

Job Crafting y Trabajo Significativo como Antecedentes del Arraigo Laboral

Solana Salessi¹, Sebastián Gabini²

¹ <https://orcid.org/0000-0001-9496-9493> / Universidad Nacional de Rafaela, Rafaela, Santa Fe, Argentina

² <https://orcid.org/0000-0002-0997-1423> / Universidad Abierta Interamericana, Rosario, Santa Fe, Argentina

Resumo

El arraigo laboral se define como una combinación de factores organizacionales y extra-organizacionales que evitan que una persona abandone su trabajo. El estudio de sus antecedentes representa un área de vacancia. El objetivo de este estudio fue analizar el rol del *job crafting* y del trabajo significativo en la predicción del arraigo laboral. Se realizó una verificación empírica cuantitativa, correlacional-explicativa transversal sobre una muestra no probabilística de 381 trabajadores argentinos. Se aplicó una batería de escalas con probadas propiedades psicométricas para medir las variables bajo estudio. Se efectuaron análisis exploratorios, descriptivos, correlacionales y multivariados. Los resultados señalan que el trabajo significativo media parcialmente la relación entre *job crafting* y arraigo laboral. Estos hallazgos muestran la importancia de los comportamientos proactivos de gestión de las demandas y recursos laborales, así como de la percepción de trabajo significativo para promover la retención del capital humano.

Palabras clave: arraigo laboral, *job crafting*, trabajo significativo.

Job Crafting e Trabalho Significativo como Antecedentes de Arraigo Laboral

Resumo

O arraigo laboral é definido como uma combinação de fatores organizacionais e extraorganizacionais que impedem uma pessoa de deixar seu emprego. O estudo de seus antecedentes representa uma área vaga. O objetivo deste estudo foi analisar o papel do *job crafting* e do trabalho significativo na previsão da arraigo laboral. Uma verificação empírica quantitativa, transversal, correlacional-explicativa foi realizada em uma amostra não probabilística de 381 trabalhadores argentinos. Uma bateria de escalas com propriedades psicométricas comprovadas foi aplicada para mensurar as variáveis em estudo. Análises exploratórias, descritivas, correlacionais e multivariadas foram realizadas. Os resultados indicam que o trabalho significativo medeia parcialmente a relação entre *job crafting* e arraigo laboral. Estas conclusões mostram a importância de comportamentos proativos para a gestão das exigências e recursos do trabalho, bem como a percepção de um trabalho significativo para promover a retenção do capital humano.

Palavras-chave: arraigo laboral, *job crafting*, trabalho significativo.

Job Crafting and Work Meaning as Antecedents of Job Embeddedness.

Abstract

Job embeddedness is a combination of organizational and extra-organizational factors that prevent a person from leaving their job. Research of people's backgrounds is an area in which there are few studies. The aim of this study was to analyse the roles of job crafting and meaningful work in the explanation of job embeddedness. A cross-sectional, correlational-explanatory, quantitative empirical verification was carried out on a non-probabilistic sample of 381 Argentine workers. A battery of scales with proven psychometric properties was applied to measure the variables under study. Exploratory, descriptive, correlational, and multivariate analyses were carried out. The results indicate that meaningful work partially mediates the relationship between job crafting and job embeddedness. These findings show the importance of proactive management of job demands and resources, as well as the perception of meaningful work to promote talent retention.

Keywords: job embeddedness, job crafting, meaningful work.

El arraigo laboral (del inglés *job embeddedness*) constituye un constructo relativamente nuevo. Si bien no se identifica una conceptualización unívoca del constructo, la literatura organizacional lo define como una combinación de fuerzas que evitan que una persona abandone su trabajo (Salessi, 2022). En este sentido, el arraigo laboral viene a posicionarse en las antípodas de las intenciones de renuncia y la conducta de desvinculación voluntaria efectiva. Mientras las intenciones de renuncia se refieren al grado de determinación que tiene el empleado de abandonar su trabajo (Lazzari et al., 2022), el arraigo laboral describe el conjunto de fuerzas que mantienen a una persona en su empleo (Salessi, 2023). A tal punto se trata de constructos diferentes, que numerosas evidencias empíricas muestran que el arraigo se erige en un antecedente crucial del abandono voluntario (Huang et al., 2021; H. Lee & Lee, 2022; Mashi et al., 2022).

Tres son los aspectos críticos que se ponen en juego en este fenómeno: (a) la medida en que las personas tienen vínculos con otras personas o actividades dentro y fuera de la organización (b) la medida en que sus trabajos y comunidades se encuentran en equilibrio con otros aspectos en su vida y, (c) la facilidad con la que se pueden romper estos lazos atendiendo a un análisis costo-beneficio (Salessi, 2022). Siguiendo la propuesta de Mitchell et al. (2001) cada uno de estos aspectos fueron rotuladas como vínculos, ajuste y sacrificio. El primero alude a los vínculos formales e informales con otras personas, grupos e instituciones. El segundo atañe la compatibilidad percibida por el sujeto entre él, su familia y su entorno. El último refiere al coste psicosocial o material percibido por el individuo si decidiera desvincularse de la organización. De modo que, cuanto mayor es el número de vinculaciones, más alto el grado de ajuste o compatibilidad con el entorno organizacional y comunitario, y mayor la percepción de sacrificios por abandonar la organización y/o comunidad, más arraigado a su trabajo se encontrará el sujeto (Salessi, 2023).

