



Universidad de Deusto  
Deustuko Unibertsitatea  
University of Deusto

***JOB CRAFTING Y CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO:***  
**efectividad de tres intervenciones en recursos personales para**  
**mejorar el bienestar de las personas trabajadoras**

Tesis doctoral presentada por:

Mariola Isabel Pérez Marqués

Programa de Doctorado en Psicología, Universidad de Deusto

Dirigida por:

Dra. Silvia Martínez Rodríguez

Dra. María Carrasco Zabaleta

Bilbao, 2024



***JOB CRAFTING Y CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO:***  
**efectividad de tres intervenciones en recursos personales para mejorar el**  
**bienestar de las personas trabajadoras**

Tesis doctoral presentada por Mariola Isabel Pérez Marqués para optar al título de doctora  
por la Universidad de Deusto

Doctoranda

Mariola Isabel Pérez Marqués

Directoras

Dra. Silvia Martínez Rodríguez

Dra. María Carrasco Zabaleta

Bilbao, 2024



## **Agradecimientos**

Han pasado casi cinco años desde que inicié esta travesía, y parece increíble mirar atrás y ver todo lo que ha sucedido en ese tiempo. Cuando comencé, jamás habría imaginado enfrentar una pandemia mundial que cambiaría radicalmente nuestra manera de ver el mundo. Ahora, al recordar las palabras de mis directoras, María y Silvia, quienes me alentaron a emprender este camino, me doy cuenta de lo acertadas que fueron al advertirme que no sería fácil, pero que, sin duda, valdría la pena. Hoy, no puedo estar más de acuerdo con ellas.

Son muchas las personas a las que quiero agradecer su apoyo. A mis directoras, Silvia y María, les estoy profundamente agradecida por introducirme en el fascinante mundo de la psicología organizacional positiva. Nunca imaginé todo lo que esta corriente podía aportar al bienestar de las personas. También les agradezco su apoyo y cercanía en cada reunión, lo que me permitió sentirme libre de expresar todas mis preocupaciones y dudas a lo largo del proceso. Gracias a sus enseñanzas, he aprendido muchísimo y he desarrollado una curiosidad y fascinación por la investigación en este campo.

Agradezco también a Onintze, Alejandro y Nuria por hacerme sentir una compañera más del equipo y por estar siempre disponibles cuando necesitaba orientación o ayuda. A pesar de la distancia, su apoyo ha sido invaluable.

No puedo olvidar a todas las personas trabajadoras que confiaron en esta investigación y dedicaron su tiempo y esfuerzo para participar en ella. Su colaboración ha sido fundamental para que este trabajo fuera posible.

A mi familia, aunque pequeña, sé que siempre puedo contar con vosotros. A mi tío Luis, gracias por animarme a seguir formándome y por tu paciencia al ayudarme con las grabaciones de los vídeos del programa de intervención. A mi tío Pedro José, por facilitarnos todo lo necesario

para grabar y por estar siempre dispuesto a ayudar. A mi hermana María, aunque no estemos tan presentes en la vida cotidiana la una de la otra, eres una persona muy importante en mi vida. A Juan, por animarme siempre y recordarme que podía con esto y más. Y a mi madre, por su paciencia infinita y por estar a mi lado durante todo este proceso. Gracias por escucharme siempre, por darme ánimos cuando más lo necesitaba y por recordarme la importancia de seguir adelante.

Quiero también agradecer a José, quien en este último año ha sido un pilar fundamental en mi vida y mi confidente en los buenos y malos momentos. Gracias por tu apoyo incondicional, por animarme siempre que lo he necesitado y por recordarme mi valía en los momentos más difíciles.

Y, por último, a Lana, mi fiel amiga durante todos estos años, siempre a mi lado, y ahora la estrella que más brilla.

