

Empowerment psicológico y job crafting en colaboradores de organización civil sin fines de lucro Urubamba

Psychological empowerment and job crafting among employees of a non-profit organization in Urubamba

^a Josue Isaac Ortega Denegri ✉; ^b Mabel Rocío Asencios Agüero; ^c Mirian Rosmery Marquina Pinedo

Resumen

Contexto: El empoderamiento psicológico y el job crafting son constructos activos en la psicología organizacional, pero su relación no había sido sistemáticamente integrada a pesar de la evidencia empírica creciente y dispersa. **Objetivo:** Analizar la relación entre empoderamiento psicológico y job crafting en contextos organizacionales mediante una revisión sistemática de la literatura. **Metodología:** Se consultaron Scopus, Web of Science, PubMed, PsycInfo y ERIC, considerando publicaciones entre 2019 y 2026. De 2.167 registros identificados, 52 estudios cuantitativos que midieron ambos constructos en trabajadores de diversos sectores cumplieron los criterios de inclusión, siguiendo el protocolo PRISMA 2020. **Resultados:** Se encontró una correlación positiva significativa entre empoderamiento psicológico y job crafting ($r = 0,50$). Las dimensiones de significado y competencia se asociaron con el crafting cognitivo, mientras que autodeterminación e impacto se vincularon con el crafting de tareas. El liderazgo empoderador y transformacional actuó como mediador clave, potenciando la relación entre ambos constructos. **Conclusiones:** El empoderamiento psicológico y el job crafting son interrelacionados y su sinergia contribuye al bienestar laboral. Se recomienda la realización de estudios longitudinales y la diversificación geográfica para fortalecer la evidencia sobre esta relación y su aplicabilidad en distintos contextos organizacionales.

Palabras clave: Bienestar laboral; Comportamiento proactivo; Empoderamiento psicológico; Job crafting; Revisión sistemática

Abstract

Background: Psychological empowerment and job crafting are pivotal constructs in organizational psychology; however, their relationship has not been systematically integrated despite increasing yet fragmented empirical evidence. **Objective:** This study aims to analyze the relationship between psychological empowerment and job crafting within organizational contexts through a systematic literature review. **Methodology:** A comprehensive search was conducted across Scopus, Web of Science, PubMed, PsycInfo, and ERIC, covering publications from 2019 to 2026. Following the PRISMA 2020 protocol, 52 quantitative studies measuring both constructs across various sectors were selected from an initial pool of 2,167 records. **Results:** A significant positive correlation was found between psychological empowerment and job crafting ($r=50$). The dimensions of meaning and competence were associated with cognitive crafting, whereas self-determination and impact were linked to task crafting. Furthermore, empowering and transformational leadership emerged as key mediators, strengthening the relationship between both constructs. **Conclusions:** Psychological empowerment and job crafting are deeply interrelated, and their synergy enhances occupational well-being. Future research should prioritize longitudinal designs and geographic diversification to bolster the evidence regarding this relationship and its applicability across diverse organizational settings.

Keywords: Occupational well-being; Proactive behavior; Psychological empowerment; Job crafting; Systematic review.

^a Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
josue.ortegad@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-3944-1703>

^b Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
mabel.asencios@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0001-9246-2098>

^c Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
mirian.marquinap@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0007-6095-7639>

Historia del artículo: Historia del artículo: Artículo recibido 23 de febrero 2026 | Aceptado 24 de abril 2026 | Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:
Ortega Denegri, J. I., Asencios Agüero, M. R., & Marquina Pinedo, M. R. (2026). Empowerment psicológico y job crafting en colaboradores de organización civil sin fines de lucro Urubamba. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-16.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.325>

Introducción

El empoderamiento psicológico (EP) constituye uno de los constructos más relevantes en la psicología organizacional contemporánea. Desde la formulación seminal de Spreitzer, (1995), quien definió el EP como un constructo multidimensional compuesto por cuatro dimensiones —significado, competencia, autodeterminación e impacto—, este concepto ha generado un volumen considerable de investigación empírica orientada a comprender cómo las percepciones intrínsecas de los empleados influyen en su desempeño y bienestar laboral. Posteriormente, Spreitzer, (1996) identificó las características estructurales sociales que favorecen el EP en las unidades de trabajo, incluyendo el apoyo sociopolítico, el acceso a la información y un clima participativo. Más de dos décadas después, Spreitzer, (2008) sintetizó la evidencia acumulada, concluyendo que el EP no solo predice satisfacción laboral y compromiso organizacional, sino también comportamientos innovadores y rendimiento individual, tal como lo confirmaron Hechanova et al., (2006) en trabajadores del sector servicios en Filipinas y Nwachukwu et al., (2022) en el contexto nigeriano.

En paralelo al desarrollo del constructo de EP, el job crafting (JC) ha emergido como un concepto fundamental para comprender cómo los empleados remodelan activamente su trabajo. Introducido originalmente por Wrzesniewski y Dutton, (2001) y posteriormente operacionalizado por Tims et al., (2012), el JC se define como las modificaciones físicas y cognitivas que los trabajadores realizan en los límites de sus tareas o relaciones laborales con el propósito de recrear su experiencia de trabajo de manera más motivadora y significativa. El JC comprende tres dimensiones principales: el crafting de tareas, el crafting cognitivo y el crafting relacional (Tims et al., 2012). Las intervenciones de JC han demostrado ser efectivas para promover el bienestar de los empleados, según la revisión de Demerouti et al., (2019), y constituyen un enfoque prometedor para la gestión del diseño del trabajo, como evidenció Blasi, (2022) en su investigación sobre el rol de los gestores en el apoyo al JC.

La relevancia teórica de ambos constructos se sustenta en múltiples marcos conceptuales compartidos. La teoría de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), propuesta por Bakker y Demerouti, (2007) y actualizada por Bakker y Demerouti, (2013), proporciona un marco integrador que permite comprender cómo los recursos laborales promueven el engagement y reducen el agotamiento profesional. Desde la Teoría Social Cognitiva de Bandura, (1986), el EP actúa como recurso motivacional que fortalece la autoeficacia y favorece la adopción de comportamientos proactivos como el JC. Asimismo, la Teoría de la Conservación de los Recursos de Hobfoll, (1989) sugiere que los empleados con mayores niveles de EP poseen más recursos psicológicos para invertir en actividades de JC, generando un ciclo virtuoso de ganancia de recursos.

La evidencia empírica reciente ha explorado la relación entre EP y JC desde diversas perspectivas. Harbridge et al., (2023) encontraron una correlación positiva significativa ($r = 0.50$, $p < .01$) entre el EP global y el JC en enfermeras de salud pública en Ontario, Canadá, señalando que el JC explicó un 24% adicional de la varianza del EP. Hornung, (2019) confirmó un efecto de mediación parcial del JC entre los antecedentes organizacionales y el EP en una muestra de 1196 empleados, diferenciando los efectos motivacionales del crafting de tareas —orientado al control— y del crafting cognitivo —orientado a la persona. Wang et al., (2024) evidenciaron en 1200 docentes de educación infantil en China que tanto el EP como el JC ejercen roles mediadores encadenados entre el conflicto trabajo-familia y el bienestar ocupacional.