La investigación desarrollada hasta el momento ha demostrado que el arraigo laboral tiene importantes implicaciones en el comportamiento del trabajador, más allá de la intención de continuar trabajando en la organización. Además de observarse menores intenciones de desvinculación voluntaria y comportamiento de renuncia efectiva entre aquellos empleados con alto arraigo (Huang et al., 2021), los estudios han informado mayor satisfacción laboral (Gibbs & Duke, 2020; I. Zhang et al., 2020) y satisfacción con la vida (Ampofo & Karatepe, 2021), mayor engagement (Harunavamwe et al., 2020), y mayor compromiso organizacional (Philip & Medina-Craven, 2022; Zhou et al., 2021). Del mismo modo, investigaciones recientes muestran que altos niveles de arraigo se relacionan a menores índices de agotamiento emocional, despersonalización (Goliroshan et al., 2021) e inseguridad laboral (Qing et al., 2019). No obstante, sus efectos no se circunscriben únicamente a la esfera individual, desde el momento que el arraigo conlleva desempeños organizacionales más efectivos y mayor involucración en comportamientos de ciudadanía organizacional (Zhou et al., 2021).

Si bien las consecuencias del arraigo laboral están bien establecidas en la literatura (Ghosh & Gurunathan, 2015; T. Lee et al., 2014), aún subsisten muchos interrogantes respecto a sus potenciales predictores. Con miras a cubrir este vacío empírico la presente investigación se orienta a analizar un modelo explicativo que contemple el interjuego entre variables disposicionales. Específicamente, el objetivo de este estudio es explorar el posible impacto del *job crafting* sobre el arraigo laboral, así como analizar la posible mediación del trabajo

significativo en esta relación.

La relevancia de estudiar este fenómeno se justifica en el hecho que diversos países, tales como Estados Unidos, Francia y España están siendo protagonistas de un fenómeno de desvinculaciones laborales masivas y voluntarias por parte de trabajadores de diversos rubros y profesiones. Esta fuga de talentos denominada por Klotz (2022) como la gran renuncia no es exclusiva de países desarrollados. Como nunca antes en su historia, Argentina registra una tasa de desvinculaciones laborales por renuncia que oscila el 67% (Kieckzier, 2022). En efecto, según recientes relevamientos el 71% de los trabajadores argentinos quiere renunciar a sus organizaciones; las personas suelen permanecer en promedio menos de 2 años en sus puestos de trabajo y; solo un 48% supera el lapso de 5 años en la misma organización (Fantini, 2023; Quesada, 2022). Estos datos muestran un alto nivel de rotación y de búsqueda por parte de las personas trabajadoras, planteando para las organizaciones un desafío sin precedentes. Frente a esta coyuntura comprender qué factores pueden contribuir a mantener a las personas en sus puestos se erige en una problemática relevante y necesaria, de cara a diseñar acciones y políticas orientadas a la retención del capital humano.

La evidencia reunida hasta el momento muestra que, además de factores contextuales vinculados a las prácticas, recursos y clima organizacional, las diferencias individuales también podrían explicar actitudes y comportamientos relacionados al trabajo. En este sentido, estudios recientes (Vermooten et al., 2019; T. Zhang & Li, 2020) indican el impacto significativo sobre las intenciones de desvinculación de prácticas de rediseño bottom-up y de ciertos estados positivos vinculados al sentido del trabajo. Con base en estos referentes empíricos la presente investigación analiza el rol del *job crafting* y del trabajo significativo en la explicación del arraigo laboral

Desde el modelo de demandas y recursos laborales (DRL, Bakker & Demerouti, 2017), el *job crafting* se entiende como una serie de modificaciones ejecutadas sobre las demandas y recursos laborales en busca de un equilibrio óptimo. Las demandas representan aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que suponen la inversión de esfuerzos sostenidos por parte del trabajador, con los consecuentes costos asociados para su salud y bienestar. Los recursos, en tanto, hacen referencia a todos aquellos aspectos laborales (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que, o bien ayudan a lidiar con las demandas y amortiguar su potencial dañino; o bien estimulan el desarrollo del trabajador, potenciando su motivación y promoviendo su bienestar (Bakker et al., 2020).

Desde el modelo DRL, entonces, el trabajador puede “re-elaborar” su trabajo de tres maneras. Por un lado, disminuyendo las presiones obstaculizantes. Por ejemplo, organizando las tareas de modo tal de reducir la carga mental, o disminuyendo la frecuencia de contacto con compañeros de trabajo conflictivos. Por otro lado, aumentando sus recursos estructurales y/o sociales. En este sentido, puede capacitarse en nuevas competencias, conocimientos y/o métodos de trabajo, solicitar retroalimentación a su supervisor para monitorear su desempeño, o pedir la colaboración de sus pares frente a los inconvenientes y dificultades en el desarrollo de su tarea. Finalmente, incrementando sus retos laborales a partir de la implementación de innovaciones en su área, participando de nuevos proyectos de la organización y asumiendo tareas adicionales (Salessi, 2020).

El impacto favorable del *job crafting* sobre el desempeño laboral y sobre diversas actitudes de los empleados se encuentra

respaldado por múltiples evidencias. Así, por ejemplo, diversos estudios (Chu et al., 2022; Hommelhoff et al., 2021) destacan que los empleados que se involucran en el rediseño de sus puestos muestran mejoras significativas en su desempeño laboral y en sus niveles de bienestar psicológico, así como menor estrés e intenciones de desvincularse de la organización. Paralelamente, el *job crafting* demuestra estar asociado a actitudes positivas y estados de realización en el trabajo (Frederick et al., 2020; Mäkikangas, 2018).

El trabajo significativo denota un sentido positivo relacionado con el trabajo. Se trata de la experiencia del propio trabajo como significativo y valioso para uno mismo y para los demás (Bailey et al., 2019; Schnell & Hoffmann, 2020). En línea con Tommasi et al. (2020) puede definirse como la percepción de que el propio del trabajo tiene coherencia, significado, propósito y pertenencia. Vale decir que, el trabajo se percibe significativo en tanto y en cuanto exista consistencia entre la identidad personal y el rol profesional, trascendencia del propio trabajo más allá de los límites del puesto, un sentido general que oriente el desarrollo personal y de carrera, y un sentido integración o experiencia de ser parte de algo más grande que uno mismo (Tommasi et al., 2020).