A todos vosotros,

Gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                                                                                                        | <b>14</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. EL <i>ENGAGEMENT</i> COMO INDICADOR PRINCIPAL DEL BIENESTAR EN LAS PERSONAS TRABAJADORAS.....</b>                                 | <b>20</b> |
| 1.1. El <i>Engagement</i> en el Contexto Laboral: una Conceptualización desde el Modelo de Demandas y Recursos.....                              | 22        |
| 1.2. Factores y Consecuencias del <i>Engagement</i> en el Contexto Laboral.....                                                                  | 28        |
| 1.3. Comprendiendo la Interacción entre el <i>Engagement</i> y el <i>Burnout</i> : una Perspectiva Basada en Demandas y Recursos Laborales ..... | 32        |
| <b>CAPÍTULO 2. LOS RECURSOS PERSONALES Y SU PAPEL EN EL <i>ENGAGEMENT</i>, EL <i>BURNOUT</i> Y EL BIENESTAR LABORAL .....</b>                    | <b>40</b> |
| 2.1. Introducción a los Recursos Personales y su Rol Fundamental.....                                                                            | 42        |
| 2.2. Los Recursos Personales como Predictores del <i>Engagement</i> y el <i>Burnout</i> .....                                                    | 46        |
| <b>CAPÍTULO 3. CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO Y <i>JOB CRAFTING</i>: SU VÍNCULO CON EL BIENESTAR EN EL TRABAJO .....</b>                           | <b>56</b> |
| 3.1. El Papel Clave del Capital Psicológico Positivo.....                                                                                        | 58        |
| 3.1.1. Autoeficacia .....                                                                                                                        | 61        |
| 3.1.2. Esperanza .....                                                                                                                           | 63        |
| 3.1.3. Optimismo.....                                                                                                                            | 65        |
| 3.1.4. Resiliencia.....                                                                                                                          | 66        |
| 3.1.5. Interrelación entre Optimismo, Autoeficacia, Resiliencia y Esperanza en el Contexto Laboral .....                                         | 70        |
| 3.2. <i>Job Crafting</i> o la Construcción Activa del Trabajo para Mejorar el Bienestar Laboral .....                                            | 73        |
| 3.2.1. Relación entre el <i>Job Crafting</i> y el Bienestar de las Personas Trabajadoras.....                                                    | 82        |
| <b>CAPÍTULO 4. FORTALECIMIENTO DE RECURSOS PERSONALES EN EL CONTEXTO LABORAL.....</b>                                                            | <b>90</b> |
| 4.1. Fundamentos de las Intervenciones en Psicología Positiva en el Trabajo .....                                                                | 92        |
| 4.2. Intervenciones para el Fortalecimiento de los Recursos Personales de los Trabajadores.....                                                  | 95        |
| 4.2.1. Intervenciones para el Desarrollo del Capital Psicológico Positivo .....                                                                  | 101       |
| 4.2.2. Intervenciones en <i>Job Crafting</i> .....                                                                                               | 119       |
| 4.2.3. Intervenciones Multicomponente en Psicología Positiva y su Aplicación en <i>Job Crafting</i> y <i>PsyCap</i> .....                        | 130       |
| 4.3. Efectividad de las Intervenciones en Línea Para Mejorar el Bienestar de los Trabajadores: un Análisis Detallado.....                        | 132       |