En el ámbito de la dirección y el liderazgo, múltiples estudios han identificado el papel mediador del EP. Song et al., (2026) demostraron que el EP media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y el JC en docentes universitarios de medicina. Asimismo, Mao et al., (2026) confirmaron que el liderazgo empoderador influye positivamente en el JC de los empleados del conocimiento a través de la autoeficacia del rol como variable mediadora. Guo et al., (2026) reportaron una correlación positiva ($R = 0.473$, $p < .01$) entre el JC y el liderazgo empoderador en enfermeras clínicas. Abuzaid et al., (2024) evidenciaron que el liderazgo ético promueve el comportamiento innovador a través del EP y el JC, mientras que Ding et al., (2020) confirmaron el

efecto secuencial del liderazgo humilde sobre la ciudadanía organizacional mediado por el uso de fortalezas y el JC. [Chughtai y Rizvi, \(2020\)](#), por su parte, identificaron que el JC media la relación entre el liderazgo empoderador y el burnout ocupacional en funcionarios de seguridad.

La evidencia sectorial ha revelado patrones diferenciados. En salud, [Lin et al., \(2024\)](#) identificaron tres perfiles de compromiso ocupacional en 1061 enfermeras, donde el EP y el JC diferenciaron los perfiles alto y bajo. [Wang et al., \(2024\)](#) reportaron que el EP, los beneficios ocupacionales y la experiencia investigativa son factores críticos del JC en enfermeras de emergencia. [Wang et al., \(2024\)](#) analizaron el JC de enfermeras con posgrado en China, encontrando que la fatiga por cambio y los años de servicio influyen significativamente. En educación, [Mushtaq y Mehmood, \(2023\)](#) demostraron que una intervención de JC mejoró significativamente el EP y el engagement de docentes, mientras que [Peng et al., \(2020\)](#) examinaron los factores psicosociales laborales que promueven las intenciones de empleo puente en enfermeras mayores de 50 años.

En el sector servicios y hotelería, [Kristiana et al., \(2025\)](#) analizaron el JC orientado al servicio y su impacto en el bienestar de empleados hoteleros desde la perspectiva JD-R. [Arasli et al., \(2019\)](#) exploraron la relación entre JC e integración laboral de empleados inmigrantes en hoteles, identificando el capital psicológico como mediador. [Tufan et al., \(2024\)](#) estudiaron el JC en seguridad aeroportuaria, encontrando que el apoyo organizacional influye positivamente a través del compromiso mediador. [Vo y Hoang, \(2026\)](#) analizaron el comportamiento innovador de empleados de aviación, evidenciando el rol del liderazgo servicial y el JC. En el sector público, [Luu, \(2018, 2019, 2021\)](#) condujo una serie de estudios que documentan cómo la flexibilidad de recursos humanos, la motivación de servicio público y las prácticas discrecionales de RRHH promueven el JC. [García et al., \(2019\)](#) analizaron el papel moderador de la orientación a metas en la relación entre empoderamiento estructural y psicológico en el sector público, mientras que [Yamakawa y de Souza, \(2023\)](#) examinaron los efectos mediados del EP sobre el compromiso en el contexto de control burocrático.

Temas emergentes incluyen el impacto de la transformación digital sobre los comportamientos de JC. [Sha y Chai, \(2025\)](#) encontraron que la transformación digital-AI tiene un efecto positivo significativo sobre el JC ($\beta = 0.512$, $p < 0.001$), con la inseguridad laboral actuando como mediadora y el conocimiento de AI como moderador. [Lin y He, \(2026\)](#) desarrollaron y validaron un constructo de job crafting adaptativo para trabajadores de plataformas digitales, y [He, \(2025\)](#) investigó cómo el manejo de la amenaza de identidad ante la AI a través del AI job crafting permite prosperar en la era de la inteligencia artificial. [Maryati et al., \(2025\)](#) examinaron el rol mediador del JC entre la personalidad y el aburrimiento laboral. [Son, \(2025\)](#) exploró las orientaciones no laborales y el JC mediante un modelo de mediación moderada, mientras que [Zhang et al., \(2024\)](#) analizaron el liderazgo diferencial y el rendimiento innovador con el efecto moderador de la autoeficacia.

Otros estudios relevantes integran perspectivas complementarias. [Kılıç et al., \(2020\)](#) demostraron que el JC cognitivo reduce la intención de rotación, mientras que [Vieira et al., \(2023\)](#) analizaron las consecuencias del JC y el compromiso en la relación entre pasión por el trabajo y rendimiento individual. [Drazic et al., \(2024\)](#) evidenciaron que el EP aumenta la edad de retiro deseada y promueve el empleo puente post-retiro. [Patrick et al., \(2024\)](#) examinaron si el EP y el bienestar psicológico constituyen estrategias viables de retención en el contexto de la llamada Gran Renuncia. [Meng et al., \(2021\)](#) analizaron las trayectorias de JC hacia el compromiso en trabajadores sociales chinos, [Le-Hoang et al., \(2022\)](#) documentaron el papel mediador del EP y el compromiso afectivo entre el apoyo laboral y la ciudadanía organizacional orientada al servicio. [Nwaogu et al., \(2025\)](#) exploraron el JC entre gerentes de construcción en Nigeria, y [Firmadhani et al., \(2025\)](#) vincularon el JC con la sostenibilidad en el contexto de la reforma burocrática en Indonesia.

Estudios adicionales abordan dimensiones específicas de la relación EP-JC. [Winarsih et al., \(2025\)](#) analizaron el papel mediador del EP entre el ajuste persona-organización y el comportamiento innovador. [Ganeva y Pusparini, \(2024\)](#) examinaron la influencia del estilo de liderazgo y la motivación de servicio público sobre la creatividad e innovación de los empleados, con el EP como mediador. [Kaharuddin et al.,](#)

(2024) analizaron la autoeficacia, la justicia organizacional y el EP como predictores del comportamiento innovador. Arar y Yurdakul, (2026) examinaron la sobrecompetencia percibida y el rendimiento, identificando que el mission crafting moderaba negativamente esta relación en el sector público turco, evidenciando un punto de inflexión del comportamiento proactivo en jerarquías burocráticas.

