorio (AFC). El análisis de fiabilidad se realizó utilizando el método de Alfa de Cronbach. El análisis del ajuste de los instrumentos a la estructura factorial original se realizó mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC) (Williams, Ford, & Nguyen, 2004).

La interpretación de los resultados se realizó de acuerdo con los niveles de aceptación recomendados para los índices de ajuste. En cuanto al RMSEA, valores menores a 0.05 indican buen ajuste, valores entre 0.06 y 0.08 sugieren un ajuste razonable, valores entre 0.08 y 0.10 pobre y valores superiores a 0.10 un evidente desajuste del modelo (Bollen, 1989). El índice χ^2/gl evidencia un ajuste aceptable con valores menos o iguales a 3, sin embargo, puede verse afectado a mayor tamaño muestral (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Hu y Bentler (1999) señalan que valores de SRMR menores a 0.08 indican un buen ajuste. También puede ser un indicador de ajuste con valores menores o iguales a 0.09 si tiene un buen ajuste en RMSEA o CFI. En relación con el índice CFI, valores mayores a 0.90 indican un ajuste aceptable y valores mayores a 0.95 señalan que el ajuste es excelente (Marsh, Hau & Grayson, 2005). Sin embargo, Hair et al. (2010) sostienen que valores de 0.90 o aún 0.80 también son aceptables. Ahora bien, el índice TLI se considera aceptable con valores superiores a .90 (Hu & Bentler, 1995)

12.1 Análisis de fiabilidad

Con respecto al análisis de fiabilidad (ver tabla 4) se puede mencionar que la escala de autonomía y la escala de apoyo social, ambas versiones al español del Work Design

Questionnaire de Morgeson y Humphrey (Fernández-Ríos et al., 2017), obtuvieron una consistencia interna de $\alpha = .942$ y $\alpha = .797$ respectivamente, lo cual indica que el instrumento posee una fiabilidad adecuada.

Por su parte la Escala de *Job Crafting* desarrollada por Bakker et al., (2018) presenta una consistencia interna de $\alpha = .879$, lo cual es igualmente adecuado. Lo mismo sucede con la Escala de Empleabilidad Percibida de Johnson (como se citó en Eby et al., 2003), con una consistencia de $\alpha = .814$. Finalmente, el Inventario de Éxito de Carrera Percibido desarrollado por Shockley et al. (2016) no fue la excepción, con $\alpha = .930$.

Tabla 4: Fiabilidad de los instrumentos utilizados y correlación entre variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 AUTON	(.942)								
2 APOYS	.442**	(.797)							
3 RE	.291**	.310**	(.879)						
4 RS	.102*	.267**	.184**	(.879)					
5 DO	.075	.035	.184**	.277**	(.879)				
6 DD	.258**	.288**	.429**	.561**	.229**	(.879)			
7 EP	.270**	.308**	.302**	.294**	.182**	.408**	.624**	(.814)	
8 ECP	.478**	.460**	.485**	.219**	.115*	.428**	.291**	.500**	(.930)

Nota: * $p < .05$. ** $p < .01$. (AUTON: autonomía; APOYS: Apoyo Social; RE: Recursos estructurales; RS: Recursos sociales; DO: Demandas obstaculizantes; DD: Demandas desafiantes; EP: Empleabilidad percibida; ECP: Éxito de carrera percibido).
Fuente: Elaboración propia.


12.2 Análisis factorial confirmatorio

A continuación, se presentan los análisis de la estructura factorial interna de los instrumentos utilizados en la presente investigación, junto con los índices de ajuste obtenidos en cada uno de ellos.

Análisis factorial confirmatorio de Autonomía

De acuerdo con los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) que son expuestos en la tabla 5, se puede señalar que la escala de autonomía cumple con la mayoría de los criterios de bondad de ajuste. Es así como, cumple con los valores de SRMR, RMSEA, CFI y TLI. No obstante, no cumple con el valor χ^2/df , el cual se encuentra por sobre lo esperado, lo cual se explica por el tamaño muestral que participo en el presente estudio.

Tabla 5: Resultados analisis factorial confirmatorio de la escala de autonomía versión en español del Work Design Questionnaire de Morgeson y Humphrey (Fernández-Ríos et al., 2017).



Modelo	χ^2	Df	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Autonomía	1486,638	36	41,2955	0.043	0.067	0.968	0.953

Nota: N = 422. 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 de Tucker Lewis). Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de Autonomía puesta a prueba. Se puede apreciar sus tres dimensiones,

siendo F1 Autonomía en la planificación, F2 Autonomía en la toma de decisiones y F3 Autonomía en el método de trabajo.

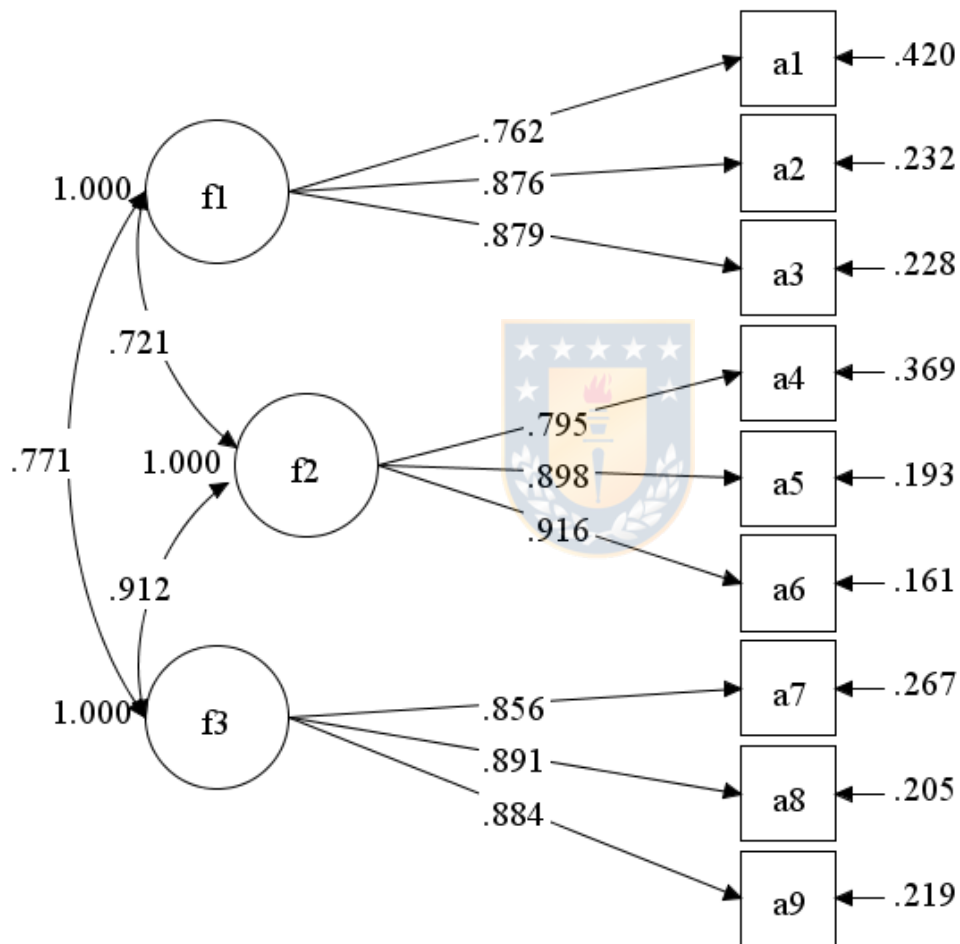


Figura 5: Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de Autonomía

Fuente: Elaboración propia.

En términos de la figura 6 se puede vislumbrar que la totalidad de los errores se encuentra bajo los .85. Ahora bien, en términos de las cargas factoriales la totalidad supera .70 por ende se hablaría de un ajuste adecuado en términos de la estructura factorial del instrumento.

Análisis factorial confirmatorio de Apoyo social

Con respecto a los resultados del AFC (Ver tabla 6), se puede señalar que la escala de apoyo social cumple con los criterios de SRMR, CFI y TLI. No obstante, no cumple con el valor χ^2/df el cual se encuentra por sobre lo esperado, encontrándose el RMSEA al límite de acuerdo con los valores aceptados según la literatura científica.

Tabla 6: Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de Apoyo social de la versión en español del Work Design Questionnaire de Morgeson y Humphrey (Fernández-Ríos et al., 2017)

Modelo	χ^2	<i>Df</i>	χ^2/df <i>ratio</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>
Apoyo Social	471.586	15	31,4	0.045	0.086	0.945	0.896

Nota: N = 422. 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 de Tucker Lewis). Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de apoyo social, puesta a prueba. Según esta figura la totalidad de los

errores sería menor a .85. No obstante, en cuanto a las cargas factoriales sólo el ítem 5 y 6 cumplirían con el criterio de ser mayores a .70. Además, cabe mencionar que se calculó la relación entre los ítems 2 y 3, al momento de realizarse el análisis.

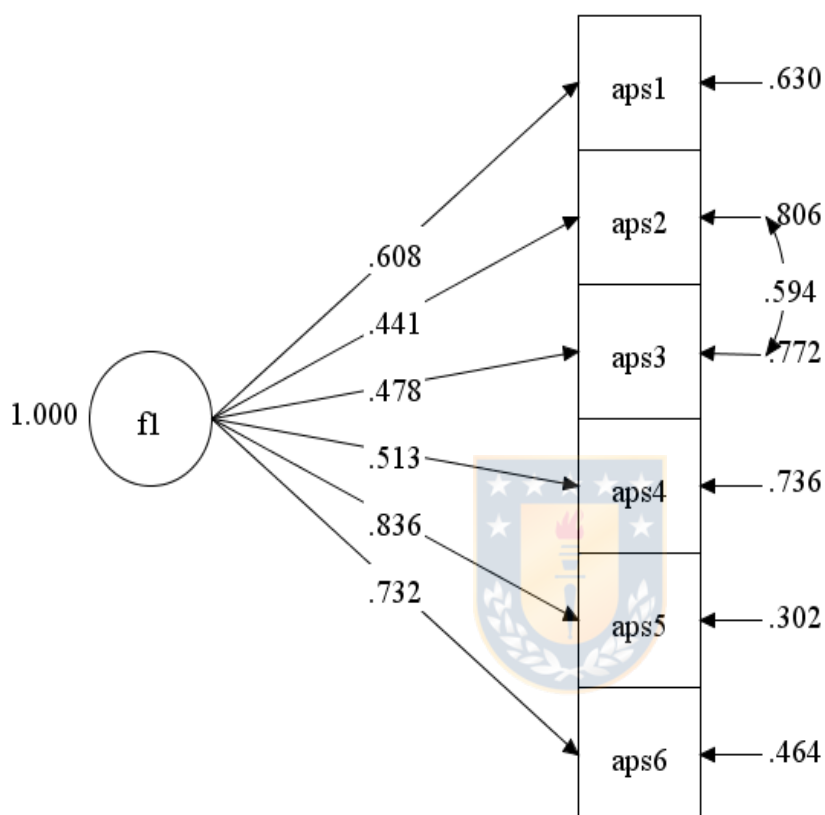


Figura 6: Estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de apoyo social: Como puede apreciarse los ítems se cargan en 1 factor. Fuente: Elaboración propia.

Análisis factorial confirmatorio de *job crafting*

En cuanto a los resultados del AFC (Ver tabla 7), se puede señalar que la escala de *job crafting* cumple con la mayoría de los criterios de bondad de ajuste tales como el SRMR, RMSEA, CFI y TLI. No obstante, no cumple con el valor χ^2/df el cual se encuentra por sobre lo esperado.

Tabla 7: Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de job crafting desarrollada por Bakker, Ficapal-Cusí, Torrent-Sellens, Boada-Grau y Hontangas-Beltrán, (2018)

Modelo	χ^2	Df	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
<i>Job</i>	3659.278	210	17,4	0.070	0.068	0.898	0.882

Crafting

Nota: N = 422. 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 de Tucker Lewis). Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de *job crafting*, puesta a prueba. En esta, pueden apreciarse las cuatro dimensiones del constructo, siendo F1 Aumento de recursos estructurales, F2 Disminución de demandas obstaculizantes, F3 Aumento de recursos sociales y F4 Aumento de demandas desafiantes. Según esta figura, la totalidad de los errores cumple con el criterio de ser inferior a .85. Ahora bien, con respecto a las cargas factoriales, el ítem número 5 no presenta una carga factorial adecuada en relación con la primera dimensión (recursos estructurales), lo mismo sucede con el ítem 6 y 7 de la segunda dimensión (recursos sociales), los ítems 12, 13 y 16 de la tercera dimensión (demandas obstaculizantes, y los ítems 20 y 21 de la cuarta dimensión (demandas desafiantes).

El resto de los ítems del instrumento cumplen con el criterio de superar el .70 en términos de la carga factorial. Por su parte, se calculó la correlación entre los ítems 6 y 7, al momento de efectuarse el análisis.

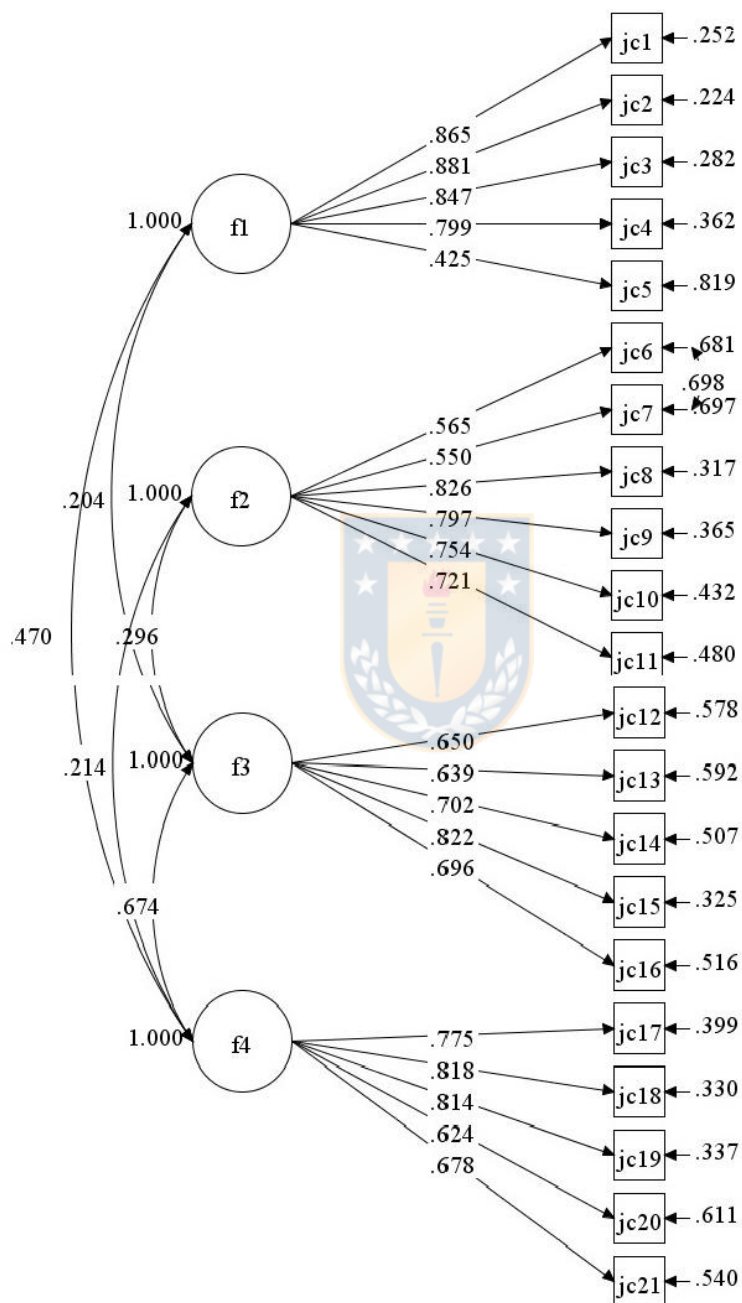


Figura 7: Estimación de parámetros estandarizados para estructura factorial de la escala de job crafting. Fuente: Elaboración propia.