La percepción de trabajo significativo viene demostrando consistentemente su potencial como antecedente de diversas actitudes laborales. En efecto, recientes evidencias empíricas muestran que, además de sus efectos directos, esta experiencia subjetiva positiva podría intervenir como mediador del efecto del *job crafting* (Albrecht et al., 2021; Nawrin, 2018). Dicho rol mediador podría explicarse en el marco del modelo de ampliación y construcción emocional (Fredrickson, 2013). De acuerdo con este modelo, las experiencias subjetivas donde predominan las emociones positivas acrecientan el acervo de recursos psicosociales, y posibilitan el desarrollo de conductas positivas. Aplicado al estudio aquí propuesto, esto supone que las emociones placenteras inherentes a la percepción de sentido, coherencia, propósito y unidad del propio trabajo podrían allanar el terreno al desarrollo de actitudes laborales favorables a la organización tales como, en este caso, el arraigo laboral.

En línea con los antecedentes expuestos se postula que:

Hipótesis 1: el *job crafting* se relacionará positivamente al arraigo laboral y a la percepción de trabajo significativo

Hipótesis 2: la percepción de trabajo significativo mediará las relaciones entre el *job crafting* y el arraigo laboral.

Método

La presente investigación corresponde a un estudio empírico, cuantitativo y transversal, enmarcado en los lineamientos de la estrategia asociativa-explicativa (Ato et al., 2013).

Participantes

El universo de análisis escogido para llevar adelante esta investigación estuvo conformado por trabajadores formales en relación de dependencia, que se desempeñasen en cualquier rama de actividad, con estudios superiores completos en cualquier disciplina, y con al menos un año de antigüedad laboral en la organización. Con base en estos criterios de inclusión se conformó una muestra no probabilística mediante un muestreo por disponibilidad. El total de participantes fue de 381 trabajadores de distintas organizaciones públicas y privadas de Rafaela, Argentina. El 56,51% de la muestra era mujeres.

La edad promedio de los participantes fue de 37,55 años ($DE = 11,58$ años) y la antigüedad laboral media en el puesto fue de 8,45 años ($DE = 9,87$ años). El 78,92% se encontraba casado o en pareja y el 65,43% tenía hijos a cargo. El 22,50% se desempeñaba en cargos gerenciales o de supervisión. En cuanto al rubro de actividad de sus organizaciones, el 25,2% pertenecía a educación, el 24,2% a comercio, el 23,8% a industria, el 17% a salud y el 9,7% a administración pública.

Instrumentos

Los participantes completaron un formulario electrónico conteniendo: (a) el objetivo del estudio e instrucciones generales para responder; (b) consentimiento informado; y (c) los ítems, aleatoriamente distribuidos, de los instrumentos que se describen a continuación.

Escala Arraigo Laboral

Se administró la versión al adaptada para Argentina de la escala desarrollada por Clinton (Salessi, 2022). La misma se encuentra conformada por 12 ítems orientados a evaluar el arraigo laboral (ej: “encajo muy bien en la organización en la que trabajo”; $\alpha = ,78$). Los ítems se presentan en un formato tipo Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo). A mayor puntaje, mayor arraigo laboral.

Escala de job crafting

Se aplicó la versión adaptada para Argentina (Salessi, 2020) de la escala desarrollada por Tims. Dicho instrumento se compone de 21 ítems presentados en formato tipo Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo) que miden las cuatro formas de *job crafting* descriptas en el modelo DRL: aumento de los recursos estructurales, aumento de los recursos sociales aumento de las demandas desafiantes y disminución de las demandas obstaculizantes (ej: “Evito estar concentrado muchas horas”; $\alpha = 0,82$). De modo que, a mayor puntaje, mayor *job crafting*.

Escala Trabajo Significativo

Se utilizó la escala desarrollada por Schnell y Hoffmann (2020). El instrumento evalúa el grado en que la experiencia laboral tiene coherencia, significado, propósito y pertenencia. Se integra por un total de 12 ítems (ej.: “mi trabajo enriquece la vida de los demás”; $\alpha = ,86$). Los ítems son presentados en un formato Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo). A mayor puntaje, mayor percepción de trabajo significativo.

Cuestionario sociodemográfico

Con fines descriptivos se relevó información sociodemográfica de los participantes mediante una serie de preguntas cerradas orientadas a relevar edad, estado civil, antigüedad laboral, sexo, rubro de actividad, sector y nivel del puesto. Esta última variable se clasificó en función de la jerarquía de la posición desempeñada en el organigrama organizacional, a saber: nivel básico (tareas administrativas o perfiles técnico-profesionales junior), nivel medio (perfiles técnico-profesionales semi-senior, posiciones de encargado, jefe y supervisor), y nivel superior (incluyendo posiciones de alta dirección, presidencia, gerencias generales y perfiles

profesionales senior con personal a cargo).

Procedimientos de Recolección de Datos y Atención Ética

Se extendió la invitación a participar del estudio a diversas organizaciones productivas y de servicios de la ciudad de Rafaela. En algunos casos el contacto con las mismas se realizó por la intermediación de algún empleado que actuó como facilitador del acceso a la organización. En otros, se contactó directamente a las autoridades institucionales coordinando una entrevista previa. Se pautaron días y horarios para efectuar la recolección de los datos. La misma se desarrolló mediante un formulario electrónico. Los respectivos departamentos de recursos humanos, comunicación y/o desarrollo se encargaron de extender la invitación a participar del estudio a todos los empleados. El tiempo aproximado que demandó completar el cuadernillo fue de 15 minutos.