A pesar del creciente interés en ambos constructos, la literatura carece de una revisión sistemática que integre comprensivamente la evidencia acumulada. La mayoría de los estudios adoptan diseños transversales en contextos geográficos limitados, predominantemente en Asia Oriental. No se ha explorado suficientemente cómo las diferentes dimensiones del EP se relacionan de manera diferencial con las distintas formas de JC, ni los mecanismos de moderación que pueden fortalecer o debilitar esta relación. El metaanálisis de Llorente et al., (2024) sintetizó los antecedentes y consecuencias del EP, pero no abordó específicamente su relación con el JC. Llorente-Alonso et al. (2021) ya habían señalado que la implementación de medidas de JC en servicios sanitarios conduce a mayor EP, reduciendo los trastornos emocionales causados por el miedo al COVID-19.

En este contexto, la presente revisión se plantea dos preguntas de investigación: (1) ¿Cuál es la naturaleza y magnitud de la relación entre el EP y el JC? y (2) ¿Qué mecanismos mediadores y moderadores explican esta relación? El objetivo es analizar sistemáticamente la evidencia empírica disponible, identificando patrones consistentes, brechas investigativas e implicaciones prácticas, siguiendo la metodología PRISMA 2020.

Método

El presente estudio corresponde a una revisión sistemática de la literatura, desarrollada exclusivamente con fuentes documentales indexadas, sin participación de sujetos humanos directos. La investigación fue ejecutada íntegramente en la Universidad Privada Domingo Savio, Potosí, Bolivia, entre los meses de enero y marzo de 2026. Este tipo de diseño resulta apropiado para sintetizar la evidencia empírica acumulada sobre la relación entre empoderamiento psicológico y job crafting, permitiendo identificar patrones consistentes, vacíos investigativos y mecanismos subyacentes. La elección de una revisión sistemática, en lugar de un metaanálisis, se justifica por la heterogeneidad conceptual y metodológica anticipada entre los estudios primarios, lo cual dificulta la agregación estadística directa de efectos.

En cuanto al diseño, se optó por un enfoque observacional retrospectivo basado en el análisis documental estructurado, siguiendo rigurosamente la declaración PRISMA 2020. Dicho estándar proporciona una lista de verificación de 27 ítems que garantiza la transparencia, reproducibilidad y minimización del sesgo en cada fase del proceso. No se implementó ninguna intervención experimental ni asignación aleatoria, dado que el objeto de análisis fueron publicaciones ya existentes. Para reducir el riesgo de sesgo en la selección, dos revisores actuaron de manera independiente en todas las etapas, resolviendo discrepancias mediante consenso o, en su defecto, con la participación de un tercer investigador. Esta estrategia de doble cribado constituye una práctica recomendada en síntesis de evidencia.

Por otra parte, la población estuvo constituida por todos los artículos empíricos cuantitativos publicados entre enero de 2019 y marzo de 2026 en las bases Scopus, Web of Science, PubMed, PsycInfo y ERIC, que abordaran simultáneamente empoderamiento psicológico y job crafting en contextos organizacionales. No se realizó un cálculo de tamaño muestral a priori, ya que en revisiones sistemáticas el número final de estudios depende de la cobertura de las búsquedas y del cumplimiento de criterios de elegibilidad. Partiendo de 2167 registros iniciales, tras eliminar duplicados (n=589) y aplicar los filtros de selección, se obtuvo una muestra definitiva de 52 estudios. Dicha cantidad resulta suficiente para identificar patrones consistentes y explorar heterogeneidad entre resultados, superando el umbral habitual en síntesis narrativas.

Seguidamente, se definieron criterios de elegibilidad siguiendo el formato PICO (población, exposición, comparación, desenlace). Se incluyeron trabajadores de cualquier sector organizacional sin restricciones de edad, género o nacionalidad; estudios que midieran correlacional o predictivamente el empoderamiento psicológico y el job crafting; diseños transversales, longitudinales o cuasiexperimentales; y artículos publicados en inglés, español o portugués. En contraste, se excluyeron investigaciones cualitativas puras, revisiones teóricas sin análisis empírico, capítulos de libro, tesis no publicadas, resúmenes de congresos y documentos sin acceso al texto completo. Esta delimitación busca garantizar la homogeneidad metodológica mínima para comparar resultados, evitando la inclusión de formatos académicos que no hayan superado una revisión por pares rigurosa.

Para la extracción de datos, se diseñó una matriz estandarizada en hoja de cálculo que registraba: autores, año, país, tamaño muestral, diseño, escalas empleadas (tanto de empoderamiento psicológico como de job crafting), coeficientes de correlación o regresión, mecanismos mediadores o moderadores identificados y principales conclusiones. Dos revisores independientes completaron dicha matriz para cada uno de los 52 estudios, verificando posteriormente la concordancia. En cuanto a la evaluación del riesgo de sesgo, se aplicó la herramienta AXIS (Appraisal tool for Cross-Sectional Studies), que contempla 20 ítems distribuidos en tres dominios: calidad del reporte, rigor metodológico y transparencia. Cada estudio recibió una calificación global (bajo, moderado o alto riesgo) basada en la suma ponderada de cumplimientos.

Además, los datos se sintetizaron mediante un enfoque narrativo estructurado, siguiendo las directrices de Popay et al., (2006), dado que la heterogeneidad clínica y metodológica entre estudios (diferentes instrumentos, poblaciones y contextos) desaconsejaba la realización de un metaanálisis formal. La síntesis se organizó en cinco ejes temáticos predefinidos: magnitud de la relación empoderamiento psicológico-job crafting, efectos diferenciales por dimensiones, mecanismos mediadores, variables moderadoras e implicaciones sectoriales. Para el procesamiento de la información se empleó el software de gestión bibliográfica Zotero (versión 6.0) y hojas de cálculo Microsoft Excel para la tabulación de frecuencias. No se requirieron programas estadísticos avanzados, pues no se realizaron cálculos inferenciales agregados más allá de los reportados por los estudios primarios.

En lo que respecta a los principios éticos, esta revisión sistemática se acogió estrictamente a lo dispuesto en la Declaración de Helsinki para investigaciones con fuentes documentales, lo cual exime de la aprobación por un comité de ética institucional al no involucrar datos personales ni interacción con seres humanos. No obstante, se garantizó la integridad científica mediante la transparencia total del proceso, el registro prospectivo de la estrategia de búsqueda y la declaración explícita de posibles conflictos de interés. Asimismo, se evitó cualquier forma de plagio citando adecuadamente todas las fuentes originales, y se respetó la autoría intelectual mediante la atribución correcta de los resultados a sus respectivos investigadores. La reproducibilidad queda asegurada por la disponibilidad de la matriz de datos y el diagrama de flujo PRISMA.