Análisis factorial confirmatorio de Empleabilidad percibida

En cuanto a los resultados obtenidos en la tabla 8, puede apreciarse que la escala de empleabilidad percibida cumple con la mayoría de los indicadores de ajuste, tales como SRMR, CFI y TLI. No obstante, no cumple con RMSEA ni con el valor χ^2/df .

Tabla 8: Resultados del análisis factorial confirmatorio de la escala de Empleabilidad percibida desarrollada por Johnson (2001 no publicada, Universidad de Georgia, citado en Eby, Butts & Lockwood, 2003).

Modelo	χ^2	Df	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Empleabilidad percibida	540.458	15	36	0.044	0.094	0.943	0.893

Nota: N = 422. 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 de Tucker Lewis). Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial de la escala de empleabilidad percibida puesta a prueba. Según esta figura la totalidad de los errores se encuentra por debajo de .85 y la mayoría de las cargas factoriales son adecuadas a excepción del ítem 3 que se encuentra por debajo de .70. Por su parte, F1 correspondería a la dimensión de empleabilidad interna, mientras que F2 a empleabilidad externa.

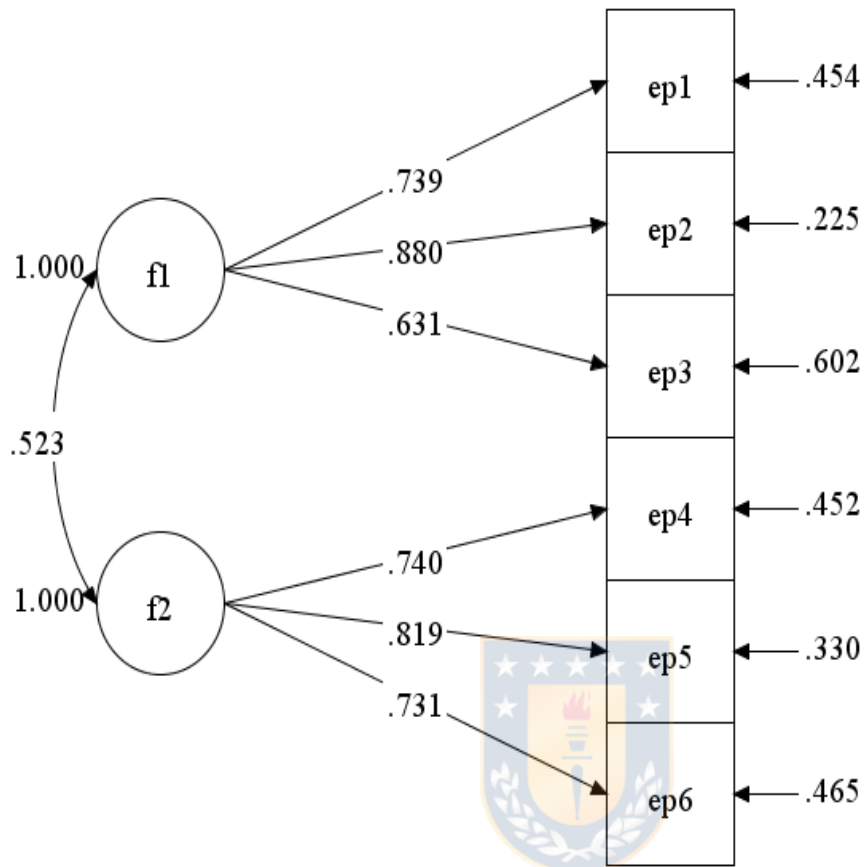


Figura 8: Estimación de parámetros estandarizados para estructura factorial de la escala de empleabilidad percibida. Fuente: Elaboración propia.

Análisis factorial confirmatorio de Éxito de carrera percibido

En términos del AFC realizado al inventario de éxito de carrera percibido (ver tabla 9), se puede apreciar que el instrumento sólo cumple con dos de los indicadores de ajuste, específicamente CFI y TLI. No obstante, no cumpliría con los valores χ^2/gl , SRMR y RMSEA.

Tabla 9: Resultados del análisis factorial confirmatorio del Inventario de éxito de carrera percibido elaborado por Shockley et al. (2016).

Modelo	χ^2	Df	χ^2/df ratio	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
Éxito de carrera percibido	2526.627	276	9,15	0.093	0.086	0.845	0.809

Nota: N = 422. 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 de Tucker Lewis). Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10 se muestra la estimación de parámetros estandarizados para la estructura factorial del inventario de éxito de carrera percibido puesto a prueba. Según esta figura, la mayoría de los errores se encuentra por debajo del .85 a excepción de los ítems 19 y 24. Por lo demás, no todas las cargas factoriales superan el .70, de hecho, existen 10 ítems que se encuentran por debajo de este valor (ítems, 3,4,9, 14, 15, 16, 18, 19, 20 y 24), por ende, el instrumento no presentaría propiedades psicométricas adecuadas. En la figura puede apreciarse las dimensiones de la variable, siendo F1 Autenticidad, F2 Calidad de trabajo, F3 Crecimiento y desarrollo, F4 Influencia, F5 Reconocimiento, F6 Satisfacción, F7 Sentido del trabajo y F8 Vida personal.

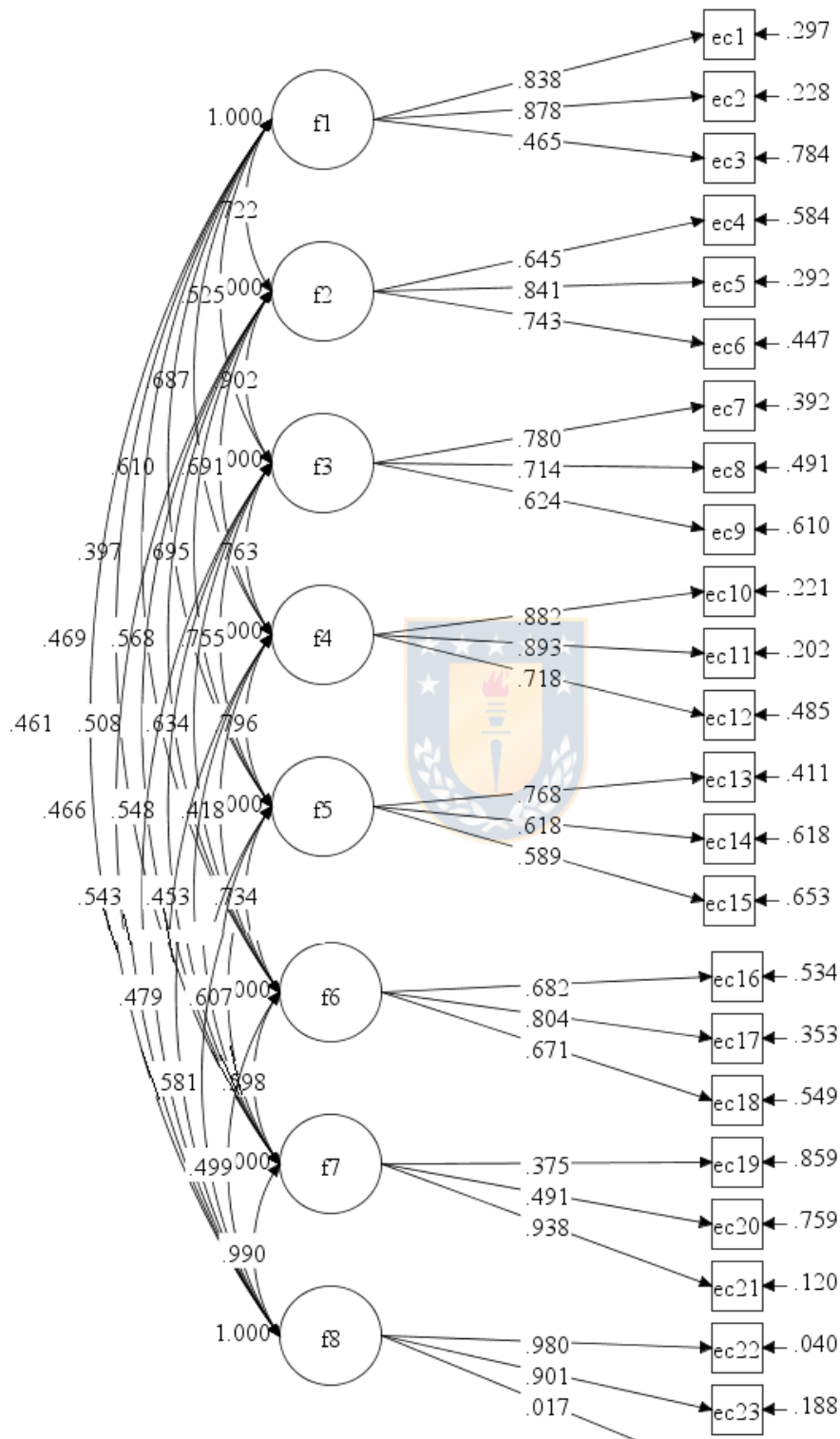


Figura 9: Estimación de parámetros estandarizados estructura factorial del inventario de éxito de carrera percibido. Fuente: Elaboración propia.

13. Análisis correlacional entre variables

En la tabla 4 se presenta la matriz de correlaciones bivariadas para las variables en estudio, la que también incluye los análisis de fiabilidad que ya fueron mencionados con anterioridad. Es así como se procederá con la contrastación de hipótesis con base en los resultados obtenidos.

Para la contratación empírica de las Hipótesis 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 se realizó el análisis de correlaciones entre las características del diseño del trabajo, las dimensiones del *job crafting* y las variables resultados que fueron incluidas: empleabilidad percibida y éxito de carrera percibido. Al respecto la hipótesis 1 señala que la autonomía como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionada con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos estructurales ($r = .291, p < .001$) y sociales ($r = .102, p < .005$), lo cual se respalda, ya que los resultados indican una relación positiva y significativa entre tales variables.

En términos de la hipótesis 2 referida a que el apoyo social como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionado con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos y de demandas desafiantes, los resultados sugieren relaciones significativas y positivas entre el apoyo social y el aumento de recursos estructurales ($r = .310, p < .001$), aumento de recursos sociales ($r = .276, p < .005$) y con aumento de demandas desafiantes ($r = .288, p < .001$).

Por su parte la hipótesis 3 igualmente presentó respaldo a partir de los resultados obtenidos, dado que el aumento de recursos estructurales ($r = .302, p < .001$) y sociales ($r = .294, p < .005$), junto con las demandas desafiantes ($r = .408, p < .001$) se encuentran positivamente relacionadas con la empleabilidad percibida.

Ahora bien, con respecto a la hipótesis 4 existe un respaldo parcial, dado que no todas las dimensiones del *job crafting* se relacionan positivamente con el éxito de carrera percibido que era lo que se hipotetizaba. Es así como, se encontró relación con el aumento de recursos estructurales ($r = .485, p < .001$), recursos sociales ($r = .219, p < .001$), demandas desafiantes ($r = .428, p < .001$), a excepción de disminución de demandas obstaculizantes.

En términos de la hipótesis 5 y 6 cabe mencionar que se encontró relación positiva entre autonomía y empleabilidad percibida ($r = .270, p < .001$) y entre apoyo social y empleabilidad percibida ($r = .308, p < .001$). Finalmente se encontraron resultados que sustentan las hipótesis 7 y 8, pues se evidenció la relación significativa entre autonomía y éxito de carrera percibido ($r = .478, p < .001$) y entre apoyo social y éxito de carrera percibido ($r = .460, p < .001$)



14. Relaciones de mediación propuestas

Con base en las relaciones de mediación propuestas se puede observar lo siguiente:

En cuanto a la relación 1, que incluye como variable independiente, mediadora y dependiente a la autonomía, recursos estructurales y empleabilidad percibida respectivamente, puede apreciarse la existencia de una relación de mediación, dado que se cumplen los 4 criterios reconocidos por Kenny Judd & Kenny, (1981); Baron & Kenny, (1986); Kenny, Kashy, & Bolger, (1998) y MacKinnon et al. (2002). Es así como (1) la variable independiente (en este caso autonomía) se relaciona positivamente con la variable dependiente (empleabilidad percibida) (c), (2) la variable independiente (Autonomía) se encuentra relacionada positivamente con la variable mediadora (recursos estructurales) (a), (3) La variable mediadora (recursos estructurales) se encuentra relacionada positivamente con la dependiente (empleabilidad percibida) (b) y finalmente (4) la magnitud de la relación

de la variable independiente (autonomía) con la variable dependiente (empleabilidad percibida) es significativamente menor cuando se incluye la variable mediadora (recursos estructurales) (c'). Cumplidos estos cuatro criterios se comprueba el rol de mediación del aumento de recursos estructurales en la relación entre autonomía y empleabilidad percibida.

Ahora bien, considerando tales criterios se comprueba que, de las diez relaciones puestas a prueba se obtuvo lo siguiente: En primer lugar, y como señalamos anteriormente la dimensión de recursos estructurales media la relación entre la autonomía y la empleabilidad percibida (Tabla 10), entre el apoyo social y la empleabilidad percibida (Tabla 11), entre la autonomía y el éxito de carrera percibido (Tabla 12) y entre el apoyo social y el éxito de carrera percibido (Tabla 13).