La investigación se realizó en un todo de acuerdo con los lineamientos éticos recomendados tanto por la American Psychological Association (APA), como por la Comisión para las Ciencias Sociales y Humanas del CONICET (Resolución 2827/06). En todos los casos la participación fue voluntaria, previa firma de consentimiento informado. Además, se explicitaron los objetivos y alcances de la investigación, así como el tratamiento confidencial y anónimo de la información provista por los empleados.

Procedimientos de Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de datos se realizó con los programas SPSS (versión 24.0) y AMOS (versión 24). La estrategia adoptada contempló análisis exploratorios y psicométricos preliminares, análisis descriptivos, correlacionales y de diferencia de grupos, y análisis de regresión mediante enfoque de ecuaciones estructurales. Los valores obtenidos en los diversos análisis fueron interpretados a la luz de las recomendaciones de la literatura especializada (Hair et al., 2019; Igartua & Hayes, 2021; Tabachnick & Fidell, 2019).

Análisis exploratorios y evidencias psicométricas. Se valoró la proporción de datos perdidos y la posible presencia de sesgos en su distribución, mediante el test conjunto de aleatoriedad de Little. Se analizó la distribución de las variables mediante el coeficiente de curtosis multivariada. Por último, considerando que todas las variables fueron medidas con instrumentos autodescriptivos se analizó si los datos se encontraban sesgados debido al método común, mediante el test del factor único de Harman. Dado que se asumió el enfoque de ecuaciones estructurales para analizar las vinculaciones entre las variables se determinó el ajuste del modelo y se obtuvieron evidencias de confiabilidad y validez. En este sentido, se ejecutó un análisis factorial confirmatorio (AFC) utilizando el método de máxima verosimilitud y los siguientes índices: χ^2 sobre los grados de libertad (χ^2/gl), índice de bondad de ajuste (GFI, del inglés *Goodness of Fit Index*), índice de ajuste incremental (IFI, del inglés *Incremental Fit Index*), e índice de ajuste comparativo (CFI, del inglés *Comparative Fit Index*), índice de Tucker-Lewis (TLI, del inglés *Tucker-Lewis Index*) y error cuadrático medio de aproximación (RMSEA, del inglés *Root Mean Square Error of Approximation*). En el modelo de medida contrastado se siguieron las recomendaciones de la literatura y se generaron parcelas de ítems. La parcela puede definirse como un indicador a nivel agregado que comprende el promedio de dos o más ítems. La ventaja psicométrica de la

parcelación es que reduce la probabilidad de una especificación errónea del modelo a priori, requiere menos iteraciones y da lugar a soluciones más estables (Bagozzi & Edwards, 1998; Hall et al., 1999; Little et al., 2002). La confiabilidad se determinó a partir del cómputo del coeficiente Omega de McDonald (ω). En tanto que la validez convergente-discriminante se determinó con base a la información proporcionada por la varianza media extraída y su raíz cuadrada (AVE, del inglés *Average Variance Extracted*).

Análisis Descriptivos, Correlacionales y de Diferencia de Grupos.

Se ejecutaron análisis correlacionales entre todas las variables de interés incluyendo, además, las variables edad y antigüedad laboral para explorar posibles relaciones. Se obtuvieron los estadísticos descriptivos (media y desvío estándar) para las escalas totales. Se calcularon pruebas de diferencias de medias (*t* de Student) para el sexo, la gestión organizacional, el estado civil, la condición de tener o no hijos; así como análisis de la varianza ANOVA de un factor para el ramo de actividad y nivel del puesto. Dichos análisis se realizaron a fin de detectar posibles diferencias que pudieran ameritar el control de estas variables sociodemográficas en los análisis de regresión.

Análisis de Regresión

Para contrastar empíricamente las hipótesis de trabajo se adoptó un enfoque de regresión con puntajes compuestos creando puntajes por factor (Lowry & Gaskin, 2014). Vale aclarar que, en el caso de *job crafting* se decidió seguir las recomendaciones de los autores (Bakker et al., 2012), y la estrategia adoptada en diversos estudios (Vermooten et al., 2019; T. Zhang & Li, 2020) con miras a simplificar y clarificar la interpretación. En este sentido, *job crafting* se asumió como un factor latente, siendo sus indicadores las subescalas aumento de los recursos sociales, aumento de recursos estructurales, aumento de demandas desafiantes y disminución de demandas obstaculizantes.

Considerando que el análisis de mediación implica que el efecto total de las variables independientes se descompone en un efecto directo no mediado y un efecto indirecto mediado, cuyas magnitudes dependen del grado en que X (variable independiente) afecta a Z (variable mediadora) y Z afecta a Y (variable dependiente) controlando X, la hipótesis de mediación se verificó a partir de la comparación entre los efectos indirectos (a través de la mediación del trabajo significativo) y los efectos directos (sin mediación del trabajo significativo) por parte del *job crafting* sobre el arraigo laboral. Los efectos totales, indirectos y directos fueron calculados mediante análisis de bootstrapping. Con tal propósito, se seleccionaron 5000 repeticiones del conjunto de datos para estimar los coeficientes e intervalos de confianza al 95%. Finalmente, se obtuvieron indicadores para el porcentaje de varianza explicada y el tamaño de efecto a partir de los estadísticos R^2 y f^2 de Cohen, respectivamente.