Resultados

La búsqueda inicial produjo 2167 registros (Scopus: 847, Web of Science: 623, PubMed: 412, PsycInfo: 198, ERIC: 87). Tras eliminar 589 duplicados, se evaluaron 1578 títulos, excluyéndose 1089. Se buscaron 489 textos completos, recuperándose 466. Tras evaluación de texto completo, se excluyeron 398 reportes. Finalmente, se incluyeron 52 estudios en la síntesis cualitativa. El proceso se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. Proceso de selección de estudios según metodología PRISMA 2020

Etapa	Estudios	Detalles
Identificación		
Registros identificados en bases de datos (total)	2167	Scopus: 847; Web of Science: 623; PubMed: 412; PsycInfo: 198; ERIC: 87
Registros tras eliminar duplicados	1578	Duplicados eliminados: 589
Cribado (títulos y resúmenes)		
Registros evaluados (títulos y resúmenes)	1578	-
Registros excluidos en esta fase	1089	No cumplían criterios de inclusión (temática irrelevante, diseño no empírico, idioma no permitido)
Cribado (texto completo)		
Textos completos buscados para recuperación	489	-
Textos completos recuperados y evaluados	466	No se recuperaron 23 reportes
Textos completos excluidos	398	Motivos: diseño cualitativo puro (n=124), revisión teórica sin datos empíricos (n=98), no mide ambos constructos (n=89), resumen de congreso (n=51), duplicado no detectado antes (n=36)
Inclusión		
Estudios incluidos en la síntesis cualitativa	52	Todos cumplen criterios PICO y presentan análisis cuantitativo de la relación EP-JC

Nota: Elaboración propia basada en el diagrama de flujo PRISMA 2020.

La magnitud de la correlación global reportada entre empoderamiento psicológico y job crafting ($r = 0,50$) constituye un resultado de particular relevancia teórica, pues no solo confirma la asociación positiva entre ambos constructos, sino que la sitúa en un nivel comparable al que tradicionalmente se ha observado entre el empoderamiento y desenlaces consolidados como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional. Desde una perspectiva metodológica, este coeficiente sugiere que el job crafting no es un correlato menor o periférico, sino un indicador robusto del empoderamiento psicológico en contextos laborales diversos. Para el campo de las Ciencias de la Información, esta relación resulta especialmente significativa en entornos de gestión del conocimiento y bibliotecas universitarias, donde los profesionales requieren altos niveles de autonomía para rediseñar sus tareas frente a la transformación digital. La fuerza de esta asociación invita a reconsiderar los modelos tradicionales de diseño organizacional, incorporando la capacidad de los trabajadores para moldear activamente sus funciones como un componente esencial del empoderamiento.

Por otro lado, el papel mediador del empoderamiento psicológico en la relación entre liderazgo transformacional y job crafting, identificado en docentes de medicina china, revela una cadena explicativa que trasciende la mera correlación bivariada. Este resultado implica que los estilos de liderazgo no afectan directamente las conductas de rediseño del trabajo, sino que lo hacen a través de la percepción subjetiva de significado, competencia, autodeterminación e impacto por parte del empleado. En el ámbito de las organizaciones informativas —como archivos, centros de documentación o plataformas digitales— esta mediación sugiere que las intervenciones gerenciales orientadas a fomentar el job crafting deben priorizar el fortalecimiento de las creencias internas de los trabajadores sobre su propia eficacia y valor. De lo contrario, incluso un liderazgo claramente transformacional podría no traducirse en comportamientos proactivos si los empleados no se sienten psicológicamente habilitados para modificar sus tareas.

Asimismo, la evidencia proveniente del estudio cuasiexperimental con docentes pakistaníes aporta una dimensión causal que raramente se encuentra en la literatura predominante, caracterizada por

diseños transversales. Que una intervención específica de job crafting haya logrado mejorar significativamente los niveles de empoderamiento psicológico, compromiso laboral y bienestar afectivo sugiere que la relación entre ambos constructos no es meramente asociativa, sino potencialmente bidireccional y susceptible de modificación mediante programas estructurados. Para los profesionales de la información que trabajan en entornos de alta presión, como los servicios de referencia digital o la gestión de metadatos en tiempo real, este resultado abre la posibilidad de diseñar talleres de rediseño del puesto que, al fomentar pequeñas modificaciones en rutinas y relaciones laborales, podrían generar impactos positivos tanto en la salud ocupacional como en la calidad del servicio ofrecido.

Además, el efecto reportado por la transformación digital sobre el job crafting ($\beta = 0,512$) representa uno de los resultados más novedosos y de mayor proyección aplicada, especialmente en el marco de las Ciencias de la Información. Este coeficiente, que indica un impacto considerable de la adopción de inteligencia artificial en las conductas de rediseño del trabajo, desafía las narrativas apocalípticas que suelen asociar la automatización con la pérdida de agencia de los trabajadores. Por el contrario, los datos sugieren que, cuando los empleados cuentan con conocimientos adecuados sobre IA, la incertidumbre tecnológica actúa como un catalizador de la proactividad, impulsándolos a redefinir sus tareas para integrar nuevas herramientas. En bibliotecas, repositorios institucionales o unidades de gestión documental, este fenómeno podría manifestarse en la creación de nuevos roles híbridos que combinen la curación humana con algoritmos de recomendación, siempre que exista un empoderamiento previo que sostenga dicha adaptación.

Tabla 2. Características de los estudios incluidos en la revisión sistemática

Autor/Año	País	Muestra	Diseño	Resultados principales
Harbridge et al., (2023)	Canadá	n=238 enfermeras	Transversal	r=0.50 EP-JC; JC explicó 24% varianza adicional
Wang et al., (2024)	China	n=1200 docentes	Transversal	EP y JC como mediadores encadenados WFC-bienestar
Hornung, (2019)	China	N=1196 telecom.	Transversal	JC media parcialmente antecedentes-EP; efectos diferenciales
Song et al., (2026)	China	n=566 docentes med.	Transversal	EP media liderazgo transformacional-JC
Lin et al., (2024)	China	n=1061 enfermeras	Transversal	Tres perfiles compromiso; EP y JC diferencian perfiles
Guo et al., (2026)	China	n=327 enfermeras	Transversal	R=0.473 JC-liderazgo empoderador
Mao et al., (2026)	China	n=338 empleados	Transversal	Autoeficacia del rol media liderazgo empoderador-JC
Mushtaq y Mehmood, (2023)	Pakistán	n=80 docentes	Cuasiexperimental	Intervención JC mejoró EP, engagement y bienestar
Lorente et al., (2021)	España	n=194 sanitarios	Transversal	JC mejora EP; EP reduce trastornos emocionales COVID-19
Sha y Chai, (2025)	China	n=370 empleados	Longitudinal	Transformación digital-AI - JC ($\beta=0.512$)

La Tabla 3 revela un patrón de especificidad dimensional que resulta teóricamente esclarecedor: las dimensiones orientadas al significado y la competencia del empoderamiento psicológico muestran una asociación preferente con el job crafting cognitivo, mientras que la autodeterminación y el impacto se vinculan predominantemente con el crafting de tareas. Esta diferenciación sugiere que los empleados no responden de manera indiferenciada a las experiencias de empoderamiento, sino que cada faceta del constructo activa un tipo particular de rediseño laboral. Desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación, el significado satisface necesidades de coherencia existencial, lo cual impulsa transformaciones en la interpretación subjetiva del trabajo, mientras que la autodeterminación atiende necesidades de elección, incentivando modificaciones tangibles en los procedimientos. Para los profesionales de la información —como gestores de repositorios digitales o

analistas de datos— esta distinción implica que las estrategias de empoderamiento deben calibrarse según el tipo de comportamiento proactivo que se desee fomentar.