Tabla 10: Coeficientes para efectos de mediación autonomía → Recursos estructurales → Empleabilidad percibida

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coefficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
Auton → RE (a)	0.2273	.0502	5.5269	0.0000	0.1787	0.3760
RE → EP (b)	0.1978	0.0645	3.0691	0.0023	0.0711	0.3245
Auton → RE → EP (c')	0.1221	0.0535	2.2845	0.0228	0.0171	0.2272
Auton → EP (c)	0.1770	0.0519	3.4103	0.0007	0.0750	0.2790
Efecto indirecto	0,0549	0.0218			0.0213	0.1080

Nota: N=422. Auton (Autonomía laboral), RE (recursos estructurales), EP (empleabilidad percibida). Fuente: Elaboración propia.

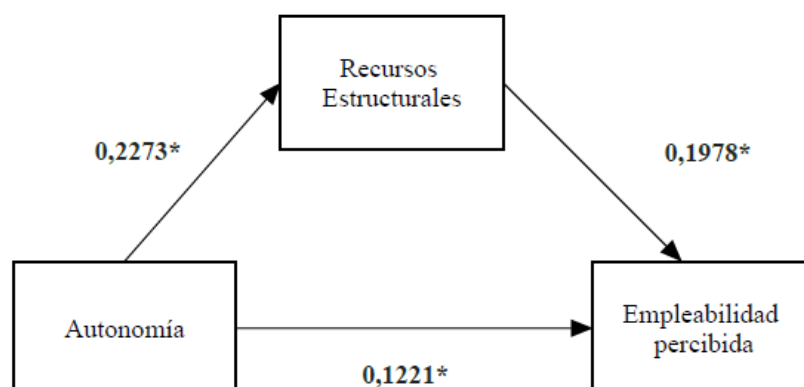


Figura 10: Efectos de mediación autonomía- Recursos estructurales- Empleabilidad percibida. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo social→ Recursos estructurales→ Empleabilidad percibida

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coefficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
ApoyS →RE (a)	0.3537	.0758	4.6690	0.0000	0.2048	0.5026
RE→EP (b)	0.1962	0.0667	2.9425	0.0034	0.0651	0.3272
ApoyS →RE→EP(c´)	0.1436	0.0668	2.1490	0.0322	0.0122	0.2749
ApoyS→EP (c)	0.2130	0.0643	3.3107	0.0010	0.0865	0.3394
Efecto indirecto	0.0694	0.0250			0.0279	0.1274

Nota: N=422. ApoyS (Apoyo Social), RE (recursos estructurales), EP (empleabilidad percibida). Fuente: Elaboración propia.

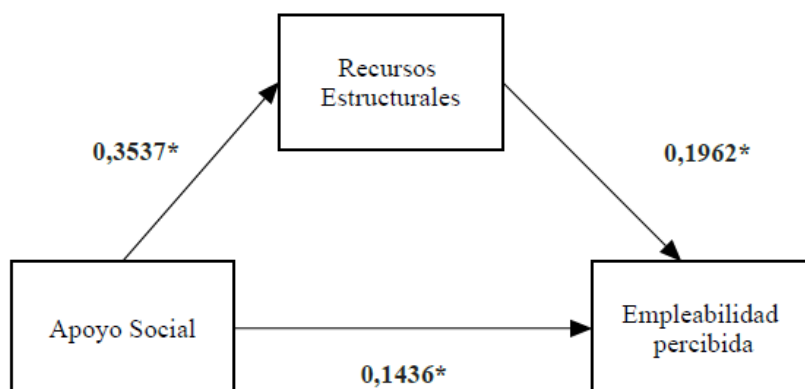


Figura 11: Efectos de mediación apoyo social-recursos estructurales- empleabilidad percibida. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Coeficientes para efectos de mediación autonomía→ Recursos estructurales→ Éxito de carrera percibido

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coefficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
Auton → RE (a)	0.2273	.0502	5.5269	0.0000	0.1787	0.3760
RE→ECP (b)	0.2602	0.0284	9.1655	0.0000	0.2044	0.3159
Auton→RE→ECP(c´)	0.2418	0.0292	8.2691	0.0000	0.1844	0.2993
Auton→ECP (c)	0.3140	0.0322	9.7645	0.0000	0.2508	0.3772
Efecto indirecto	0.0721	0.0151			0.0452	0.1042

Nota: N=422. Auton (Autonomía laboral), RE (recursos estructurales), ECP (éxito de carrera percibido). Fuente: Elaboración propia.

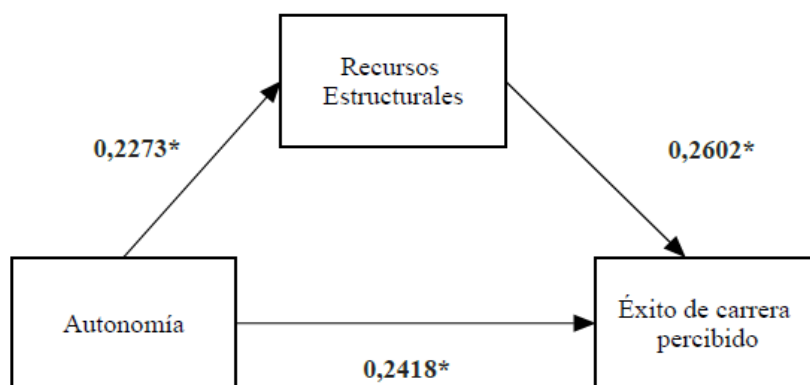


Figura 12: Efectos de mediación Autonomía-Recursos estructurales- Éxito de carrera percibido. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo social→ Recursos estructurales→ Éxito de carrera percibido

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coefficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
ApoyS → RE (a)	0.3537	0.9758	4.6690	0.0000	0.2048	0.5026
RE→ECP (b)	0.2608	0.0366	7.1268	0.0000	0.1889	0.3327
ApoyS→RE→ECP(c´)	0.2701	0.0401	6.7421	0.0000	0.1914	0.3488
ApoyS→ECP (c)	0.3623	0.0413	8.7657	0.0000	0.2811	0.4436
Efecto indirecto	0.0922	0.0185			0.0593	0.1321

Nota: N=422. ApoyS (Apoyo Social), RE (recursos estructurales), ECP (éxito de carrera percibido). Fuente: Elaboración propia.

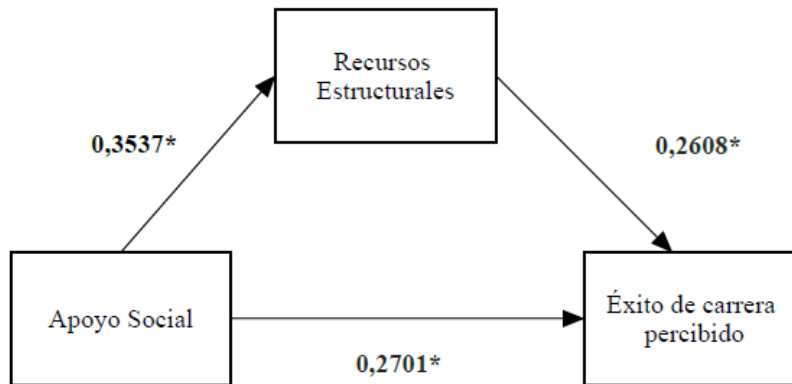


Figura 13: Efectos de mediación Apoyo Social-Recursos estructurales-éxito de carrera percibido. Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, la dimensión de recursos sociales del *job crafting* media la relación entre la autonomía y el éxito de carrera percibido (Tabla 14). Así como, entre la relación del apoyo social y el éxito de carrera percibido (Tabla 15), ya que se cumplen los cuatro criterios mencionados anteriormente.

Tabla 14: Coeficientes para efectos de mediación autonomía→ Recursos Sociales→ Éxito de carrera percibido

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coeficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
Auton → RS (a)	0.1693	0.0813	2.0833	0.0378	0.0096	0.3291
RS→ECP (b)	0.0681	0.0178	3.8151	0.0002	0.0330	0.1032
Auton→RS→ECP(c')	0.3025	0.0320	9.4577	0.0000	0.2396	0.3653
Auton→ECP (c)	0.3140	0.0322	9.7645	0.0000	0.2508	0.3772
Efecto indirecto	0.0115	0.0063			0.0015	0.0267

Nota: N=422 Auton (Autonomía laboral), RS (recursos sociales), ECP (éxito de carrera percibido). Fuente: Elaboración propia.

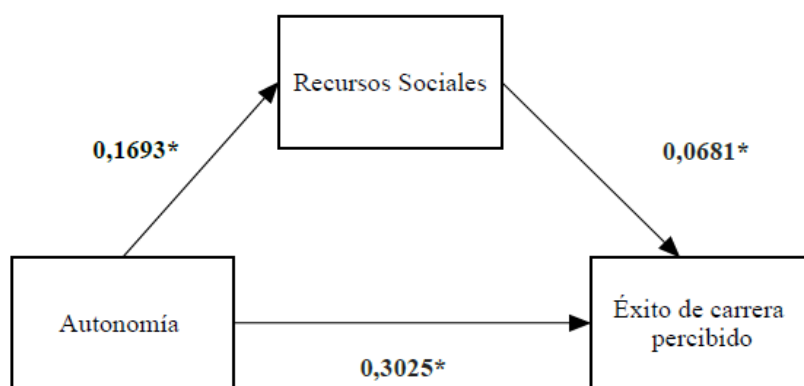


Figura 14: Efectos de mediación autonomía-recursos sociales-éxito de carrera percibido. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social→ Recursos sociales→
Éxito de carrera percibido

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coeficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
ApoyS → RS (a)	0.5297	0.0933	5.6758	0.0000	0.3462	0.7131
RS→ECS (b)	0.0409	0.0189	2.1605	0.0313	0.0037	0.0780
ApoyS→RS→ECS(c')	0.3407	0.0437	7.7898	0.0000	0.2547	0.4267
ApoyS→ECS (c)	0.3623	0.0413	8.7657	0.0000	0.2811	0.4436
Efecto indirecto	0.0216	0.0106			0.0037	0.0464

Nota: N=422. ApoyS (ApoyS), RS (Recursos sociales), ECS (Éxito de carrera subjetivo).

Fuente: Elaboración propia.

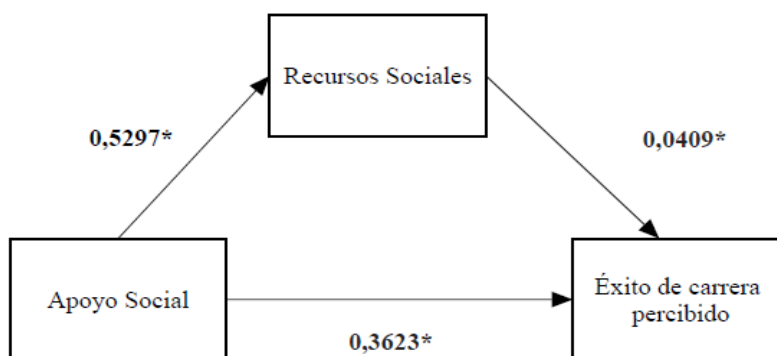


Figura 15: Efectos de mediación Apoyo social-Recursos sociales- Éxito de carrera percibido. Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar y finalmente, la dimensión de demandas desafiantes media la relación entre apoyo social y éxito de carrera percibido (Tabla 16). Ya que, nuevamente se cumplen los cuatro criterios mencionados anteriormente, es así como (1) la variable independiente (en este caso apoyo social) se relaciona positivamente con la variable dependiente (éxito de carrera percibido) (c), (2) la variable independiente (apoyo social) se encuentra relacionada positivamente con la variable mediadora (demandas desafiantes) (a), (3) La variable mediadora (demandas desafiantes) se encuentra relacionada positivamente con la dependiente (éxito de carrera percibido) (b) y finalmente (4) la magnitud de la relación de la variable independiente (apoyo social) con la variable dependiente (éxito de carrera percibido) es significativamente menor cuando se incluye la variable mediadora (demandas desafiantes) (c').



Tabla 16: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social → Demandas desafiantes → Éxito de carrera percibido.

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coefficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
ApoyS → DD (a)	0.5563	0.0973	5.7196	0.0000	0.3651	0.7475
DD → ECP (b)	0.1313	0.0189	6.9537	0.0000	0.0942	0.1684
ApoyS → DD → ECP (c')	0.2893	0.0419	6.9114	0.0000	0.2070	0.3716
ApoyS → ECP (c)	0.3623	0.0413	8.7657	0.0000	0.2811	0.4436
Efecto indirecto	0.0730	0.0165			0.0446	0.1110

Nota: N=422. ApoyS (Apoyo Social), DD (Demandas desafiantes), ECP (éxito de carrera percibido). Fuente: Elaboración propia.

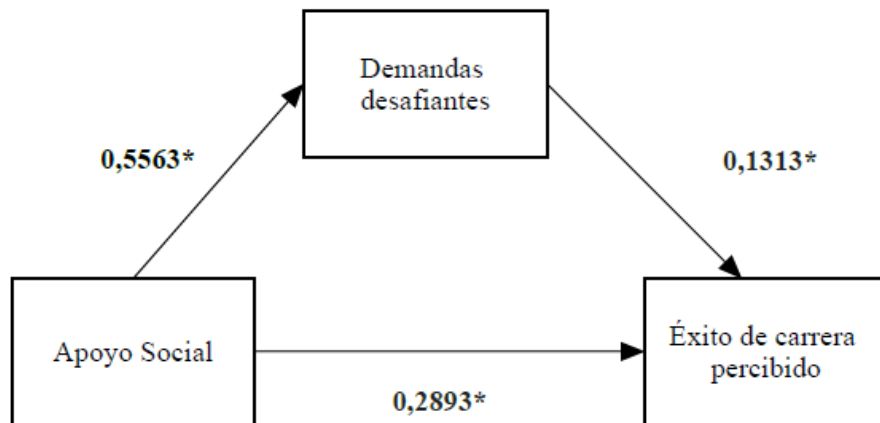


Figura 16: Efectos de mediación Apoyo social-Demandas desafiantes- Éxito de carrera percibido. Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se encontraron resultados que no sustentan el rol mediador de ciertas dimensiones del *job crafting*, entre las que se destacan: el rol de los recursos sociales entre la autonomía y la empleabilidad percibida (ver tabla 17) y entre el apoyo social y la empleabilidad percibida (ver tabla 18). Así también sucede con la dimensión de demandas desafiantes, donde no se encontraron resultados que sustenten un efecto mediador de esta variable entre apoyo social y empleabilidad percibida (ver tabla 19). Esto se respalda en el no cumplimiento de los cuatro criterios establecidos por los autores mencionados anteriormente.