Resultados

Análisis Exploratorios y Evidencias Psicométricas

La prueba de Little indicó que el patrón de valores perdidos respondía completamente al azar (MCAR; $\chi^2 = 26581,08$, $p = 0,842$). El porcentaje de datos perdidos en cada ítem no superó el 5%, y los mismos fueron reemplazados matemáticamente por valores calculados a partir del método EM (expectación-maximización). La prueba de Harman mostró que el porcentaje de varianza explicada por un solo factor era tan sólo del 21,30%, por lo que los datos no se encontraban sesgados por el método común. El valor obtenido en el coeficiente de normalidad multivariada fue de 3,10 (CR= 1.35). El AFC mostró que el modelo se ajustaba adecuadamente a los datos empíricos ($\chi^2/gl = 2,34$, GFI = 0,89, CFI = 0,90, IFI = 0,90, TLI = 0,89, RMSEA = 0,04 [0,03; 0,05]). Para todas las escalas se obtuvo evidencia de adecuada confiabilidad, validez convergente y validez discriminante, tal como se informa en la Tabla 1.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos, coeficiente de confiabilidad, validez e índices de correlación entre las variables bajo estudio

Variables	Estadísticos descriptivos		Evidencias psicométricas			Coeficientes de correlación				
	M	DE	ω	AVE	\sqrt{AVE}	1	2	3	4	5
1. <i>Job crafting</i>	3,80	0,91	0,79	0,72	0,84	-	0,52	0,70	ns	ns
2. Trabajo significativo	3,55	0,90	0,81	0,72	0,85	-	0,58	ns	ns	
3. Arraigo Laboral	3,96	0,92	0,79	0,70	0,83		-	ns	ns	
4. Edad	37,55	11,58	-	-	-			-	0,70	
5. Antigüedad laboral	8,45	9,87	-	-	-				-	

Nota. negrita = $p < 0,001$; ns = no significativa.

Análisis Correlacionales y de Diferencia de Grupos

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos, el coeficiente de confiabilidad ω , el índice AVE y su raíz cuadrada, así como las correlaciones bivariadas entre las variables obtenidos sobre la muestra estudiada.

Tal como puede observarse en la Tabla 1, la muestra estudiada se caracteriza por altos promedios en las tres variables analizadas. Los coeficientes de correlación indican asociaciones positivas estadísticamente significativas entre las variables. Con respecto a las posibles asociaciones con las características sociodemográficas, ni la edad ni la antigüedad laboral mostraron vinculaciones estadísticamente significativas

con el arraigo laboral. Tampoco se encontraron diferencias en arraigo laboral en función de las variables sexo, tipo de gestión organizacional, ramo de actividad o nivel del puesto. No obstante, los resultados indicaron que la media observada de arraigo laboral es significativamente mayor entre trabajadores casados ($M_{solteros} = 3,30$, $DE_{soltero} = ,84$; $M_{casado} = 3,55$, $DE_{casado} = ,90$; $t = -2,40$, $p < ,05$; d de Cohen= 0,05) en comparación a solteros; así como entre los que tienen hijos en comparación a aquellos que no ($M_{sin hijos} = 3,45$, $DE_{sin hijos} = 0,87$; $M_{con hijos} = 3,59$, $DE_{con hijos} = 0,91$; $t = -2,63$, $p < 0,05$; d de Cohen= 0,15). En función de estos resultados, se procedió a controlar el efecto del estado civil y la paternidad-maternidad sobre el arraigo laboral.

Análisis de Regresión

La Tabla 2 sintetiza la información del análisis de regresión mediana, informando los valores de coeficientes beta estandarizados, estadísticos t y valores de probabilidad asociados, valores de coeficiente de determinación R^2 y sus respectivos tamaños de efecto.

Las variables estado civil e hijos no explicaron porcentajes estadísticamente significativos de las variables criterio, por lo que no fueron incluidas en los análisis subsiguientes. El *job crafting* predijo significativamente la percepción de trabajo significativo, explicando el 32,1% de su varianza. El ingreso del mediador (trabajo significativo), además de impactar significativamente en el arraigo laboral produjo una disminución del efecto del *job crafting* sobre éste, representando un aporte

Tabla 2

Análisis de regresión lineal jerárquica mediada para la predicción del arraigo laboral (n= 381).

Variables criterio		Trabajo significativo			Arraigo laboral		
Variables predictoras		β	t	p	β	t	p
Variables control	Estado civil	0,059	0,598	0,571	0,030	0,045	0,964
	Hijos	0,053	0,593	0,554	0,171	0,295	0,791
	R^2	0,010				0,011	
	f^2	0,000				0,000	
Variable independiente	<i>Job crafting</i>	0,570	0,928	0,000	0,590	9,81	0,000
	R^2		0,321			0,340	
	f^2		0,449			0,510	
Variable independiente más variable mediadora	<i>Job crafting</i>	---	---	---	0,31	4,88	0,000
	Trabajo significativo	---	---	---	0,50	7,87	0,000
	R^2					0,520	
	f^2					1,08	

adicional del 19% a la explicación de su varianza.

La Tabla 3 informa los coeficientes estandarizados correspondientes a los efectos totales, indirectos y directos, según corresponda, del *job crafting* y el trabajo significativo sobre el arraigo laboral.

Tabla 3

Efectos totales, indirectos y directos del job crafting sobre el arraigo laboral

Efectos Totales		Efectos Indirectos (mediados)		Efectos directos (no mediados)	
Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%
0,59	[0,425; 0,701]	0,29	[0,199; 0,384]	0,30	[0,194; 0,428]

Tal como puede observarse en la Tabla 3, la descomposición de los efectos totales del *job crafting* muestra que tanto sus efectos indirectos (a través de la mediación del trabajo significativo), como sus efectos directos residuales son estadísticamente significativos. Dicho hallazgo evidencia un proceso de mediación parcial, posicionando a la percepción de trabajo significativo como un mecanismo que explica parte del impacto del *job crafting* sobre el arraigo laboral.