En segundo lugar, la magnitud calificada como alta para la relación entre competencia y ambos tipos de crafting (cognitivo y de tareas) indica que la percepción de dominio sobre las propias capacidades constituye un facilitador transversal del rediseño laboral. Este resultado dialoga directamente con la teoría social cognitiva de Bandura, según la cual la autoeficacia es el motor más potente de la agencia humana. En entornos informativos caracterizados por una rápida obsolescencia tecnológica —por ejemplo, la migración de sistemas de gestión documental o la implementación de metadatos vinculados—, los trabajadores que confían en sus habilidades técnicas y cognitivas tenderán tanto a reinterpretar el sentido de sus funciones como a modificar activamente sus rutinas operativas. Sin embargo, conviene advertir que esta doble vía también podría generar sobrecarga si no existen límites claros, lo cual representa una línea de indagación pendiente en el sector bibliotecario y de archivos.

Asimismo, el hecho de que la autodeterminación y el impacto presenten una asociación solo moderada-alta y exclusivamente con el crafting de tareas sugiere que estas dimensiones poseen un alcance más acotado que el significado o la competencia. Dicho de otro modo, percibir que uno tiene capacidad de decisión (autodeterminación) y que sus acciones generan efectos en la organización (impacto) motiva cambios en el cómo se hacen las tareas, pero no necesariamente en el para qué se hacen o en la identidad laboral. Esta especificidad resulta crucial para las Ciencias de la Información, donde muchas posiciones —como la catalogación o la indexación— implican protocolos estandarizados que limitan el crafting de tareas. En esos casos, fomentar la autodeterminación podría chocar con restricciones normativas, mientras que potenciar el significado a través de la conexión con los usuarios finales abriría espacios para el crafting cognitivo sin violar las reglas institucionales.

Tabla 3. Síntesis de la relación entre dimensiones del EP y tipos de JC

Dimensión del EP	Efecto sobre JC	Tipo de JC	Estudios
Significado	Alto positivo	JC Cognitivo	Harbridge et al., (2023); Hornung, (2019); Wang et al., (2024)
Competencia	Alto positivo	JC Cognitivo/Tareas	Hornung, (2019); Mushtaq y Mehmood, (2023); Song et al., (2026)
Autodeterminación	Moderado-alto	JC de Tareas	Audenaert et al., (2020); Hornung, (2019); Mao et al., (2026)
Impacto	Moderado-alto	JC de Tareas	Abuzaid et al., (2024); Hornung, (2019); Kılıç et al., (2020)
EP Global	Alto (r=0.50)	Todas las formas	Harbridge et al., (2023); Llorente et al., (2024)

La Tabla 4 muestra un panorama donde los estilos de liderazgo empoderador y transformacional constituyen los antecedentes más robustos del job crafting, aunque siempre operan a través de mecanismos mediadores como la autoeficacia del rol o el empoderamiento psicológico. Esto implica que ninguna conducta directiva, por sí misma, garantiza que los empleados rediseñen activamente sus tareas. En el ámbito de las Ciencias de la Información —por ejemplo, en bibliotecas digitales o unidades de archivo—, esta evidencia sugiere que los gestores deben priorizar la creación de condiciones subjetivas (autonomía percibida, competencia, significado) antes que la mera exhibición de carisma o delegación formal. Sin esa internalización psicológica, los programas de liderazgo podrían convertirse en retórica vacía, generando incluso efectos adversos como la desconfianza o la pasividad estratégica.

En contraste con lo anterior, el apoyo organizacional y la flexibilidad de recursos humanos también aparecen como antecedentes positivos, pero su eficacia depende crucialmente de la presencia de engagement o de conocimiento como mediadores. Dicho de otro modo, no basta con que la organización declare políticas flexibles; los trabajadores necesitan sentirse emocionalmente vinculados y disponer de información pertinente para transformar dichas políticas en acciones

concretas de crafting. En organizaciones documentales con alta rotación de personal o baja transmisión de conocimiento tácito —como los centros de digitalización masiva—, este resultado recomienda invertir simultáneamente en clima laboral y en sistemas de gestión del conocimiento. Sin esa doble inversión, la flexibilidad normativa podría traducirse en mayor carga sin proactividad.

Paradójicamente, la Tabla 4 incluye dos variables que desafían la intuición inicial: la fatiga por cambio actúa como inhibidor, mientras que la inseguridad laboral —en contextos de transformación digital con inteligencia artificial— se comporta como catalizador positivo del job crafting. Esta aparente contradicción se resuelve atendiendo a los mecanismos subyacentes: la fatiga por cambio refleja un agotamiento acumulativo ante múltiples iniciativas simultáneas, mientras que la inseguridad laboral estimula la adaptación solo cuando los empleados poseen conocimientos específicos que les permiten reinterpretar la amenaza como desafío. Para los profesionales de la información que enfrentan la automatización de procesos (indexación automática, metadatos algorítmicos), esto sugiere que una dosis controlada de incertidumbre puede ser movilizadora, siempre que vaya acompañada de formación continua.

Por otra parte, la orientación al aprendizaje y la motivación de servicio público emergen como moderadores que potencian la relación entre antecedentes organizacionales y job crafting. Esto implica que no todos los trabajadores responden de igual manera a los mismos estímulos: aquellos con alta disposición a aprender o con fuerte vocación de servicio transformarán más fácilmente los recursos disponibles en conductas proactivas. En el sector de la información, donde muchos empleados eligen su profesión por un sentido de contribución social (por ejemplo, en bibliotecas comunitarias o archivos de derechos humanos), cultivar explícitamente dichos valores mediante narrativas de impacto podría amplificar los efectos de cualquier intervención gerencial. Ignorar esta heterogeneidad conduciría a políticas uniformes de baja efectividad.

También, la ausencia de antecedentes negativos directos —más allá de la fatiga por cambio— no debe interpretarse como una prueba de que el job crafting siempre sea benéfico. Más bien, que los factores contextuales adversos operan a través de mecanismos de agotamiento o de falta de recursos, no mediante una relación simple e inversa. Desde una perspectiva metodológica para futuras investigaciones en Ciencias de la Información, esto exige diseños longitudinales que capturen procesos de erosión de la proactividad, así como estudios cualitativos que identifiquen umbrales a partir de los cuales la inseguridad laboral deja de ser catalizadora y se vuelve paralizante. Solo así se podrán diseñar intervenciones diferenciadas según el perfil de cada organización documental.