Tabla 17: Coeficientes para efectos de mediación Autonomía→ Recursos sociales→

Empleabilidad percibida

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coeficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
Auton → RS (a)	0.1693	0.0813	2.0833	0.0378	0.0096	0.3291
RS→EP (b)	0.0636	0.0325	1.9545	0.0513	-0.004	0.1276
Auton→RS→EP(c')	0.1662	0.0524	3.1715	0.0016	0.0632	0.2693
Auton→EP (c)	0.1770	0.0519	3.4103	0.0007	0.0750	0.2790
Efecto indirecto	0.0108	0.0080			0.0002	0.0325

Nota: N=422. Auton (Autonomía laboral), RS (Recursos sociales), EP (empleabilidad percibida). Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social→ Recursos sociales→

Empleabilidad percibida

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coeficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
ApoyS → RS (a)	0.5297	0.0933	5.6758	0.0000	0.3462	0.7131
RS→EP (b)	0.0486	0.0340	1.4313	0.1531	-0.0182	0.1154
ApoyS→RS→EP(c')	0.1872	0.0675	2.7724	0.0058	0.0545	0.3199
ApoyS→EP (c)	0.2130	0.0643	3.3107	0.0010	0.0865	0.3394
Efecto indirecto	0.0258	0.0186			-0.0071	0.0660

Nota: Nora=422. ApoyS (ApoyS), RS (Recursos sociales), EP (empleabilidad percibida). Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Coeficientes para efectos de mediación Apoyo Social→ Demandas desafiantes→ Empleabilidad percibida

Relación puesta a prueba	Coeficientes No estandarizados				Booststrapping	
	Coeficiente	Error Estándar	T	Sig.	LLCI	ULCI
ApoyS → DD (a)	0.5563	0.0973	5.7196	0.0000	0.3651	0.7475
DD→EP (b)	0.1744	0.0315	5.5381	0.0000	0.1125	0.2363
ApoyS→DD→EP(c´)	0.1159	0.0648	1.7898	0.0742	-0.0114	0.2433
ApoyS→EP (c)	0.2130	0.0643	3.3107	0.0010	0.0865	0.3394
Efecto indirecto	0.0970	0.0247	0.0548		0.0548	0.1542

Nota: Nota= 422. ApoyS (ApoyS), DD (Demandas desafiantes), EP (empleabilidad percibida). Fuente: Elaboración propia.

15. Relaciones de moderación propuestas

En cuanto a las relaciones de moderación que fueron propuestas, se obtuvo que de las diez relaciones de moderación puestas a prueba a partir de la interfaz PROCESS, sólo para dos de ellas pudo probarse moderación. En específico se trata de la relación número 3, en la cual la variable recursos estructurales como dimensión del *job crafting*, modera la relación entre el apoyo social y la empleabilidad percibida (ver tabla 20). A su vez, para la relación número 5 (ver tabla 21), que posee como variable independiente, moderadora y dependiente al apoyo social, las demandas desafiantes y la empleabilidad percibida respectivamente, también obtuvo respaldo según los resultados obtenidos. Esto ya que, al momento de establecerse el cálculo del coeficiente de interacción, éste es estadísticamente significativo.

Tabla 20: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo Social→ Recursos estructurales→ Empleabilidad percibida

Variab Predictoras	Coeficiente	Error Estándar	T	P	LLCI	ULCI
Constante	4.1991	1.2507	3.3574	0.0009	1.7407	6.6576
Apoyo Social	-0.2033	0.2056	-0.9883	0.3236	-0.6075	0.2010
Recursos Estructurales	-0.5433	0.3457	-1.5716	0.1168	-1.2258	0.1362
Interacción	0.1124	0.0555	2.0243	0.0436	0.0033	0.2216

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo Social→ Demandas desafiantes→ Empleabilidad percibida

Variab Predictoras	Coeficiente	Error Estándar	T	P	LLCI	ULCI
Constante	3,6792	0,6852	5,3697	0,0000	2,3324	5,0260
Apoyo Social	-0,1558	0,1531	-1,0176	0,3095	-0,4568	0,1452
Demandas desafiantes	-0,2402	0,1736	-1,3840	0,1671	-0,5814	0,1010
Interacción	0,0826	0,0374	2,2097	0,0277	0,0091	0,1561

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, tal y como se representa en los gráficos de las figuras 18 y 19, la variable recursos estructurales asume el rol de moderadora desde el valor 5.9936, ya que a partir de ese valor su intervención comienza a ser estadísticamente significativa. Es así como a medida que aumenta la variable moderadora, el efecto de la variable independiente (apoyo social) sobre la dependiente (empleabilidad percibida) tiende a aumentar. Lo anterior se evidencia en el gráfico de la figura 19, que muestra la relación entre la variable predictiva y la dependiente, considerando ciertos niveles seleccionados de la variable moderadora, que en este caso fueron una desviación típica por encima (alto) y por debajo (bajo) del valor central (medio) de la distribución.

Por su parte, los gráficos de las figuras 20 y 21 vinculada a la relación 5 muestra que la variable moderadora demandas desafiantes, asume un rol de moderación estadísticamente significativo en el momento en que asume valores desde el 4.4439. A su vez, indica que a mayores valores de la variable moderadora aumenta el efecto de la variable independiente (apoyo social) sobre la dependiente (empleabilidad percibida). Lo anterior, nuevamente se encuentra reflejado en el gráfico de la figura 21 a partir de los niveles de la variable moderadora.

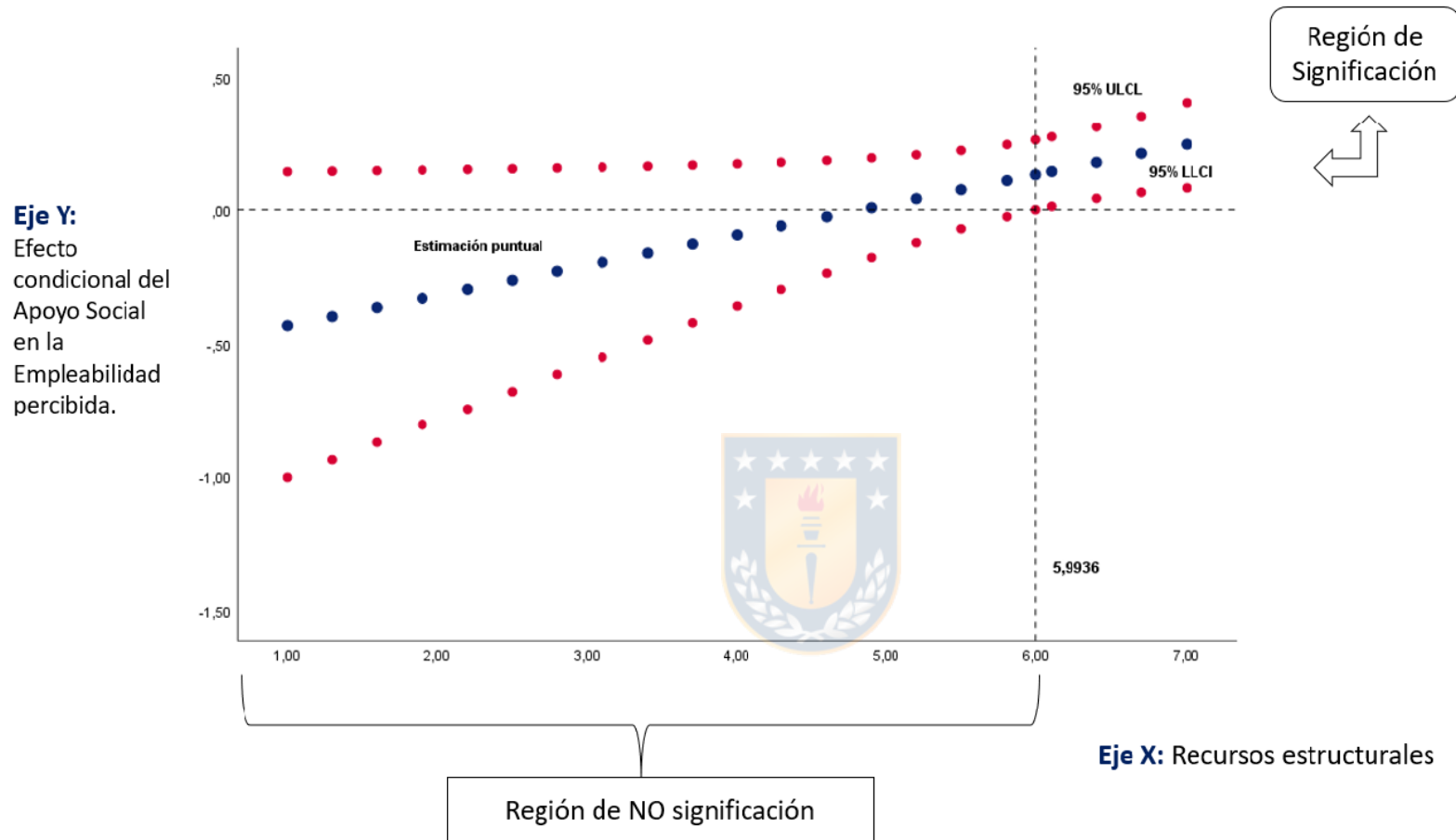


Figura 17: Efectos de moderación apoyo social-recursos estructurales-empleabilidad percibida. Fuente: Elaboración propia.

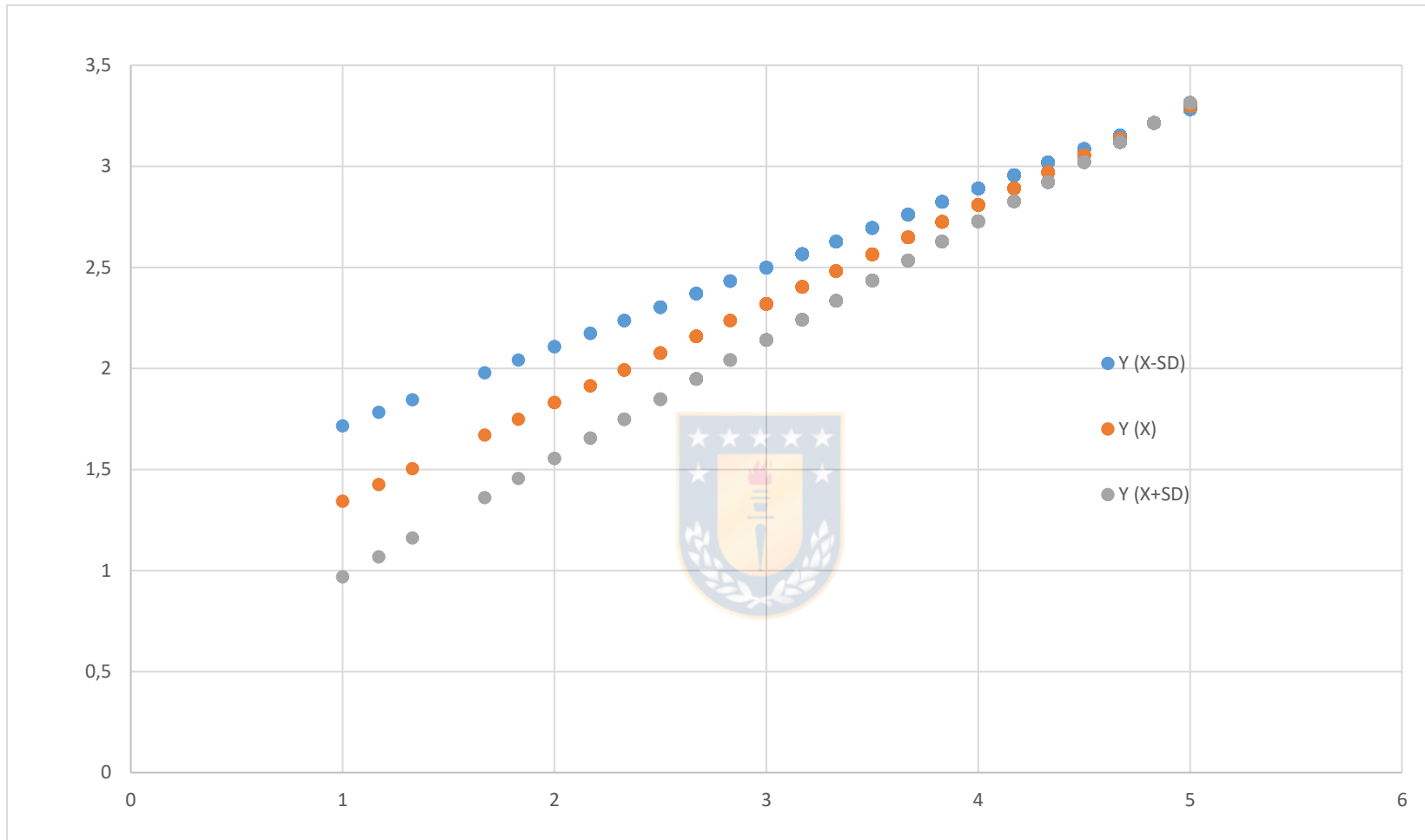


Figura 18: Efecto de Apoyo Social en la empleabilidad percibida, a partir de la intervención de los recursos estructurales. Fuente: Elaboración propia.