Discusión

La retención del capital humano se ha tornado en uno de los objetivos primordiales de las organizaciones actuales. En este marco, el estudio del conjunto de fuerzas que mantienen a una persona vinculada a su empleo comienza a posicionarse como el principal aporte teórico-práctico de los estudios actuales en comportamiento organizacional. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el interjuego entre el *job crafting*, la percepción de trabajo significativo y el arraigo laboral en una muestra de trabajadores argentinos.

Los resultados obtenidos permiten una toma de posición frente al rol desempeñado por las variables analizadas como potenciales predictores. En este sentido, aun cuando son inobjetable las correlaciones directas entre *job crafting* y actitudes laborales, es importante destacar que diversas revisiones sistemáticas (Ghosh & Gurunathan, 2015; T. Lee et al., 2014) concluyen que terceras variables, en calidad de mediadores y moderadores intervienen como mecanismos causales del arraigo laboral. De acuerdo con los hallazgos del presente estudio, el trabajo significativo parece ser uno de estos potenciales mecanismos intervinientes explicando, al menos en parte, el impacto del *job crafting* sobre el arraigo laboral.

Si bien al momento de redactar estas líneas no se cuenta con estudios publicados que hayan analizado el interjuego entre las tres variables aquí propuestas, investigaciones previas sobre las vinculaciones entre *job crafting*, intenciones de abandono y sentido del trabajo pueden echar luz sobre los presentes hallazgos. En este sentido, por ejemplo, Berg et al. (2013) han subrayado que el *job crafting* representa uno de los caminos más efectivos para dotar de sentido al trabajo en el contexto laboral actual; y que esto, a su vez, permite cultivar actitudes positivas como satisfacción y compromiso organizacional, disminuyendo la rotación y la desvinculación voluntaria. En línea con tales conclusiones, un estudio rumano (Oprea et al., 2020) ha corroborado que las vinculaciones negativas entre *job crafting* e intenciones de abandono pueden ser comprendidas a partir del rol mediador que ejercen la percepción de sentido del trabajo y el estado psicológico de engagement. Paralelamente, un estudio sudafricano concretado sobre una muestra de 391 trabajadores de servicios financieros (Vermooten et al., 2019) encontró que la percepción de trabajo

significativo media totalmente las relaciones entre prácticas de *job crafting* e intenciones de abandono. Tomando en conjunto estos hallazgos, parece evidente que reelaborar el trabajo gestionando proactivamente demandas y recursos laborales a partir de prácticas de *job crafting* incrementa la percepción de

sentido y, por ende, disminuyen las intenciones de desvincularse de la organización.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos encontrados pueden ser comprendidos en el marco del modelo DRL (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2020) y de la teoría de ampliación y construcción emocional (Fredrickson, 2013). Según los postulados del modelo DRL, mediante la gestión proactiva de demandas y recursos laborales el *job crafting* pretende, no sólo alcanzar un equilibrio óptimo entre las capacidades de las personas y las características del puesto; sino también, modificar su trabajo de maneras personalmente significativas. Mediante cualquier estrategia de *job crafting* (por ejemplo, agregar tareas más allá de las definidas en la descripción de su puesto, suprimir tareas secundarias o irrelevantes, limitar sus interacciones cotidianas con personas que lo y la afectan emocionalmente, o modificar el modo cómo percibe su función identificando su contribución para la concreción de las metas organizacionales) los y las trabajadoras cambian la forma en la que experimentan el propósito, coherencia, sentido y pertenencia de su trabajo. Vale decir, incrementan la percepción de estar haciendo un trabajo significativo, lo que, su vez, redundará en afectividad positiva. En efecto, según el modelo de ampliación y construcción (Fredrickson, 2013) las emociones positivas amplían las posibilidades de la atención, la cognición y la acción, dando lugar a un mayor uso y desarrollo de los recursos psicosociales, generando bucles de retroalimentación positiva (Fredrickson & Joiner, 2018). Por ende, es posible aventurar que emociones positivas como las que implica la percepción de estar realizando un trabajo significativo podrían amplificar las tendencias de pensamiento y acción, favoreciendo la construcción de recursos, la adaptación a las demandas y la resiliencia. Como postula este modelo, la ampliación de recursos conlleva, en última instancia, la transformación misma de la persona, que se torna más creativa, proactiva, y socialmente mejor integrada; o en los términos del modelo aquí propuesto, más arraigada a su trabajo.

No obstante, el hecho de haber confirmado una mediación de tipo parcial deja abierta la puerta a que futuras investigaciones exploren el potencial predictivo de otras variables. Por la naturaleza disposicional de las variables implicadas, podría ser que actitudes y estados psicológicos positivos tales como, por ejemplo, la satisfacción laboral, el engagement y el compromiso organizacional emerjan también como factores explicativos de las relaciones entre prácticas de *job crafting* y arraigo laboral.

Como todo trabajo de investigación, el presente se caracteriza por ciertas fortalezas y debilidades. Entre las debilidades cabe remarcar, el tipo de muestra y el procedimiento de selección muestral aplicado. En este sentido, se trata de una muestra circunscripta a una localidad de la provincia de Santa Fe, cuyo procedimiento de conformación no siguió el principio

de equiprobabilidad. Frente a esto, los hallazgos deben interpretarse con cautela y dentro de los límites de la muestra analizada. Al respecto, cabe remarcar también que se trata de una muestra con un nivel académico alto, desde que el momento que la totalidad de participantes tenía estudios superiores completos de nivel terciario o universitario. Al respecto hay que señalar que, al igual que la presente investigación, la literatura internacional sobre *job crafting* muestra una preeminencia de estudios desarrollados con muestras altamente capacitadas (Bakker et al., 2012, 2020). Quizás esto responda, o bien a una cuestión de carácter metodológico, relacionada al sesgo muestral propio de las encuestas online imperantes en los estudios sobre comportamiento organizacional. O bien al hecho que, si bien el *job crafting* puede desarrollarse en todas las ocupaciones, es factible que sea más probable en aquellos puestos de mayor calificación. Para superar estas limitaciones sería conveniente que futuros estudios pudieran valerse de métodos probabilísticos tales como el muestreo aleatorio estratificado o el muestreo aleatorio por conglomerados. De esta manera, diversos estratos ocupacionales (tales como las diversas profesiones y oficios) y conglomerados geográficos estarían adecuadamente representados en la muestra.