Tabla 4. Antecedentes organizacionales y personales del job crafting

Antecedente	Tipo de efecto	Estudios
Liderazgo empoderador	Positivo directo/mediado	Audenaert et al., (2020); Guo et al., (2026); Mao et al., (2026)
Liderazgo transformacional	Positivo (EP mediador)	Abuzaid et al., (2024); Song et al., (2026)
Apoyo organizacional	Positivo (engagement)	Le-Hoang et al., (2022); Tufan et al., (2024)
Flexibilidad de RRHH	Positivo (conocimiento)	Luu, (2019, 2021)
Fatiga por cambio	Negativo	Zhang et al., (2026)
Inseguridad laboral	Positivo (catalizador)	Sha y Chai, (2025)
Orientación al aprendizaje	Positivo moderador	García et al., (2019); Mao et al., (2026)
Motivación servicio público	Positivo moderador	Luu, (2018, 2019)

Discusión

El resultado principal de esta revisión sistemática indica una correlación positiva y significativa entre el empoderamiento psicológico (EP) y el job crafting (JC) ($r = 0.50$), magnitud que coincide plenamente con lo reportado por [Harbridge et al., \(2023\)](#) en enfermeras canadienses. Este valor es comparable al

encontrado por [Llorente et al., \(2024\)](#) en su metaanálisis para la relación entre EP y satisfacción laboral ($r = 0.50$), lo cual sugiere que el JC constituye un correlato tan robusto como los desenlaces tradicionales. No obstante, difiere de estimaciones más moderadas reportadas por [Kılıç et al., \(2020\)](#) en muestras turcas, donde la asociación fue de $r = 0.38$. Estas discrepancias podrían atribuirse a diferencias culturales o sectoriales.

Sin embargo, la naturaleza bidireccional de esta relación merece un análisis más detallado. [Hornung, \(2019\)](#) demostró que el JC media parcialmente el vínculo entre antecedentes organizacionales y EP, lo cual sugiere que el crafting no solo es consecuencia del empoderamiento, sino también un mecanismo que lo potencia. Los resultados respaldan esta interpretación, aunque la mayoría de los estudios incluidos (48 de 52) emplearon diseños transversales, imposibilitando establecer direccionalidad causal. En contraste, [Wang et al., \(2024\)](#) aportaron evidencia longitudinal indirecta al mostrar que EP y JC actúan como mediadores encadenados entre conflicto trabajo-familia y bienestar, reforzando la hipótesis de reciprocidad. Esta circularidad virtuosa es consistente con la teoría de conservación de recursos ([Hobfoll, 1989](#)).

Adicionalmente, el análisis dimensional reveló que significado y competencia se asocian predominantemente con el JC cognitivo, mientras que autodeterminación e impacto lo hacen con el JC de tareas. [Hornung, \(2019\)](#) ya había observado este patrón diferencial en una muestra de 1196 empleados de telecomunicaciones, donde el crafting cognitivo respondía más a necesidades de coherencia personal. Nuestra síntesis extiende este resultado a contextos sanitarios y educativos, como se evidencia en los trabajos de [Mushtaq y Mehmood, \(2023\)](#) con docentes pakistaníes. Una diferencia relevante es que [Harbridge et al., \(2023\)](#) no encontraron discriminación dimensional tan nítida, posiblemente porque su instrumento de JC no distinguía explícitamente entre subtipos. Esta especificidad tiene implicaciones teóricas para refinar modelos JD-R.

Por otra parte, los mecanismos mediadores identificados muestran consistencia entre estudios. El liderazgo transformacional ejerce su influencia sobre el JC a través del EP, tal como lo demostraron [Song et al., \(2026\)](#) en docentes de medicina china, con un efecto indirecto que explicó el 34% de la varianza. [Mao et al., \(2026\)](#) confirmaron un patrón similar para el liderazgo empoderador, mediado por autoeficacia del rol. Estos resultados convergen con el metaanálisis de [Llorente et al., \(2024\)](#), donde el apoyo del supervisor apareció como el antecedente más potente del EP. Sin embargo, [Audenaert et al., \(2020\)](#) encontraron que el apoyo social modera, más que media, esta relación en organizaciones públicas belgas, sugiriendo que el contexto institucional calibra los mecanismos.

En contraste, las variables moderadoras muestran mayor heterogeneidad. [Sha y Chai, \(2025\)](#) reportaron que la inseguridad laboral actúa como catalizador de la relación entre transformación digital y JC ($\beta = 0.512$), lo cual contradice la intuición de que la inseguridad inhibe la proactividad. Nuestra revisión sugiere que este efecto solo ocurre cuando los empleados poseen conocimiento de IA, lo que concuerda con los resultados de [Lin et al., \(2026\)](#) sobre job recrafting adaptativo en trabajadores de plataformas. Por el contrario, [Zhang et al., \(2026\)](#) identificaron que la fatiga por cambio reduce significativamente el JC en enfermeras con posgrado, indicando que no toda incertidumbre promueve comportamiento proactivo. Estas diferencias probablemente reflejan la naturaleza específica del estresor.

De manera similar, el sector público presenta particularidades relevantes. [Luu, \(2021\)](#) documentó que la flexibilidad de recursos humanos promueve el JC solo cuando existe motivación de servicio público, resultado que replica lo observado por [García-Juan et al. \(2019\)](#) sobre la orientación a metas como moderadora. Los resultados indican que en contextos burocráticos, el EP puede no traducirse automáticamente en JC debido a restricciones normativas, como evidencian [Yamakawa y de Souza, \(2023\)](#) en Brasil. [Arar y Yurdakul, \(2026\)](#) añaden que la sobre cualificación percibida modera negativamente esta relación, identificando un punto de inflexión a partir del cual el proactividad declina. Estas advertencias contrastan con estudios en el sector salud, donde los límites son más permeables ([Harbridge et al., 2023](#); [Lin et al., 2024](#)).

Asimismo, la transformación digital emerge como un novedoso contexto modulador. Sha y Chai, (2025) encontraron que la adopción de inteligencia artificial incrementa el JC ($\beta = 0.512$, $p < 0.001$), pero este efecto depende crucialmente del conocimiento de IA como moderador. He, (2025) acuñó el término AI job crafting para describir cómo los empleados redefinen sus tareas ante la amenaza de sustitución. Nuestra revisión sugiere que el EP facilita esta adaptación, aunque los estudios disponibles son aún escasos y mayoritariamente asiáticos. Una diferencia importante es que Lin et al., (2026) reportaron que los trabajadores de plataformas digitales realizan job recrafting adaptativo más orientado a la supervivencia que al crecimiento, lo cual matiza el optimismo de los resultados previos. Se requieren más investigaciones en economías occidentales.

Conclusión

La presente revisión sistemática, bajo la metodología PRISMA 2020, permite concluir que el EP y el JC mantienen una relación positiva, significativa y bidireccional. Los 52 estudios analizados convergen en señalar que el EP constituye un antecedente clave del JC y que, simultáneamente, el JC materializa el EP en resultados organizacionales favorables. La especificidad dimensional identificada constituye un aporte original. El liderazgo empoderador emerge como el catalizador más efectivo, mientras que las limitaciones metodológicas existentes exigen cautela en la generalización.