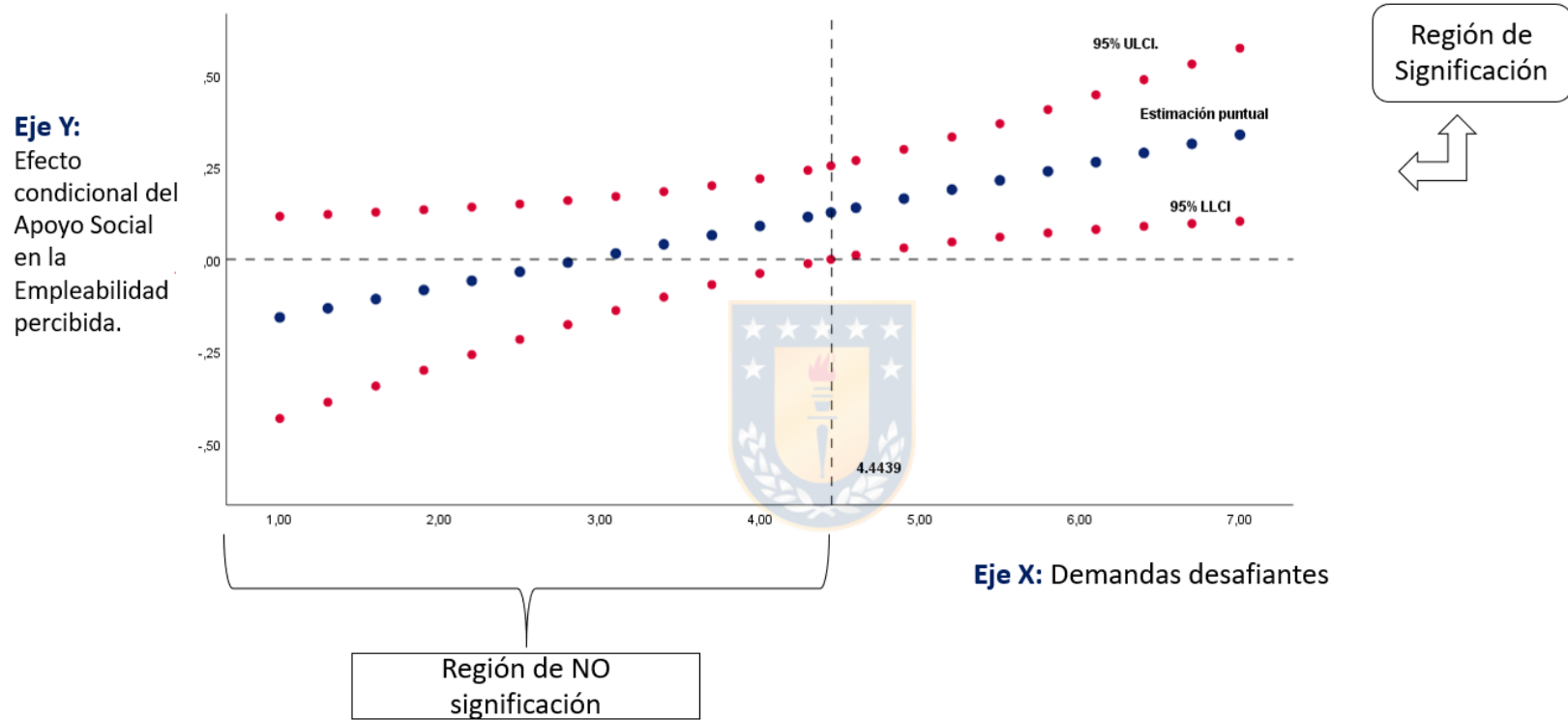


Figura 19: Efectos de moderación Apoyo social- Demandas desafiantes- Empleabilidad percibida. Fuente: Elaboración propia.

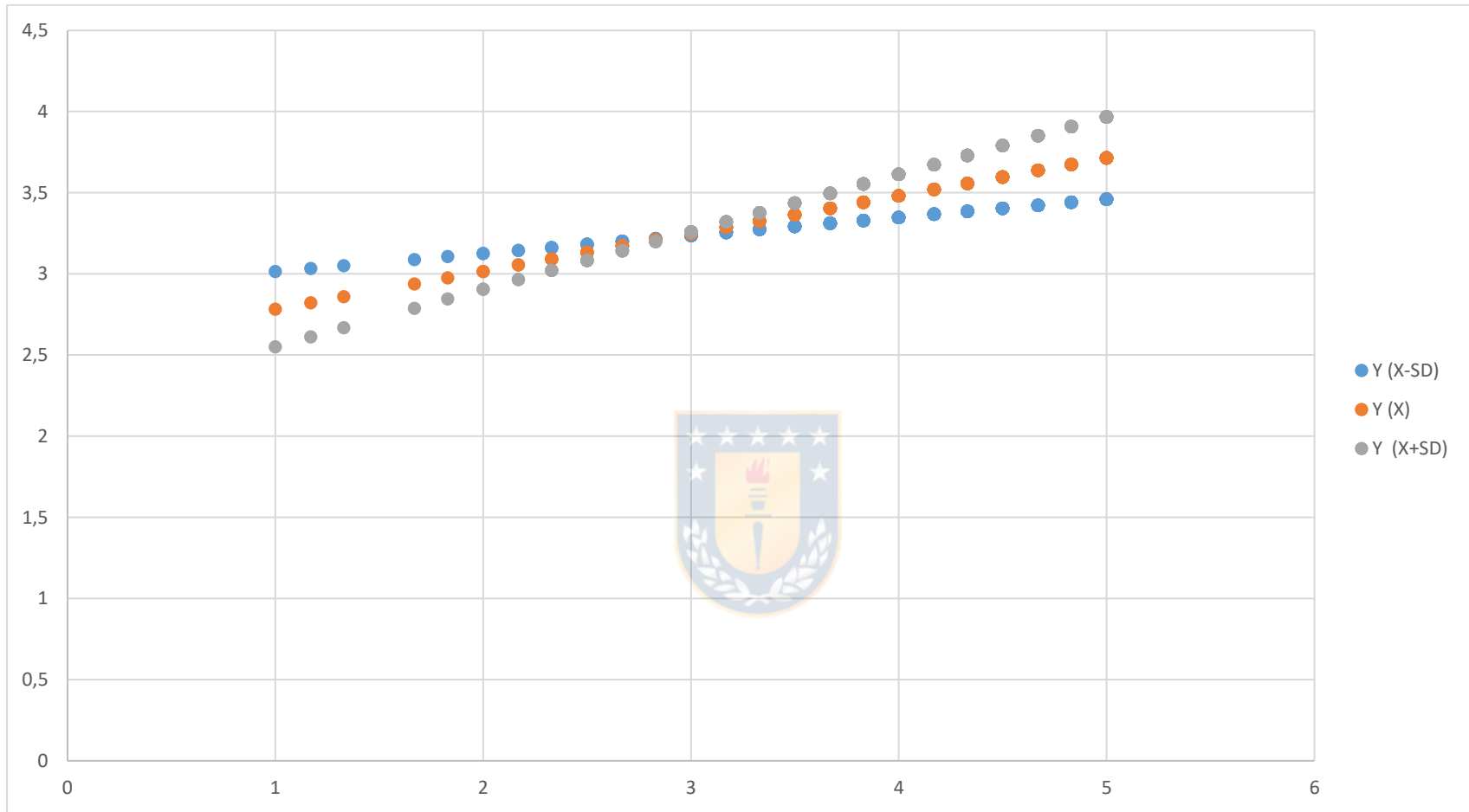


Figura 20: Efectos del apoyo social en la empleabilidad percibida, a partir de la intervención de las demandas desafiantes. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan las otras relaciones de moderación que fueron propuestas, pero que no obtuvieron respaldo con base en los resultados obtenidos, ya que el coeficiente de interacción no fue estadísticamente significativo. Por ende, sólo para las dos relaciones expuestas anteriormente ciertas dimensiones de *job crafting* ejercerían un rol moderador, esto atendiendo a la última hipótesis planteada con respecto al rol interviniente del *job crafting*.

Tabla 22: Coeficientes para efectos de moderación *Autonomía*→ *Recursos estructurales*→ *Empleabilidad percibida*

Variables	Coficiente	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	Estándar					
Constante	1.8358	1.3419	1.3680	0.1720	-0.8090	4.4735
Autonomía	0.2014	0.2253	0.8940	0.3719	-0.2415	0.6443
Recursos estructurales	0.1277	0.3396	0.3760	0.7071	-0.5399	0.7953
Interacción	-0.0009	0.0559	-0.0166	0.9868	-0.1108	0.1089

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Coeficientes para efectos de moderación Autonomía→ Recursos sociales→ Empleabilidad percibida

Variab	Coeficiente	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	Estándar					
Constante	3.0204	0.5765	5.2391	0.0000	1.8872	4.1536
Autonomía	-0.0393	0.1470	-0.2671	0.7895	-0.3283	0.2498
Recursos sociales	0.0739	0.1393	0.5306	0.5960	-0.2000	0.3478
Interacción	0.0251	0.0350	0.7172	0.4737	-0.0438	0.0940

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social→ Recursos sociales→ Empleabilidad percibida

Variab	Coeficien	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	te	Estándar				
Constante	3.4442	0.6515	5.2866	0.0000	2.1636	4.7249
Apoyo Social	-0.1815	0.1703	-1.0660	0.2870	-0.5162	0.1532
Recursos sociales	-0.0192	0.1637	-0.1173	0.9067	-0.3409	0.3025
Interacción	0.0568	0.0412	1.3785	0.1688	-0.0242	0.1379

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Coeficientes para efectos de moderación Autonomía→ Recursos estructurales→ Éxito de carrera percibido

Variables	Coefficiente	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	Estándar					
Constante	2.0482	0.9244	2.2156	0.0273	0.2310	3.8653
Autonomía	0.1591	0.1500	1.0611	0.2892	-0.1356	0.4539
Recursos estructurales	0.0864	0.2233	0.3866	0.6992	-0.3527	0.5254
Interacción	0.0259	0.0358	0.7239	0.4695	-0.0445	0.0964

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.



Tabla 26: Coeficientes para efectos de moderación Autonomía→ Recursos sociales→ Éxito de carrera percibido

Variables	Coefficiente	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	Estándar					
Constante	2.5745	0.3857	6.6568	0.0000	1.8143	3.3347
Autonomía	0.0578	0.0996	0.5804	0.5620	-0.1379	0.2335
Recursos sociales	0.2932	0.0909	3.2270	0.0013	0.1146	0.4718
Interacción	0.0025	0.0229	0.1098	0.9126	-0.0425	0.0476

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social→ Recursos estructurales→
Éxito de carrera percibida

Variables	Coeficiente	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	Estándar					
Constante	2.5955	1.2184	2.1303	0.0337	0.2006	4.9905
Apoyo Social	0.0527	0.1949	0.2703	0.7871	-0.3304	0.4357
Recursos estructurales	-0.0878	0.3249	-0.2702	0.7871	-0.7264	0.5508
Interacción	0.0586	0.0513	1.1424	0.2539	-0.0422	0.1594

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social→ Recursos sociales→ Éxito de
carrera percibida

Variables	Coeficiente	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	Estándar					
Constante	3.0072	0.3994	7.5290	0.0000	2.2221	3.7924
Apoyo Social	-0.1019	0.1015	-1.0039	0.3160	-0.3015	0.0977
Recursos sociales	0.2126	0.1013	2.0980	0.0365	0.0134	0.4118
Interacción	0.0353	0.0244	1.4447	0.1493	-0.0127	0.0832

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: Coeficientes para efectos de moderación Apoyo social→ Demandas desafiantes→
Éxito de carrera percibida

Variables	Coefficiente	Error	T	P	LLCI	ULCI
Predictoras	Estándar					
Constante	2.6670	0.4503	5.9224	0.0000	1.7818	3.5522
Apoyo	0.0324	0.0907	0.3576	0.7208	-0.1459	0.2107
Social						
Demandas	0.1827	0.1151	1.5873	0.1132	-0.0435	0.4089
desafiantes						
Interacción	0.0247	0.0222	1.1131	0.2663	-0.0189	0.0684

Nota: N=422. Fuente: Elaboración propia.



Cuarta parte: Discusión

El objetivo fundamental de la presente investigación fue explicar el rol que cumplen las dimensiones del *job crafting* en la relación entre las características del diseño del trabajo incluidas en este estudio (autonomía y apoyo social) con las variables resultados de empleabilidad percibida y éxito de carrera percibido. Con este propósito, se realizaron análisis estadísticos para delimitar las relaciones entre cada una de estas variables y la puesta a prueba de relaciones de moderación y mediación que se expusieron en el apartado de resultados.

Tal objetivo fue considerado relevante, ya que a partir de esta investigación sería posible contribuir a la literatura científica acerca del *job crafting* en población chilena, sobre todo en su vinculación con variables que contribuyen al desarrollo de los trabajadores, tales como la autonomía que pueden desplegar en sus trabajos, el apoyo social que pueden recibir por parte de sus pares y el éxito y la empleabilidad que pueden percibir en cuanto a sí mismos y sus potencialidades.

Es así como se procedió a contrastar las hipótesis haciendo uso de la interfaz PROCESS, herramienta que permitió poner a prueba diez relaciones que se encontraron tenían sustento empírico en estudios anteriores, utilizando primero un modelo de mediación y luego un modelo de moderación. Con base en los resultados obtenidos en este estudio y a la luz de los fundamentos teórico-conceptuales que dieron forma a este proceso de investigación, en este apartado se procederá con la discusión de los principales hallazgos obtenidos, sus implicaciones teóricas y prácticas, para seguir con las limitaciones del estudio y sugerencias para futuras líneas de investigación. Para finalizar, se exponen las principales conclusiones de la indagación científica realizada.

16. Principales hallazgos y sus implicaciones

Atendiendo a la primera pregunta del presente estudio relativa a ¿Cuál es la relación entre apoyo social y autonomía laboral, como características del diseño del trabajo y el *job crafting*, la empleabilidad percibida y el éxito de carrera subjetivo?, se han puesto a prueba ocho hipótesis de las cuales se detallarán los principales hallazgos encontrados.

La primera hipótesis sostiene que la autonomía laboral como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionada con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos estructurales y sociales. Con la finalidad de poner a prueba tal hipótesis, se realizó un análisis de correlaciones entre estas variables, lo cual nos mostró que existe efectivamente una relación positiva y estadísticamente significativa entre estas.

Las implicaciones de este hallazgo son varias. En primer lugar, y tal y como señalaban los autores Cordery y Parker (2012), con estos resultados podemos sugerir que efectivamente ciertas características del diseño del trabajo se encontrarían relacionadas con los comportamientos de las personas en el contexto laboral y que otorgarles de un mayor control sobre su rol y capacidad de decisión motivará en ellos una mayor proactividad, entre las que se concibe el *job crafting*.

En segundo lugar, cabe mencionar que tal resultado tiene lógica desde el punto de vista de los postulados de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), referidos a que la autonomía, podría ser considerada como un recurso por parte del trabajador. Por ende, teniendo este antecedente, sería lógico pensar que tales variables concebidas como recursos, potenciarán la aparición de comportamientos que buscarán el aumento de más recursos (sociales y estructurales) para hacer frente a las demandas del entorno organizativo.

En tercer lugar y teniendo como base también la teoría DRL, los resultados obtenidos se ajustan a la idea de que, a mayores recursos laborales como la autonomía, los trabajadores aumentarán su motivación acerca de su rol, buscando ejercer cambios en su trabajo, entre los que cabe mencionar el *job crafting*. Ahora bien, la teoría también argumenta que frente a este aumento de recursos los trabajadores tendrían un mayor bienestar, por lo que en términos prácticos inducir una mayor autonomía si potenciará beneficios a los trabajadores.