Una segunda limitación podría estar vinculada al diseño transversal utilizado, el que impide cualquier inferencia de causalidad en sentido estricto entre las variables estudiadas. Por lo que sería importante que futuras investigaciones consideren la posibilidad de llevar a cabo estudios longitudinales para establecer el orden causal de las relaciones encontradas en el presente trabajo. Otra limitación del estudio podría estar referida al carácter autodescriptivo de las escalas y cuestionarios empleados para la recolección de los datos. Por tratarse de medidas que evalúan comportamientos percibidos, las respuestas podrían verse contaminadas por el componente subjetivo que esto conlleva. Para superar esta limitación sería valioso que futuros estudios evalúen la posibilidad de incluir datos provenientes de otras fuentes, con el propósito de incrementar la validez externa.

Entre las fortalezas cabe destacar que esta investigación constituye un aporte original a la literatura psicológica, al dejar claramente establecido el rol mediador del trabajo significativo. Los hallazgos obtenidos contribuyen a cubrir un área de vacancia, puesto que de la revisión de la literatura más actualizada no surge ningún estudio que haya examinado simultáneamente esta particular combinación de constructos, o que les haga jugar a cada uno los roles que aquí les fueron asignados. Las principales implicancias prácticas que se desprenden de este estudio se vinculan a la necesidad de promover prácticas organizacionales que estimulen el desarrollo de conductas de *job crafting* y la percepción de sentido del trabajo realizado. Según se desprende del presente estudio, la posibilidad de gestionar proactivamente las demandas y recursos psicosociales favorece la percepción positiva del propio trabajo; lo que, a su vez, redundará en mayor arraigo laboral. En este sentido, los resultados obtenidos muestran la necesidad de acciones organizacionales que promuevan las prácticas de *job crafting* y la involucración proactiva de los trabajadores en la gestión de las demandas y recursos laborales como una estrategia de promoción de experiencias de trabajo significativo y, en última instancia, retención del capital humano. Sumado a esto, las organizaciones pueden contribuir a la percepción de significatividad propiciando espacios de reflexión crítica que promuevan un claro sentido de propósito de su rol, facilitando actividades que puedan alimentar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo son algunas líneas

de acción. Tal como lo han establecido otras investigaciones (Ghosh & Gurunathan, 2015; T. Lee et al., 2014) al incrementar el arraigo laboral disminuyen las intenciones de desvincularse y, con ello, se reducen los consabidos costos que la renuncia voluntaria conlleva para las organizaciones en términos de selección, inducción y capacitación de nuevo personal.

Los resultados del presente trabajo podrían capitalizarse para la inauguración de nuevas líneas, tanto de investigación. Las sugerencias, sin ser taxativas, se orientan a las siguientes: (a) implementar nuevas verificaciones empíricas del modelo aquí propuesto, ya sea con otras muestras nacionales como con trabajadores de diferentes países de la región, a efectos de conformar un cuerpo de conocimientos que reflejen genuinamente la situación argentina, en particular, y latinoamericana en general (b) indagar en otros posibles mecanismos mediadores y moderadores que puedan intervenir en calidad de terceras variables en las vinculaciones entre prácticas de *job crafting* y arraigo laboral.; y (c) dado que en el presente estudio se computó el *job crafting* como un puntaje compuesto sería interesante analizar si cada tipo de estrategia (aumento de recursos estructurales, aumento de recursos sociales, aumento de desafíos, y disminución de demandas obstaculizantes) presenta vinculaciones diferenciales con las variables aquí estudiadas.

Referencias

- Albrecht, S., Green, C. & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13, 4045. <https://doi.org/10.3390/su1307404>
- Ampofo, E., & Karatepe, O. (2021). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 509-533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.2917851>
- Bagozzi, R., & Edwards, J. (1998) A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods* 1, 45-87. <https://doi.org/10.1177/109442819800100104>
- Bakker, A., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10) 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <http://doi.org/10.1037/ocp000005>
- Bakker, A., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., Espevik, R., & De Vries, J. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behaviour*, 122, 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. En B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Chu, X., Zhang, L., & Li, M. (2022). Nurses' strengths use and turnover intention: The roles of job crafting and self-efficacy. *Journal of Advanced Nursing*, 78(7), 2075-2084. <https://doi.org/10.1111/jan.15124>
- Fantini, J. (5 de febrero de 2023). *La gran renuncia, contrataciones y abandonos silenciosos, ¿mitos o tendencias reales?* Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/cambios-en-el-trabajo-la-gran-renuncia-contrataciones-y-abandonos-silenciosos-mitologia-o-tendencias-reales-phmtl>
- Frederick, D., VanderWeele, T., & Topa, G. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*. 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1746733>
- Fredrickson, B. (2013). Positive emotions broaden and build. En P. Devine & A. Plant (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-53). Burlington: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001>