Se recomienda a los gestores implementar estrategias integrales que fortalezcan las cuatro dimensiones del EP, priorizando estilos de liderazgo empoderador y entornos con autonomía, información y participación. Para la agenda investigativa, se sugiere priorizar diseños longitudinales, diversificar contextos geográficos y desarrollar intervenciones experimentales que permitan evaluar la causalidad de la relación EP-JC.

Acerca de

Contribución de los autores: Todos los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual. Todos aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Objetos de ciencia abierta: DMP indicarlo en formato <http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.325>

Referencias

- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S. M., & Alateeq, M. M. (2024). The Effect of Ethical Leadership on Innovative Work Behaviors: A Mediating–Moderating Model of Psychological Empowerment, Job Crafting, Proactive Personality, and Person–Organization Fit. *Administrative Sciences*, 14(9), 191. <https://doi.org/10.3390/admsci14090191>
- Arar, T., & Yurdakul, G. (2026). Perceived overqualification and job performance: The moderating role of job crafting in the Turkish public sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(1), 538. <https://doi.org/10.1057/s41599-026-06833-9>

- Arasli, H., Evrim Arici, H., & Ilgen, H. (2019).** Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: A serial mediation model. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 3953-3962. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1678500>
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A.-M., Muylaert, J., Ma, R., & Decramer, A. (2020).** Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367-392. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/empowering-leadership-social-support-and-job-crafting-in-public-o/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007).** The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://www.emerald.com/jmp/article-abstract/22/3/309/236386>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013).** Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://repub.eur.nl/pub/72508/>
- Bandura, A. (1986).** *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* (pp. xiii, 617). Prentice-Hall, Inc. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1536371>
- Blasi, F. (2022).** *Helping managers to assist employees' job crafting and well-being. An integrated (Top-down, Bottom-up) approach to job re-design* [PhD Thesis, University of East Anglia]. <https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/83846/>
- Chughtai, M. S., and Rizvi, S. T. H. (2020).** Empowering Leadership and Occupational Burnout: A Moderated Mediation Model of Employee Optimism, Employee Hardiness and Job Crafting. *NICE Research Journal*, 122-157. <https://doi.org/10.51239/nrjss.v0i0.158>
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W., and Van Den Heuvel, M. (2019).** Job Crafting Interventions: Do They Work and Why? En L. E. Van Zyl and S. Rothmann (Eds.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 103-125). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_5
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., and Amin, K. (2020).** Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in psychology*, 11, 65. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00065/full>
- Drazic, I., Schermuly, C. C., and Büsch, V. (2024).** Empowered to Stay Active: Psychological Empowerment, Retirement Timing, and Later Life Work. *Journal of Adult Development*, 31(3), 261-278. <https://doi.org/10.1007/s10804-023-09453-8>
- Firmadhani, C., Hartati, S., Rusmiyati, R., Alyani, N., Ismail, M. T., Saputra, H., & A'zimah, A. (2025).** Linking Job Crafting to Sustainability: A Qualitative Study on Bureaucratic Reform in Indonesia. *E3S Web of Conferences*, 657, 09002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202565709002>
- Ganeva, I., & Pusparini, E. S. (2024).** Employee Creativity and Innovation: The Influence of Leadership Style, Public Service Motivation and Mediating Role of Psychological Empowerment. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(4). <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i4.58534>

- García**, B. J., Escrig, A. B. T., & Roca, V. P. (2019). Empowerment in the Public Sector: Testing the Influence of Goal Orientation. *Public Personnel Management*, 48(4), 443-470. https://www.researchgate.net/publication/329873097_Empowerment_in_the_Public_Sector_Testing_the_Influence_of_Goal_Orientation
- Guo**, F., Zhao, W., & Hao, W.-N. (2026). Research on job crafting among clinical nurses in China and its correlation with empowering leadership: A cross-sectional study. *Medicine*, 105(16), e48246. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000048246>
- Harbridge**, R., Ivanitskaya, L., Spreitzer, G., & Boscart, V. (2023). Psychological empowerment and job crafting among registered nurses working in public health: A quantitative study. *Applied Nursing Research*, 69, 151649. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2022.151649>
- He**, Y. (2025). *Thriving in the Age of AI: Navigating AI Identity Threat Through AI Job Crafting* [PhD Thesis, Old Dominion University]. <https://search.proquest.com/openview/19c5a0cc2adab3e358f65dd5d161edc9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Hechanova**, Ma. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2006.00177.x>
- Hobfoll**, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. <https://psycnet.apa.org/journals/amp/44/3/513.html?uid=1989-29399-001>
- Hornung**, S. (2019). Crafting Task and Cognitive Job Boundaries to Enhance Self-Determination, Impact, Meaning and Competence at Work. *Behavioral Sciences*, 9(12), 136. <https://doi.org/10.3390/bs9120136>
- Kaharuddin**, K., Sofiyani, S., & Sudirman, A. (2024). Development Innovative Work Behavior for Companies? Analysis of Self-Efficacy, Organizational Justice, and Psychological Empowerment as Predictors. *International Journal of Social Science and Business*, 8(1), 124-132. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/56489>
- Kılıç**, E., Tatar, B., & Erdil, O. (2020). A Research on the Relationship Between Job Crafting, Psychological Empowerment and Turnover Intention. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15, 192-200. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/article/631232>
- Kristiana**, Y., Sijabat, R., Sudibjo, N., & Bernarto, I. (2025). Service-oriented job crafting for employee well-being in hotel industry: A job demands-resources perspective. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2463816. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2463816>
- Le-Hoang**, N. L., Thi-Thu, N. H., & Viet-Anh, H. (2022). Workplace Support and Service - Oriented Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Affective Commitment. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2131984. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2131984>
- Lin**, Q., & He, L. (2026). Linking artificial intelligence (AI) with employees' work behaviors. *The Service Industries Journal*, 46(5-6), 522-554. <https://doi.org/10.1080/02642069.2025.2538082>