La segunda hipótesis sostiene que el apoyo social como característica del diseño del trabajo se encuentra positivamente relacionado con las dimensiones del *job crafting* referidas al aumento de recursos y de demandas desafiantes. Ahora bien, los resultados obtenidos sugieren que efectivamente existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre aquellas variables. Esto evidentemente posee implicancias. En primer lugar, coincide con lo expresado por autores como Grant y Parker (2009), relativo a que, en contextos de colaboración y apoyo por parte de los pares, los trabajadores tienden a ejecutar comportamientos proactivos, vinculados al afrontamiento de estresores, búsqueda de nuevos empleos, logro de metas y crecimiento personal.

Lo anterior, se encuentra igualmente en línea con los postulados de la teoría DRL, ya que según esta teoría el apoyo social al igual que la autonomía se considerarían un recurso, por ende, es de esperarse que este recurso de colaboración y de asistencia, promoviera el surgimiento de cambios que generarán aún más recursos, ya sea los de tipo social, como los de tipo estructural.

Ahora bien, con respecto a las demandas desafiantes, Tims y Bakker (2010), señalan que no todas las demandas hacen daño a los trabajadores, si no que en ocasiones el que un trabajador se establezca una meta exigente trae consigo un aumento de satisfacción laboral. Ahora bien, tales autores sostienen que es de esperar que tal aumento de demandas desafiantes se produzca acompañado de recursos que le permitan al trabajador hacer frente a tales desafíos. Teniendo esto

en cuenta y considerando que el apoyo social es un recurso y que como característica del trabajo potenciaría el aumento de más recursos, se está en facultad de argumentar acerca de los beneficios del apoyo social y como este puede incentivar conductas proactivas en los trabajadores vinculadas al establecimiento de metas y proyectos desafiantes.

Por su parte, la tercera hipótesis sostiene que el *job crafting*, en términos del aumento de recursos y demandas desafiantes, se encuentra positivamente relacionado con la empleabilidad percibida. A partir de los resultados obtenidos se respalda la hipótesis planteada, pues se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre tales variables. En primer lugar, tal hallazgo implicaría que, a mayor recursos y demandas desafiantes, los trabajadores manifestarían una mayor percepción de empleabilidad dentro del mercado laboral, es decir reforzaría la confianza en sus potencialidades y las oportunidades de trabajo a las cuales podrían acceder.

En segundo lugar, cabe mencionar que, considerando el entorno cambiante, de riesgo e inseguridad laboral que menciona Sisto (2009), esta relación positiva entre el *job crafting* y la empleabilidad percibida de los trabajadores resulta de bastante utilidad, ya que tal y como mencionamos anteriormente dota al trabajador de una mayor capacidad para ejercer cambios en su trabajo y así confiar en sus capacidades. Esto coincide con la concepción original del *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) relativa a ser una estrategia multidimensional promovida voluntariamente por los trabajadores y que le permitiría a fin de cuentas adaptarse a su entorno cambiante (Demerouti & Schaufeli, 2013).

La cuarta hipótesis sostenía que el *job crafting* entendido en sus cuatro dimensiones, se relaciona positivamente con el éxito de carrera subjetivo. Ahora bien, con base en los resultados obtenidos se da respaldo parcial a lo manifestado en la hipótesis, ya que sólo se encontró que el éxito de carrera subjetivo o percibido mantiene una relación positiva y estadísticamente

significativa con tres de las cuatro dimensiones del *job crafting*, en específico el aumento de recursos sociales, el aumento de recursos estructurales y el aumento de demandas desafiantes. Es así como no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre la disminución de demandas obstaculizantes y el éxito de carrera percibido. Lo anterior coincide con los resultados obtenidos por otros autores (Cenciotti et al., 2016), que de hecho conciben al *job crafting* como una estrategia que puede ser utilizada por los trabajadores para obtener resultados positivos en términos de su carrera profesional, por ende, esto explicaría por qué estos aumentarían su percepción de éxito a partir de sus comportamientos proactivos desplegados.

En lo relativo a la relación no significativa encontrada entre la disminución de demandas obstaculizantes y el éxito de carrera percibido, no se encontraron argumentos empíricos específicos que establezcan nociones acerca del tipo de relación existente entre ambas variables. Aun así, una posible explicación a estos resultados es que tal vez para los trabajadores estudiados, disminuir demandas que se consideran un costo en términos laborales, no contribuye tanto a la percepción de éxito de carrera como el aumento de las demandas desafiantes, dimensión del *job crafting*, que si presenta una relación significativa con el éxito de carrera subjetivo. Lo anterior, puede deberse a que la disminución de demandas obstaculizantes pueda ser concebida como un tipo de conducta proactiva evitativa de aquellos elementos que dificultan el funcionamiento del trabajador, mientras que el aumento de demandas desafiantes implicaría asumir tareas que facultan asumir mayores responsabilidades y que desafían las capacidades de los trabajadores, con la finalidad de producir crecimiento profesional (García & Sánchez, 2015).

Por su parte, la quinta hipótesis planteada sostiene que la autonomía como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con la empleabilidad percibida. Con base en los resultados obtenidos se respalda lo planteado por dicha hipótesis, ya que se encontró una relación

positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto coincide con los resultados obtenidos por Van Emmerik et al. (2012), lo que implicaría que el conceder capacidad de decisión a los trabajadores y control sobre su trabajo, aumentaría la percepción de empleabilidad de estos. Por ende, las organizaciones deberían promover un diseño del trabajo que tuviera tal característica.

Es así como teniendo en consideración los planteamientos del modelo de diseño del trabajo de Morgeson y Humphrey (2006), este hallazgo también implicaría que la forma en como el trabajo es realizado, junto al rango y la naturaleza de las tareas asociadas a un puesto en específico, ejercerían un efecto en la percepción que posee un individuo con relación a sus posibilidades para lograr obtener un nuevo trabajo, al menos con respecto a la característica de autonomía laboral.

La sexta hipótesis sostiene que el apoyo social como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con la empleabilidad percibida. Lo anterior se ha podido respaldar con base en los resultados obtenidos, ya que se comprobó una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto coincide con los argumentos de algunos autores (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2016), quienes sostienen que el apoyo social, facultaría la activación de la red social de los trabajadores, lo cual resultaría clave en la empleabilidad de estos. Teniendo en cuenta este antecedente, se esperaría que los trabajadores percibieran mayores oportunidades dentro del campo laboral, a partir de la colaboración y la asistencia de otros.

Esto es consistente con los argumentos de ciertos autores (Ng et al., 2005), quienes reconocen que el apoyo organizacional recibido por el trabajador por parte de sus supervisores o pares constituye un antecedente de la empleabilidad de ese trabajador e impacta en su percepción de las oportunidades que posee de encontrar un trabajo.

Ahora bien, teniendo nuevamente en consideración los planteamientos del Modelo de Diseño del Trabajo de Morgeson y Humphrey (2006), este hallazgo también implicaría que el ambiente

social y relacional en el cual se realiza el trabajo y en el cual se dan las interacciones, ejercería un efecto en la percepción que posee un individuo con relación a sus posibilidades laborales, en lo relativo a la característica de apoyo social.

La séptima hipótesis plantea que la autonomía como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con el éxito de carrera subjetivo. Lo anterior, puede respaldarse con base en los resultados obtenidos, dado que se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto coincide con los estudios realizados por los autores como Dahling y Lauricella (2016), quienes constataron que la autonomía ejerce efectos directos sobre el éxito percibido por los trabajadores. No obstante, y siguiendo con lo expresado por estos autores aún existe escasa evidencia con respecto a la relación entre las características del diseño del trabajo y el éxito de carrera percibido. Aun así, dados los resultados obtenidos, podría sostenerse que una de las implicancias de este hallazgo es que, al dotar a los trabajadores de libertad para planificar, tomar decisiones y elegir el método de trabajo en la realización de sus funciones aumentaría las percepciones y los sentimientos positivos de los trabajadores acerca de sus carreras.

Una posible explicación y que se encuentra en línea con la teoría DRL, es que la autonomía al concebirse como un recurso laboral dotaría al trabajador de mayores herramientas para hacer frente a las demandas del contexto organizativo en el cual se encuentra inserto, lo cual podría aumentar sus percepciones de éxito y competencia.

La octava hipótesis sostiene que el apoyo social como característica del diseño del trabajo se relaciona positivamente con el éxito de carrera subjetivo, la cual ha recibido igualmente respaldo a partir de los resultados obtenidos, ya que se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto coincide con los hallazgos encontrados por Ng y Feldman (2014), relativos a que un bajo apoyo recibido en el trabajo constituiría una interferencia en

términos del éxito de carrera subjetivo, por ende, esperarían que un alto apoyo social como característica del diseño del trabajo, se relacione con un mayor éxito de carrera subjetivo.

Esto nuevamente se encuentra en línea con la teoría DRL, ya que el apoyo social al igual que la autonomía laboral, se concibe como un recurso valioso en términos organizacionales y que de hecho se encuentra directamente vinculado con el bienestar de los trabajadores. Por ende, es lógico asumir que mientras más apoyo social reciba un trabajador más bienestar y éxito de carrera percibirá, al menos en términos de las interacciones que despliega en su contexto cercano.

Por otra parte, y con respecto a la segunda pregunta de investigación concerniente a ¿Cuál es el rol del *job crafting* en la relación de las características laborales y las variables de empleabilidad percibida y éxito de carrera subjetivo?, los resultados sugieren que las dimensiones del *job crafting* ejercen un rol de mediación más que de moderación en gran parte de las relaciones que fueron puestas a prueba.

Es así como, según el cumplimiento de los criterios reconocidos por Kenny Judd & Kenny (1981), los recursos estructurales actuarían como un mediador de las relaciones entre la autonomía y la empleabilidad percibida, entre el apoyo social y la empleabilidad percibida, entre la autonomía y el éxito de carrera percibido y entre el apoyo social y el éxito de carrera percibido. Lo anterior, se encuentra en línea con García y Sánchez (2015), quienes señalan que la dimensión de recursos estructurales es una práctica que tiene como finalidad desarrollar capacidades en los trabajadores para así favorecer un mayor aprendizaje y desarrollar al máximo sus habilidades, por ende, estaría destinada a la búsqueda de resultados positivos para la carrera del trabajador. De hecho, este tipo de conductas proactivas poseen como lógica desarrollar trabajadores flexibles con capacidad de adaptación, que les permitan a fin de cuentas competir en el mercado global y que estos perciban

en sí mismo competencia y dominio (Parker, 2000), en otras palabras, empleabilidad y éxito de carrera percibido.

Por su parte, la autonomía y el apoyo social, según la teoría DRL constituirían características del diseño del trabajo y recursos que permitirían amortiguar los efectos desfavorables de las demandas del trabajo y que se consideran importantes predictores de la motivación de los trabajadores (Bakker y Demerouti, 2013), por ende, es preciso que las organizaciones los ofrezcan a sus trabajadores, más allá de que ellos puedan generar por sí mismos este tipo de comportamientos proactivos. Dado que constituirían factores amortiguadores, presentaría lógica la relación encontrada entre estos y los recursos estructurales que apuntan de igual forma al desarrollo de los trabajadores, junto a la búsqueda de mayores desafíos y oportunidades de desarrollo.

No obstante, se constata que la dimensión de recursos estructurales también presenta un rol moderador entre el apoyo social y la empleabilidad percibida, por consiguiente, entre tal relación esta dimensión ejercería un doble rol. Esto último llama la atención, dado que el aumento de recursos estructurales modera y media al mismo tiempo. Sin embargo, el rol moderador presenta consistencia con la mediación comprobada, dado que a medida que aumentan los valores asumidos por la variable moderadora recursos estructurales, aumenta el efecto que tiene el apoyo social sobre la empleabilidad percibida, es así como el rol moderador tiende a potenciar tal relación y desde el punto de vista de la mediación a explicarla.

En segundo lugar, la dimensión de recursos sociales del *job crafting* media la relación entre la autonomía y el éxito de carrera percibido. Esto implicaría que a medida que los trabajadores sean capaces de tomar decisiones y de tener un mayor control en su trabajo, es más probable que busquen colaboración y apoyo por parte de su entorno organizacional, lo cual contribuiría a su

percepción de éxito de carrera. Al poder ejercer estos cambios proactivos, se esperaría que sintieran un mayor bienestar al encontrar una red de apoyo en sus pares y jefaturas, bienestar que contribuye a la percepción de éxito. Este argumento tiene sustento en los postulados de algunos autores, tales como la investigación desarrollada por Petrou et al. (2012), en la cual se llegó a resultados que sostenían que, a mayor autonomía, los trabajadores tendrían a aumentar sus recursos en mayor grado, tales como los recursos sociales, lo cual generaba efectos en su bienestar y/o satisfacción laboral, claros indicadores a nivel científico del éxito de carrera subjetivo.

A su vez, la dimensión de recursos sociales media la relación entre el apoyo social y el éxito de carrera percibido. Esto implicaría que a medida que los trabajadores recibieran más apoyo de parte de sus compañeros y/o jefaturas, percibirían un mayor éxito en términos de sus carreras laborales, y el aumento de recursos sociales constituiría el medio generativo a partir del cual se produce tal relación. Lo anterior, se encuentra en línea con los postulados de algunos autores clásicos de la literatura científica como lo son Ng y Feldman (2014), quienes afirman que un bajo apoyo social representa un obstaculizador en el éxito de muchos trabajadores.

De esta forma, se espera que se fomente un diseño del trabajo en el cual se privilegie la búsqueda de la retroalimentación, el consenso y el apoyo de los pares, lo cual traería aparejado el surgimiento de comportamientos proactivos que incentiven un mayor bienestar y mayores recursos para afrontar las diversas demandas que surgen en el contexto laboral (Beltrán, Moreno & Reyes, 2004). Sumado a lo anterior y según la investigación realizada, cabe mencionar que las características sociales han sido las menos estudiadas, por ende, aún falta generar más estudios en esta línea que permitan conocer sus efectos en los resultados del diseño del trabajo.

En tercer lugar y finalmente, la dimensión de demandas desafiantes media la relación entre apoyo social y éxito de carrera percibido. Esto tiene sustento en algunos postulados de autores

tales como Haight y Fried (2007, como se citó en Tims et al., 2012), que señalan que los trabajadores al aumentar sus demandas desafiantes crean trabajos más estimulantes que aumentan las probabilidades de sentir que avanzan de manera exitosa en su carrera profesional. Esto indudablemente está asociado con un mayor bienestar, que viene dado por características del diseño del trabajo, tales como el apoyo social, que son consideradas como un recurso expansivo de comportamientos proactivos a nivel de la literatura científica (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), por ende, son características que deben ser potenciadas en cualquier organización si se desea promover proactividad y bienestar.