- Fredrickson, B., & Joiner, T. (2018). Reflections on positive emotions and upward spirals. *Perspectives on psychological science: A journal of the Association for Psychological Science*, 13(2), 194-199. <https://doi.org/10.1177/1745691617692106>
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: A ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 1-11. <https://doi.org/10.1177/09721509155591652>
- Gibbs, Z., & Duke, G. (2020). Job embeddedness: The differences between registered nurses and healthcare assistants. *Western Journal of Nursing Research*, 43(6), 530-541. <https://doi.org/10.1177/0193945920963801>
- Goliroshan, S., Nobahar, M., Raeisdana, N., Ebadinejad, Z., & Aziznejadrosan, P. (2021). The protective role of professional self-concept and job embeddedness on nurses' burnout: structural equation modeling. *Nursing*, 20(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00727>
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis* (6a Ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Hall, R., Snell, A. & Foust, M (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods* 2, 233-256. <https://doi.org/10.1177/109442819923002>
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Van Zyl, E. (2020). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 50(4), 507-519. <https://doi.org/10.1177/0081246320922465>
- Hommelhoff, S., Weseler, D. & Niessen, C. (2021). The role of cognitive job crafting in the relationship between turnover intentions, negative affect, and task mastery. *Anxiety, Stress & Coping*. 34(6), 704-718. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1892653>
- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X., & Zhou, X. (2021). Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 442-459. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>
- Igartua, J. & Hayes, A. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis: Concepts, computations, and some common confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46>
- Kieczkier, E. (2022). *La Gran Renuncia versión argentina: sigue alto el nivel de desvinculaciones voluntarias Iprofesional*. <https://www.iprofesional.com/management/367843-gran-renuncia-version-argentina-desvinculaciones-voluntarias>
- Klotz, A. (3 de junio, 2022). *The Great Resignation is still here, but whether it stays is up to leaders*. The Forum Network. <https://www.oecd-forum.org/posts/the-great-resignation-is-still-here-but-whether-it-stays-is-up-to-leaders>
- Lazzari, M., Alvarez, J., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, T., Burch, T. & Mitchell, T. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Lee, H., & Lee, S. (2022). Effects of job embeddedness and nursing working environment on turnover intention among trauma centre nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management (electronic version)*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13666>
- Little, T., Cunningham, W., Shahar, G., & Widaman, K. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9, 151-173. https://doi.org/10.1207/s15328007sem0902_1
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS), structural equation modelling (SEM) for building and testing behavioural causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57, 123-146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centred approach. *Journal of Vocational Behaviour*, 106, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>
- Mashi, M., Salisu, I., Olaoyea, I., & Galadanchi, A. (2022). Job embeddedness as a mediator of the effects of organizational antecedents on voluntary turnover intention of hotel employees in Nigeria. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(3), 409-440. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.206418>
- Mitchell, T., Holtom, B., & Lee, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897929>
- Oprea, B., Păduraru, L., & Iliescu, D. (2022). Job crafting and intent to leave: The mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, 49(1), 188-201. <https://doi.org/10.1177/0894845320918666>
- Philip, J., & Medina-Craven, M. (2022). An examination of job embeddedness and organizational commitment in the context of HRD practices. *Management Research Review (electronic version)*. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0224>
- Qing, Y., Guohua, J., Jingtao, F., & Mingze, L. (2019). Job insecurity and employees taking charge: The role of global job embeddedness. *Social Behavior & Personality: An international journal*, 47(4), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.7538>
- Quesada, R. (7 de febrero de 2022). *Gran renuncia a la Argentina: por qué los jóvenes abandonan sus trabajos y qué buscan hacer con sus vidas*. Cronista. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/gran-renuncia-a-la-argentina-por-que-los-jovenes-abandonan-sus-trabajos-y-que-buscan-hacer-con-sus-vidas/>
- Salessi, S. (2020). Adaptación de la escala de job crafting: evidencias de validez en el contexto laboral argentino. *Psicodebate*, 20(1), 7-29. <http://dx.doi.org/10.18682/pd.v20i1.939>
- Salessi, S. (2022). Escala de arraigo laboral: Evidencias de validez y normas de referencia para docentes argentinos. *Revista de Psicología y Educación*, 17(2) 145-154. <https://doi.org/10.23923/rpye2022.02.223>
- Salessi, S. (2023). Arraigo laboral: un modelo explicativo basado en prácticas organizacionales, comportamiento innovador y satisfacción laboral. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.almebp>
- Schnell, T., & Hoffmann, C. (2020). ME-Work: development and validation of a modular meaning in work inventory. *Frontiers in Psychology*, 11, 599913. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.599913>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7a Ed.). Pearson.
- Tommasi, F., Ceschi, A., & Sartori, R. (2020). Viewing meaningful work through the lens of time. *Frontiers in psychology*, 11, 585274. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585274>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*, 45(0), a1567. <http://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Zhang, I., Lam, L., Dong, L., & Zhu, J. (2020). Can job-embedded employees be satisfied? The role of job crafting and goal-striving orientations. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 435-447. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09684->
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behaviour and Personality: An International Journal*, 48(2), 1-9. <https://doi.org/10.2224/sbp.8759>
- Zhou, X., Wu, Z., Dandan, L., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment, and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603-1612. <https://doi.org/10.1111/jonm.13306>

Información sobre los autores:

Solana Salessi

Centro de Investigación y Transferencia Rafaela (CIT), Consejo de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)-Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf), Argentina.

Contribución (según CRediT): Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Adquisición de financiación, Investigación, Metodología, Programas informáticos, Supervisión, Validación - visualización, Redacción - borrador original, Redacción - revisión y edición.

E-mail: solanasalessi@unraf.edu.ar

Sebastián Gabini

Centro de Altos Estudios en Ciencias Sociales (CAECS), Universidad Abierta Interamericana, Rosario, Argentina.

Contribución (según CRediT): Adquisición de financiación, Investigación, Metodología, Programas informáticos, Supervisión, Validación - visualización, Redacción - borrador original, Redacción - revisión y edición.

E-mail: sebastianmanuel.gabini@uai.edu.ar

Conflictos de intereses:

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en la realización y comunicación de esta investigación.