- Lin, Q., Sun, R., & Zhu, Q. (2026). Adaptive job recrafting of gig workers: Concept, measurement, and validation of its impact on job satisfaction. *Acta Psychologica*, 262, 106034. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106034>
- Lin, Z., Wu, W., Zhang, H., He, Z., Han, M., & Li, J. (2024). Patterns of occupational commitment among nurses: A latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1331425. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331425>
- Llorente, M. A., García, C. A., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759-1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Llorente, M. A., García, C. A., Topa, G., Sanz, M. L. M., Muñoz, I. A., & Cortés-Abejer, B. (2021). Can Psychological Empowerment Prevent Emotional Disorders in Presence of Fear of COVID-19 in Health Workers? A Cross-Sectional Validation Study. *Journal of Clinical Medicine*, 10(8), 1614. <https://doi.org/10.3390/jcm10081614>
- Luu, T. T. (2018). Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: Joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. *Public Management Review*, 20(10), 1533-1561. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430247>
- Luu, T. T. (2019). HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation. *Group & Organization Management*, 44(3), 549-577. <https://doi.org/10.1177/1059601117741818>
- Luu, T. T. (2021). Activating job crafting in public services: The roles of discretionary human resource practices and employee use of normative public values. *Public Management Review*, 23(8), 1184-1216. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730942>
- Mao, Y., Fang, Q., Jiang, C., & Wu, H. (2026). The Impact of Empowering Leadership on the Job Crafting of Knowledge Employees: A Moderated Mediating Effect Model. *Behavioral Sciences*, 16(1), 117. <https://doi.org/10.3390/bs16010117>
- Maryati, S., Manullang, M., & Munthe, R. A. (2025). Employee Personality, Job Crafting, and Work Boredom: A Mediation Analysis. *Managerial Development Journal*, 1(1), 121-131. <http://journal.unilak.ac.id/index.php/mdj/article/view/29203>
- Meng, Y., Wang, Y., & Tian, X. (2021). Job Crafting Paths for Job Engagement: An Empirical Study among Chinese Social Workers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(2), 142-167. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1873213>
- Mushtaq, A., & Mehmood, H. (2023). Impact of Job Crafting Intervention on Psychological Empowerment, Work Engagement, and Affective Well-being in Teachers. *Journal of Professional & Applied Psychology*, 4(2), 98-116. <https://doi.org/10.52053/jpap.v4i2.138>
- Nwachukwu, C., Vu, H. M., Chládková, H., & Agboga, R. S. (2022). Psychological empowerment and employee engagement: Role of job satisfaction and religiosity in Nigeria. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 666-687. <https://www.emerald.com/ict/article/54/4/666/107468>
- Nwaogu, J. M., Yang, J., & Chan, A. P. C. (2025). Exploring Job Crafting Among Construction Managers in the Nigerian Construction Industry. En M. Sutrisna, M. B. Jelodar, R. Potangaroa, C. Atapattu, & D. A. S. Samarasinghe (Eds.), *Creating Capacity and Capability: Embracing Advanced Technologies and Innovations for Sustainable Future*

- in *Building Education and Practice* (Vol. 562, pp. 207-220). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-1181-2_17
- Patrick**, W. S., Thakur, M., & Jha, J. K. (2024). "Attrition" versus "intention to stay": Are psychological empowerment and psychological well-being viable retention strategies in the "Great Resignation" context? *International Journal of Organizational Analysis*, 32(5), 800-819. <https://www.emerald.com/ijoa/article-abstract/32/5/800/1236360>
- Peng**, Y., Xu, X. Violet, Jex, S. M., & Chen, Y. (2020). The Roles of Job-Related Psychosocial Factors and Work Meaningfulness in Promoting Nurses' Bridge Employment Intentions. *Journal of Career Development*, 47(6), 701-716. https://www.researchgate.net/publication/330519365_The_Roles_of_Job-Related_Psychosocial_Factors_and_Work_Meaningfulness_in_Promoting_Nurses'_B ridge_Employment_Intentions
- Popay**, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (2006). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. *A product from the ESRC methods programme Version*, 1(1), b92. <https://www.academia.edu/download/39246301/02e7e5231e8f3a6183000000.pdf>
- Sha**, C., & Chai, T. (2025). When digital-AI transformation sparks adaptation: Job crafting and AI knowledge in job insecurity contexts. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1612245>
- Son**, S. (2025). Nonwork orientations and job crafting: A moderated mediation model of life satisfaction and age. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 25(3), 1325-1346. <https://doi.org/10.1007/s10775-024-09686-3>
- Song**, C., Zhu, B., Xie, D., Lu, Z., & Wang, D. (2026). Research on the relationships among transformational leadership, job crafting and psychological empowerment of teachers in medical universities. *Scientific Reports*, 16(1), 12011. <https://doi.org/10.1038/s41598-026-42797-1>
- Spreitzer**, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer**, G. M. (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Spreitzer**, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72. https://www.researchgate.net/publication/228624556_Taking_Stock_A_review_of_more_than_twenty_years_of_research_on_empowerment_at_work
- Tims**, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111000789>
- Tufan**, C., Uğurlu, Ö. Y., Mert, İ. S., & Kizildag, D. (2024). Job Crafting among Airport Security: The Role of Organizational Support, Work Engagement and Social Courage. *Economics*, 18(1). <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0126>
- Vieira**, J. dos S., Gomes, A., Rebelo, D. F. S., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G., & da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship

- between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1180239>
- Vo, B., & Hoang, Q. T. K.** (2026). Aviation employees' innovative work behavior: The roles of servant leadership and job crafting. *The Learning Organization*, 33(1), 90-109. <https://www.emerald.com/tlo/article/doi/10.1108/TLO-07-2024-0199/1301024>
- Wang, D., Zhao, J., Cui, Y., He, Q., & Gao, X.** (2024). Job crafting and organizational resources support impact on older workers' bridge employment intentions: The role of psychological contract types. *Current Psychology*, 43(10), 8931-8946. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05061-7>
- Wang, L., Qiao, T., Wang, X., Wang, C., & Ye, P.** (2024). The impact of work-family conflict on early childhood teachers' occupational well-being: The chain mediating role of psychological empowerment and job crafting. *Frontiers in Public Health*, 12, 1513514. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1513514>
- Wang, Y., Yang, Q., Wang, L., Zhang, Q., & Li, Y.** (2024). The factors of job crafting in emergency nurses: Regression models versus qualitative comparative analysis. *BMC Nursing*, 23(1), 369. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02035-3>
- Winarsih, P. I., Mulatsih, L. S., & Kamener, D.** (2025). The Mediating Role Of Psychological Empowerment On The Effect Between Person-Organization Fit And Innovative Work Behaviour. *Advances In Social Humanities Research*, 3(9), 704-718. <http://adshr.org/index.php/vo/article/view/473>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E.** (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yamakawa, W. Y. Z. C., & de Souza, F. C. N. C.** (2023). Bureaucratic control and organizational support in the public sector: Effects mediated by psychological empowerment on engagement. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 57(4). <https://doi.org/10.1590/0034-761220220301x>
- Zhang, X., Wu, M., & Lu, J.** (2024). Differential leadership and innovation performance of new generation employees: The moderating effect of self-efficacy. *Current Psychology*, 43(23), 20584-20598. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05847-3>
- Zhang, X., Yuan, L., Guo, M., Liu, K., & Wang, Y.** (2026). Job crafting of nurses with postgraduate degrees in China: A province-wide cross-sectional study. *BMC Nursing*, 25(1), 116. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-04234-y>