A su vez, las demandas desafiantes ejercen un rol moderador entre las variables de apoyo social y empleabilidad percibida. Con respecto a esto último, se obtuvo que a medida que aumentan los valores asumidos por la variable demandas desafiantes, aumenta el efecto que tiene el apoyo social sobre la empleabilidad percibida. Esto coincide con lo expresado por algunos autores, quienes señalan que los trabajadores que aumentan sus demandas desafiantes de forma proactiva muestran más conductas adaptativas, por ende, encuentran más equilibrio entre su trabajo y la vida privada, así como adquieren una mayor flexibilidad y potencial, es así como, se vuelven más empleables tanto en términos objetivos como subjetivos (Van de Riet, Le Blanc & Oerlemans, 2015). Ahora bien, teniendo en consideración la teoría DRL, el apoyo social sería aquel recurso que permitiría hacer frente a estas demandas que desafían el potencial de los trabajadores, por ende, crearía el contexto idóneo para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Esto constituye evidencia científica para afirmar que el afán del trabajador por vincularse en actividades desafiantes y estimulantes sería la variable a partir de la cual el apoyo social influiría sobre la empleabilidad percibida por el trabajador y su éxito de carrera percibido. Esto se alinea a lo sugerido por Grant & Parker (2009), quienes señalan que estar inmerso en un trabajo que

privilegia la retroalimentación y la orientación hacia los demás, impulsaría a los trabajadores a desafiarse y a partir de esta búsqueda de desafío se produciría un aumento de la percepción de competencia y habilidad para tener éxito.

Los resultados hasta aquí descritos poseen implicaciones prácticas evidentes para fomentar comportamientos proactivos en los trabajadores chilenos y favorecer una percepción positiva en relación con sus capacidades para encontrar un nuevo empleo o en relación con los éxitos obtenidos a lo largo de su carrera profesional/laboral. Es así como, se requiere incentivar características que permitan a los trabajadores poder tomar decisiones con respecto a la forma en que programan su trabajo y la metodología utilizada, así como privilegiar un entorno que ofrece oportunidades de recibir consejo o asistencia de parte de otros pares y/o jefaturas, ya que de esta forma se generará un contexto propicio al surgimiento de comportamientos tales como los que se detallaban por otros autores en materia de *job crafting*: preguntar a compañeros, pedir ayuda y tomar cursos, (auto-aprendizaje), establecimiento de relaciones interpersonales positivas, pedir orientación a jefatura y realizar tareas fuera de su cargo, salirse de los límites de la tarea, adelantarse a los hechos, realizar propuestas, así como mejorar la forma en cómo hacer las cosas (García y Sánchez, 2015). De estos comportamientos se espera que los trabajadores desarrollen un aumento de su percepción de empleabilidad y éxito, precisamente por la cercanía y el entorno de cooperación que promueven con sus conductas y por las instancias de aprendizaje que suelen buscar y que les permitiría estar más preparados para el mercado laboral y las oportunidades presentes.

17. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Tras destacar las diversas implicancias teóricas y prácticas de los resultados obtenidos en la investigación, es necesario destacar aquellas limitaciones del estudio. Una de ellas es que la

presente investigación es de carácter transversal, es así como mide las variables y las relaciones propuestas entre estas una vez en el tiempo. Por ende, futuros estudios pueden estudiar las variables de forma longitudinal para poder ver los cambios en las variables a través del tiempo, y poder llegar a establecer relaciones de causalidad.

Una segunda limitación, es el uso de muestra por conveniencia, lo cual no hace posible que los resultados puedan ser generalizados a otras poblaciones, sin embargo, eso no desmerece el que la presente investigación sea una contribución al estudio del *job crafting* haciendo uso de un diseño cuantitativo de investigación que lo vincula a otras variables de carácter organizacional. De esta forma, futuras líneas de investigación deberían usar una muestra probabilística que permita generalizar los resultados y que estudie al *job crafting* incorporando más variables mediadoras y moderadoras en un modelo global que pueda captar de mejor forma la complejidad con la cual se producen los procesos en los contextos laborales. A su vez, estas futuras investigaciones podrían hacer uso de un diseño mixto de investigación, para así obtener información variada y de gran riqueza interpretativa derivada de una gran variedad de fuentes, tipos de datos y contextos.

En tercer lugar, las medidas de auto reporte representan otra limitación clara, pues captan la percepción de los trabajadores de la muestra, lo cual es una evaluación subjetiva de los participantes acerca de lo enunciado, lo cual podría inducir sesgo.

18. Conclusiones

Para cerrar la presente investigación, exponemos a continuación, de manera breve, las principales conclusiones que se pueden extraer a partir de este estudio:

1. El *job crafting* puede ser concebido como una estrategia multidimensional promovida voluntariamente por los trabajadores y que favorecería una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante y competitivo en el cual se encuentra insertas las organizaciones y su personal. Es así como, los trabajadores tendrían un rol activo con relación a los cambios que podrían efectuar en sus trabajos, para privilegiar un mayor ajuste con sus funciones.
2. Existen características del diseño del trabajo específicas que ejercen influencia sobre los comportamientos de las personas en el contexto laboral. Es así como, otorgar mayor autonomía y apoyo social a los trabajadores se asocia con conductas proactivas, dentro de las cuales se circunscriben las dimensiones del *job crafting*.
3. A mayores recursos y demandas desafiantes, los trabajadores manifiestan una mayor percepción de empleabilidad dentro del mercado laboral, es decir se reforzaría la confianza en sus potencialidades y las oportunidades de trabajo a las cuales podrían acceder.
4. A mayores recursos y demandas desafiantes, los trabajadores manifiestan mayor percepción de éxito de carrera subjetivo y un mayor bienestar.
5. La forma en cómo el trabajo es realizado, junto al rango y la naturaleza de las tareas asociadas a un puesto en específico, se asocian a la percepción que posee un individuo con relación a sus posibilidades para lograr obtener un nuevo trabajo, al menos con respecto a la característica de autonomía laboral. De esta forma, el conceder capacidad de decisión a los trabajadores y control sobre su trabajo, se asocia a la percepción de empleabilidad dentro del mercado laboral.

6. El ambiente social y relacional en el cual se realiza el trabajo y en el cual se dan las interacciones, se asocia con la percepción que posee un individuo con relación a sus posibilidades laborales, en lo relativo a la característica de apoyo social.
7. Al dotar a los trabajadores de libertad para planificar, tomar decisiones y elegir el método de trabajo en la realización de sus funciones se asocian con las percepciones y los sentimientos positivos de los trabajadores acerca de sus carreras.
8. Mientras más apoyo social reciba un trabajador más bienestar y éxito de carrera percibirá, al menos en términos de las interacciones que despliega en su contexto cercano.
9. La dimensión del *job crafting* de aumento de recursos estructurales ejerce un rol dual tanto de moderación como de mediación con respecto a las relaciones puestas a prueba entre las características del diseño del trabajo y los variables resultados incorporadas (empleabilidad y éxito de carrera subjetivo). Se necesitan más estudios para comprender a cabalidad esta intervención dual y otras posibles variables que podrían encontrarse incidiendo.
10. La dimensión de recursos sociales del *job crafting* sólo media la relación entre la autonomía y el éxito de carrera percibido.
11. La dimensión de demandas desafiantes media la relación entre apoyo social y éxito de carrera percibido y a su vez modera la relación entre apoyo social y empleabilidad percibida.

Referencias

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 803-824. DOI:10.1348/096317909X470924.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202. DOI: 10.1002/job.290
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487-509. <https://doi.org/10.1177/001872679404700502>
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195. doi: 10.1111/apps.12082
- Babbage, C. (1835). *On the economy of machinery and manufacturers*. London: Charles Knight.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi.org/10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A., Ficapal-Cusí, P., Torrent Sellens, J., Boada-Grau, J., Hontangas-Beltrán, P. (2018). The Spanish version of the Job Crafting Scale. *Psicothema*, 30 (1), 136-142. DOI: 10.7334.
- Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012), Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. DOI: 10.1177/0018726712453471.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

- Beltrán, C. A., Moreno, M. P., & Reyes, M. B. P. (2004). Apoyo social y síndrome de quemarse en el trabajo o burnout: una revisión. *Psicología y salud*, *14*(1), 79-88.
- Beneria, L. (2006). Trabajo productivo/reproductivo, pobreza y políticas de conciliación. *Revista Nómadas. Género y políticas públicas: desafíos de la equidad*, *24*, 8-21.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 1-8.
- 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*(2-3), 158-186. DOI: 10.1002/job.645.
- Berntson, E. (2008). Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being. (*Doctoral dissertation*). Faculty of Social Sciences, Department of Psychology, Stockholm University. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A198489&dswid=1285>.
- Berntson, E., Neaswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(4), 413–425. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320801969699>.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: ¿human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, *27*(2), 223-244. DOI: 10.1177/0143831X06063098.
- Bolin, J. H. (2014). Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press. *Journal of Educational Measurement*, *51*(3), 335-337.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. Nueva York: John Willey.

- Blanch, J. (2001) Empleo y Desempleo ¿viejos conceptos en nuevos contextos? En: E. Agulló y A. Ovejero. (Eds.). Trabajo, individuo y sociedad. *Perspectivas psicossociológicas sobre el futuro del trabajo* (27-48). Madrid: Pirámide.
- Blanch, J. (2003b). Trabajar en la sociedad informacional. En J. M. Blanch. (Coord.). *Teoría de las Relaciones Laborales. Desafíos* (11- 197). Barcelona: Editorial UOC.
- Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2016). Psychological capital and career success over time: The mediating role of job Crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25 (3), 405-422. DOI: 10.1177/1548051816680558.
- Chiou, H. J., Chou, J. & Lin, P. F. (2010). Validation of the work design questionnaire and latent class analysis of work structure, *測驗學刊*, 5 (57), 139-179.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>.
- Cullinane, S. J., Bosak, J., Flood, P. C., & Demerouti, E. (2017). Job crafting for lean engagement: The interplay of day and job-level characteristics. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (4), 541-554. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320280>
- Colegio de Psicólogos de Chile. (1999). *Código de ética profesional*. Recuperado de: http://ponce.inter.edu/cai/bv/código_de_ética.pdf.
- Cordery, J. L. & Parker, S. K. (2012). Work design: creating jobs and roles that promote individual effectiveness. En Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 247-274). Oxford: Oxford University Press

- Dahling, J. J., & Lauricella, T. K. (2016). Linking job design to subjective career success: a test of self-determination theory. *Journal of Career Assessment*, 25 (3), 371-288. DOI: 10.1177/1069072716639689.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770-788. DOI: 10.1002/job.1800.
- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: Moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*, 43(4), 536–552. DOI 10.1108/PR-03-2013-0050.
- Delgado-Rivera, G. (2017). Éxito en la carrera laboral en traductores según su trayectoria laboral. *Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología, mención Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Universidad de Concepción.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. DOI: 10.1027/1016-9040/a000188.
- Demerouti, E. & Bakker, A. (2014). Job crafting. En M. Peeters, J. De Jonge y Taris, T. (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 414-433). New York: Jhon Wiley & Sons.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039002>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512. DOI: 10.1027//0021-901086.3499.

- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior, 79* (2), 438-447. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.05.010
- Dries, N., Forrier, A., De Vos, A., & Pepermans, R. (2014). Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology, 29* (5), 565-581.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(6), 689-708.
- Estrada, J. B., Romero, R. M. R., & Cabello, L. M. (2017). La gestión del aprendizaje en las organizaciones inteligentes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 4*(1), 1-17.
- Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science, 18*(3), 233-239.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior, 89* (1), 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>.
- García, R. & Sánchez, F. M. (2015). Job Crafting en Chile: Un estudio exploratorio (*tesis de pregrado*). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136440>.
- Grant, A. M., Fried, Y. & Juillerat, T. (2010a). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and*

- Organizational Psychology*, 1, 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.
- Grant, A. & Parker, S. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259–286. <http://dx.doi.org/10.1037/h0031152>.
- Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69-89. DOI 10.1007/s10775-015-9288-4.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: *Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.
- Haight, R. G., & Fried, J. S. (2007). Deploying wildland fire suppression resources with a scenario-based standard response model. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 45(1), 31-39.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hal
- Hall, D. T. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 448-462. DOI: 10.1002/job.613.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Hu, L. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- 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. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World
- Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. DOI:10.1111/joop.12128.
- Jiang, Z. (2017). Social support and career psychological states: an integrative model of person–environment fit. *Journal of Career Assessment*, 25(2), 219-237. DOI: 10.1177/1069072715621019.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation review*, 5(5), 602-619.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology (In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (Vol. 1, pp. 233–265).
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–

- job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000194>.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23(1), 25–36. DOI: 10.1007/s10869-008-9080-2.
- Marsh, H., Hau, K. & Grayson, D. (2005). Goodness of fit in structural equation models. En A. Maydeu-Olivares & J. McArdle (Eds.), *Contemporary Psychometrics: A Festschrift for Roderick P. McDonald* (pp. 427-447). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12 (1), 423-452.
- 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. DOI: 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 (1), 39-91. DOI: 10.101/S0742-7301(08)27002-7
- Nazar, G. (2012). Identidad de carrera laboral y empleabilidad en directivos de nivel medio en Chile, región del Bío Bío. *Liberabit*, 18(1), 7-14.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior, 85*(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367-408. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 13*(6), 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 DOI: 10.1002/job.678.
- Osca, A. & Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción laboral y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 17*(1), 327-340.
- Park, Y. (2010). The predictors of subjective career success: An empirical study of employee development in a Korean financial company. *International Journal of Training and Development, 14*(1), 1-15. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2009.00337.x
- Park, S. G., Kang, H. J, Lee, H. R., & Kim, S. J. (2017). The effects of LMX on gender discrimination and subjective career success. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 55*(1), 127-148. DOI: 10.1111/1744-7941.12098
- Parker, S. K. (2017). Work Design Growth Model: How work characteristics promote learning and development. In R. A., Noe & J. E. Ellingson (Eds). *Autonomous Learning in the Workplace*. SIOP Frontiers Book Series. Taylor Francis.

- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36 (1), 633–662. DOI: 10.1177/0149206308321554.
- 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 (3), 403-420. <http://dx.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. *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. DOI: 10.1348/096317901167460
- Peralta, M. C. (2012). Significados, cambios y contexto actual de trabajo: Estudio interpretativo. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 165-182.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. DOI: 10.1002/job.1783.
- Pondman, A. (2015). The usefulness of Job Crafting: A study on the relationships between regulatory focus, Job crafting, career competencies and positive work outcomes. (*Master thesis Arbeids*). Universiteit Utrecht. Recuperado de <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/315226>
- Raposo, G. (2016). Habilidades políticas, job crafting e innovación en las organizaciones (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/392936>

- Fernández- Ríos, M. F., Ramírez- Vielma, R. G. R., Sánchez, J. C. S., Bargsted, M. B., Polo, J. D. P., & Ruíz, M. Á. (2017). Spanish-language adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20 (28), 1-30. doi:10.1017/sjp.2017.24
- Santos, B. (1998). *De la mano de Alicia. Lo social y lo público en la postmodernidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153. DOI: 10.1002/job.2046
- Siddiqi, M. A. (2015). Work engagement and job Crafting of service employees influencing customer outcomes. *Vikalpa*, 40(3), 277-292. DOI: 10.1177/0256090915598584
- Silla, I., Gracia, F. J. & Peiró, J. M. (2005). Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de Psicología Social*, 20, 61-72.
- Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: Desafíos para la investigación. *Revista Universium*, 24 (2), 192-216. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762009000200011>.
- Smith, A. (1850). *Wealth of nations*. Edinburgh: Adam and Charles Black.
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (1), 274-284. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.008>.

- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T. C. (2010). The Work Design Questionnaire-Introduction and validation of a German version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *54*(1), 1-28.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, *36* (1), 1–9. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80* (1), 173–186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, *92* (1), 44-53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007> 0001-8791.
- Torres, J. C., Carballo, F. T., & Mora, H. R. (2011). Medición de la empleabilidad entre los trabajadores del sector de servicios y análisis de su relación con el desempeño individual. *European Journal of Management and Business Economics*, *20*(3), 25-38.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Van Emmerik, I. J., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability: examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, *17*(2), 104-119. DOI 10.1108/13620431211225304.
- Van der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, *45*(3), 449-476. DOI: 10.1002/hrm.20119.

- van de Riet, J. J., Le Blanc, P. M., & Oerlemans, W. G. (2015). Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity. *Unpublished master thesis*, Eindhoven University of Technology, Netherlands.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & DeWitte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, *43*(4), 592–605. DOI 10.1108/PR-07-2012-0110.
- Venegas, C. (2010). Realidad laboral de la psicología en Chile y la v región: ¿Libre mercado o dignidad humana? *Razón y Palabra*, *72*, mayo-julio, 2010. Consultado en septiembre 12 de 2011. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199514906033>
- Williams, L. J., Ford, L. R., & Nguyen, N. (2002). Basic and advanced measurement models for confirmatory factor analysis. En S. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 366-389). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26* (1), 179–201.
- Yan, A., Zhu, G., & Hall, D. T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, *27*(3), 373-391. doi: 10.5465/AMR.2002.7389910
- Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(1), 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.10.002>

Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., McCune, E. A., & Bertolino, M. (2011). Age moderates the effects of WDQ factors on job attitudes. *In 26th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL.

Zanin, F. (2017). How workplace social support and workplace interpersonal conflicts mediate the relationship between Job Crafting and Participation in HRD activities. (*Master Thesis Human Resource Studies*). Tilburg University, Tilburg, Holland.



ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Sociodemográfico y Laboral:**I.- Sección de datos sociodemográficos**

1. Sexo: Hombre Mujer Otro

2. Edad: _____

3. Región: _____

4. Provincia: _____

5. Estado civil: Soltero (a) Casado (a) / Unión Civil Separado (a) / Divorciado (a) Viudo (a) Pareja de hecho

6. Nivel de estudios: Enseñanza Básica Enseñanza Media Enseñanza Técnica Enseñanza Universitaria Postgrado

II.- Sección de caracterización de su trabajo y organización actual

1. Nombre del cargo actual: _____

2.- Horas de trabajo semanales: _____ horas.

3.- Tipo de contrato: Plazo indefinido Plazo fijo Honorarios Suplencia (Reemplazo)

4.- Tipo de organización en la que trabaja: Pública Privada ONG Otra:

5.- Sector de actividad al que pertenece esta organización:

Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura Explotación de minas y canteras Industria manufacturera

Suministro de electricidad, gas o agua Construcción Comercio, hoteles y restaurantes Administración pública y defensa Transporte, almacenamiento y comunicaciones Servicios financieros Servicios sociales, salud y educación Otros servicios

6.- Profesión u oficio:**7.- Nombre de la unidad o departamento a la que pertenece:**

8.- Tipo de turno laboral: Diurno Nocturno Diurno y nocturno

9.- Trabaja por cuenta propia: Si No

10.- Tipo de jornada laboral:

Completa Parcial más de media jornada Media jornada Parcial menos de media jornada Por horas

11. Tiempo en el cargo actual: _____ años, _____ meses

12. Tiempo en la organización: _____ años, _____ meses.

13. Tamaño de la organización: ___ Microempresa (1-9 trabajadores) ___ Pequeña (10-49)
___ Mediana (50-199) ___ Gran empresa (más de 200)

14. El jefe de tu grupo de trabajo o departamento es: ___ Hombre ___ Mujer

15. Número de personas que componen tu grupo de trabajo y están bajo la supervisión del jefe/a:

16. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando con el jefe/a? (años):

17. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu grupo de trabajo o departamento? (años):

18. Si es jefe/a cuánto tiempo lleva ejerciendo el cargo (años):

19.- Indique las dos o tres tareas más importantes de su trabajo actual:

1.-

2.-

3.-



Anexo 2: Consentimiento informado



Universidad de Concepción Facultad de Ciencias Sociales

Estimado/a:

El presente estudio tiene como propósito estudiar algunas variables dentro del contexto organizacional en el cual usted se encuentra inserto (a). El objetivo de este estudio es conocer el rol que cumple el *Job crafting* en la relación entre algunas características laborales y las variables de empleabilidad percibida y éxito de carrera percibida. Para tal efecto, se utilizarán cuatro instrumentos que Ud. podrá responder a continuación.

En relación a lo anterior, se garantiza a los participantes absoluta confidencialidad de la información registrada y se certifica que la información que usted otorgue en la presente actividad sólo será utilizada con fines investigativos, resguardándose la fuente de obtención de la información, razón por la cual no existirá instancia en la que pudiese filtrarse información específica con otras personas ajenas a la investigación.

Los resultados obtenidos serán compartidos con académicos y otros investigadores, manteniendo así la confidencialidad del participante. La presente investigación aporta a estudios de Postgrado de Magíster de Psicología de la Universidad de Concepción, y está dirigida por el docente Dr. Raúl Ramírez-Vielma (rauramir@udec.cl).

Yo _____ (nombre),

RUT _____ comprendo la información que se me ha entregado en el presente documento, conozco los objetivos del estudio en el cual participare y he podido hacer preguntas en relación al mismo.

En relación a lo anterior:

Yo acepto participar en la presente investigación

Yo no acepto participar en la presente investigación

Fecha: ___/___/___ Firma Participante _____

(Una copia para él o la participante y otra para el investigador)

Anexo 3: Work Design Questionnaire (WDQ)

Sección CDT

Instrucciones: A continuación, se plantean una serie de enunciados relativos a su trabajo. Se le pide que marque con una X el número en la escala de 1 a 5 que mejor refleje el grado en que usted 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**. Por favor conteste con la mayor sinceridad, sus respuestas son confidenciales. Observará que a veces las preguntas no tienen una respuesta muy clara. Trate de reflejar lo que es más característico o más dominante en su trabajo.

	Total desacuerdo	Grado					Acuerdo total
1. Mi puesto de trabajo me permite tomar mis propias decisiones acerca de cómo planificar en el tiempo mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
2. Mi puesto de trabajo me permite decidir en que orden realizar las tareas en mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
3. Mi puesto de trabajo me permite planificar cómo hacer mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
4. Mi puesto de trabajo me da la oportunidad de ejercer mi iniciativa personal o mi juicio en la realización del trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
5. Mi puesto de trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
6. Mi puesto de trabajo me da bastante autonomía en la toma de decisiones.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
7. Mi puesto de trabajo me permite tomar decisiones acerca de qué métodos utilizo en la realización de mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
8. Mi puesto de trabajo me da amplias oportunidades para elegir, libre e independientemente, cómo hacer mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
9. Mi puesto de trabajo me permite decidir por mí mismo cómo voy a hacer mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
10. Es probable que los resultados de mi trabajo afecten de modo significativo la vida de otras personas.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
11. Mi puesto de trabajo es en sí mismo muy significativo e importante en diversos ámbitos.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
12. Mi puesto de trabajo tiene un amplio impacto sobre personas fuera de la organización.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
13. El trabajo realizado en mi puesto tiene un impacto significativo sobre personas de fuera de la organización.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
14. Tengo la oportunidad de desarrollar estrechas amistades en mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
15. En mi puesto de trabajo tengo la posibilidad de conocer a otras personas.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
16. Tengo la oportunidad de encontrarme con otras personas en mi trabajo.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
17. Mi supervisor/a se interesa por el bienestar de las personas que trabajan para él/ella.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
18. La gente con la que trabajo manifiestan interés personal por mí.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
19. Las personas con las que trabajo son amistosas.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total

Anexo 4: Escala de job crafting (JCS)

Sección EJC.

Instrucciones: A continuación encontrarás una serie de preguntas relativas a tu comportamiento en el trabajo. Por favor marca con un o con una **X** aquella opción que mejor refleja con qué frecuencia manifiestas o realizas el comportamiento descrito, usando la siguiente escala:

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1. Yo trato de desarrollar mis capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
2. Yo trato de desarrollarme profesionalmente.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yo trato de aprender cosas nuevas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Yo me aseguro de que puedo utilizar mis capacidades al máximo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Yo decido por mí mismo cómo hacer las cosas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Yo me cerciero de que mi trabajo sea mentalmente menos intenso.	1	2	3	4	5	6	7
7. Yo trato de asegurarme de que mi trabajo sea emocionalmente menos intenso.	1	2	3	4	5	6	7
8. Yo puedo administrar mi trabajo, así que trato de minimizar el contacto con personas cuyos problemas me afectan emocionalmente.	1	2	3	4	5	6	7
9. Yo organizo mi trabajo con el fin de minimizar el contacto con las personas cuyas expectativas no son realistas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Yo trato de asegurarme de que no tengo que tomar decisiones difíciles en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11. Yo organizo mi trabajo de tal manera que me aseguro que no tengo que concentrarme durante un período demasiado largo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Yo le pido a mi supervisor que me haga de coach (asesor).	1	2	3	4	5	6	7
13. Yo me pregunto si mi supervisor está satisfecho con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Yo miro a mi supervisor para tener inspiración.	1	2	3	4	5	6	7
15. Yo pido a los demás que me den feedback (retroalimentación) sobre mi desempeño en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Yo pido consejos a los colegas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Cuando aparece un proyecto interesante, yo me ofrezco de manera proactiva a los compañeros de trabajo para trabajar en él.	1	2	3	4	5	6	7
18. Si hay nuevos desarrollos, yo soy uno de los primeros en aprender acerca de ellos y probarlos.	1	2	3	4	5	6	7
19. Cuando no hay mucho que hacer en el trabajo, yo lo veo como una oportunidad para iniciar nuevos proyectos.	1	2	3	4	5	6	7
20. Regularmente yo realizo tareas adicionales a pesar de que no recibo salario extra por ellas.	1	2	3	4	5	6	7
21. Yo trato de hacer el trabajo más difícil para examinar las relaciones subyacentes entre los distintos aspectos de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 5: Escala de Empleabilidad Percibida

Sección EEP

Instrucciones: por favor, indique con un **O** o con una **X** el número en la escala de 1 a 5 que mejor refleja su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Tenga en cuenta que 1 significa **totalmente en desacuerdo** y 5 **totalmente de acuerdo**.

		Grado					Acuerdo total	
	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total	
1.	En mi compañía me ven como un activo para la organización.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
2.	Dadas mis habilidades y experiencia, la empresa para la que trabajo me ve como un recurso de valor agregado.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
3.	Hay muchas oportunidades para mí en mi compañía.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
4.	Podría obtener fácilmente un trabajo comparable con otro empleador.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
5.	Hay muchos trabajos disponibles para mí dadas mis habilidades y experiencia.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total
6.	Dadas mis habilidades y experiencia, otras organizaciones me ven como un recurso de valor agregado.	Total desacuerdo	1	2	3	4	5	Acuerdo total

Anexo 6: Subjective Career Success Inventory (SCSI)

Sección SCSI

Instrucciones: Por favor lee con detenimiento cada una de las siguientes afirmaciones y marca con una **X** el número en la escala de 1 a 5 que mejor refleja tu grado de acuerdo con el contenido de las mismas:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
1.	Mis supervisores me han dicho que hago un buen trabajo.	1	2	3	4	5
2.	Las organizaciones para las que he trabajado me han reconocido como un buen trabajador.	1	2	3	4	5
3.	He sido reconocido por mis aportes.	1	2	3	4	5
4.	Estoy orgulloso de la calidad del trabajo que he realizado.	1	2	3	4	5
5.	He cumplido con los más altos estándares de calidad en mi trabajo.	1	2	3	4	5
6.	He sido conocido por la alta calidad de mi trabajo.	1	2	3	4	5
7.	Pienso que mi trabajo ha sido de utilidad.	1	2	3	4	5
8.	Creo que mi trabajo ha marcado una diferencia.	1	2	3	4	5
9.	La labor que he realizado ha contribuido a la sociedad.	1	2	3	4	5
10.	Las decisiones que he tomado han repercutido en mi organización.	1	2	3	4	5
11.	Las organizaciones para las que he trabajado han tenido en cuenta mi opinión sobre asuntos de importancia.	1	2	3	4	5
12.	Otros han tenido en cuenta mi parecer durante la toma de decisiones importantes.	1	2	3	4	5
13.	He podido desempeñar labores que responden a mis necesidades y preferencias personales.	1	2	3	4	5
14.	He sentido que estoy al mando de mi propia carrera.	1	2	3	4	5
15.	Yo elegí mi propia trayectoria profesional.	1	2	3	4	5
16.	He podido pasar el tiempo que he deseado con mis amigos y mi familia.	1	2	3	4	5
17.	He podido gozar de una vida gratificante fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
18.	He podido ser un buen empleado a la par de mantener buenas relaciones personales fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
19.	He adquirido nuevas destrezas para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
20.	Me he mantenido al día en torno a los cambios en mi área.	1	2	3	4	5
21.	Me he perfeccionado continuamente potenciando mis destrezas.	1	2	3	4	5

22. Mi carrera me satisface personalmente.	1	2	3	4	5
23. Mi carrera me entusiasma.	1	2	3	4	5
24. Mi carrera me ha parecido muy interesante.	1	2	3	4	5