|                                                                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA.....</b>                                                                                                                                                                   | <b>138</b> |
| 5.1. Objetivos e Hipótesis .....                                                                                                                                                                      | 140        |
| 5.2. Participantes .....                                                                                                                                                                              | 141        |
| 5.3. Instrumentos y Variables .....                                                                                                                                                                   | 146        |
| 5.4. Diseño .....                                                                                                                                                                                     | 149        |
| 5.5. Procedimiento .....                                                                                                                                                                              | 150        |
| 5.5.1. Diseño y Desarrollo de los Programas de Intervención Autoaplicados en Línea .....                                                                                                              | 151        |
| 5.5.2. Adaptación de los Programas de Intervención Autoaplicados al Formato Online.....                                                                                                               | 158        |
| 5.5.3. Implementación de los programas de intervención con personas trabajadoras.....                                                                                                                 | 163        |
| 5.6. Análisis Estadísticos .....                                                                                                                                                                      | 167        |
| <b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>                                                                                                                                                                   | <b>170</b> |
| 6.1. Análisis de Correlaciones Entre Variables Sociodemográficas y Laborales con las Variables de Estudio .....                                                                                       | 172        |
| 6.2. Análisis Correlacionales Entre las Variables de Estudio .....                                                                                                                                    | 173        |
| 6.3. Análisis Preliminar de las Diferencias Entre las Variables Centrales de Estudio ( <i>Job Crafting</i> , <i>Engagement</i> , <i>PsyCap</i> y <i>Burnout</i> ) Entre Grupos Pre-intervención ..... | 177        |
| 6.4. Evolución del <i>PsyCap</i> y <i>Job Crafting</i> en los Grupos de Intervención.....                                                                                                             | 180        |
| 6.5. Comparaciones Pre y Post-tratamiento Para la Evaluación de la Efectividad Diferencial de las Intervenciones .....                                                                                | 183        |
| 6.5.1. Diferencias en las Dimensiones de <i>Engagement</i> y <i>Burnout</i> Entre las Distintas Condiciones Experimentales.....                                                                       | 183        |
| <b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN .....</b>                                                                                                                                                                    | <b>198</b> |
| 7.1. Intervención en <i>PsyCap</i> .....                                                                                                                                                              | 201        |
| 7.2. Intervención en <i>Job Crafting</i> .....                                                                                                                                                        | 205        |
| 7.3. Intervención Multicomponente .....                                                                                                                                                               | 209        |
| 7.4. Comparación de la Efectividad entre Intervenciones Multicomponente, en <i>PsyCap</i> y en <i>Job Crafting</i> .....                                                                              | 212        |
| 7.5. Evaluación de la Persistencia de los Efectos Obtenidos en <i>Engagement</i> y <i>Burnout</i> .....                                                                                               | 215        |
| 7.6. Limitaciones.....                                                                                                                                                                                | 223        |
| 7.7. Direcciones Futuras .....                                                                                                                                                                        | 225        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                                                                                                                                                              | <b>230</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                                                                                                                                                                               | <b>234</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                                                                                                                                                    | <b>302</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Comparación de Variables Sociodemográficas Entre los Grupos de Intervención y el Grupo de Control .....                                                                  | 144 |
| Tabla 2. Comparación de Variables Sociodemográficas Entre los Grupos de Intervención y el Grupo de Control .....                                                                  | 154 |
| Tabla 3. Resumen de los Objetivos y Contenidos de los Módulos de la Intervención en <i>Job Crafting</i> .....                                                                     | 155 |
| Tabla 4. Resumen de los Objetivos y Contenidos de los Módulos de la Intervención Multicomponente .....                                                                            | 156 |
| Tabla 5. Correlación Entre las Variables Sociodemográficas y las Puntuaciones Totales de las Variables Objeto de Estudio .....                                                    | 175 |
| Tabla 6. Correlación Entre las Dimensiones y las Puntuaciones Totales de JCS, JCQ, PCQ, <i>Engagement</i> y <i>Burnout</i> .....                                                  | 176 |
| Tabla 7. Contraste Entre Grupos de las Puntuaciones Previo a la Intervención .....                                                                                                | 179 |
| Tabla 8. Contraste entre Grupos de las Puntuaciones de Cambio (Mdif; Pre-Post en la Variable <i>Engagement</i> y en sus Dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción) .....         | 196 |
| Tabla 9. Contraste Entre Grupos de las Puntuaciones de Cambio (Mdif; Pre-Post en las Dimensiones de <i>Burnout</i> : Cinismo, Agotamiento Emocional y Eficacia Profesional) ..... | 197 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Procesos Psicológicos del Modelo DRL que Influyen en el Desarrollo del Estrés Laboral y la Motivación .....         | 23  |
| Figura 2. Modelo de Demandas y Recursos Laborales .....                                                                       | 48  |
| Figura 3. Teoría de Conservación de Recursos.....                                                                             | 50  |
| Figura 4. Modelo de <i>Job Crafting</i> .....                                                                                 | 78  |
| Figura 5. Modelo de PCI Basado en Luthans et al. (2006).....                                                                  | 104 |
| Figura 6. Estructura de la Presentación de los Programas .....                                                                | 160 |
| Figura 7. Estructura del Módulo de los Programas.....                                                                         | 162 |
| Figura 8. Diagrama de Flujo de los Participantes del Estudio .....                                                            | 166 |
| Figura 9. Diferencias en las Puntuaciones de <i>Job Crafting</i> y PsyCap Entre las Distintas Condiciones Experimentales..... | 182 |
| Figura 10. Diferencias en las Dimensiones de <i>Engagement</i> Entre las Distintas Condiciones Experimentales.....            | 193 |
| Figura 11. Diferencias de las Dimensiones de <i>Burnout</i> Entre las Distintas Condiciones Experimentales .....              | 195 |



## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo I. Protocolo de Evaluación .....                                                                                                                 | 304 |
| Anexo II. <i>Job Crafting Questionnaire</i> (Slemp y Vella-Brodrick, 2013) .....                                                                       | 308 |
| Anexo III. <i>Job Crafting Scale</i> (Tims et al., 2012). Traducida por Ficapal et al. (2014).....                                                     | 310 |
| Anexo IV. <i>Psychological Capital Questionnaire</i> (PCQ) desarrollado por Luthans et al. (2007) y adaptado al español por Azanza et al. (2014) ..... | 312 |
| Anexo V. <i>Utrecht Work Engagement Scale-9</i> (Schaufeli et al., 2006).....                                                                          | 314 |
| Anexo VI. <i>Maslach Burnout Inventory-General Survey</i> (Maslach et al., 1997). Traducida por Moreno-Jiménez et al. (2001).....                      | 316 |



## **INTRODUCCIÓN**



El trabajo es una parte fundamental de nuestras vidas. Su relevancia ha crecido con cambios recientes como el teletrabajo y las nuevas formas de colaboración profesional, impulsados por la pandemia. Estos cambios han destacado la necesidad de adoptar prácticas de bienestar laboral que se ajusten a las nuevas realidades y expectativas de los empleados (Drugas et al., 2023; Rahmani et al., 2023). Organizaciones internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022) han enfatizado la importancia de crear entornos laborales positivos. Un ambiente de trabajo saludable no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también fomenta la creatividad y la innovación, esenciales para el éxito en el mercado global. La literatura académica ha investigado ampliamente cómo mantener un entorno laboral saludable, destacando áreas cruciales como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el reconocimiento profesional y las oportunidades de crecimiento en la carrera (Drosatos y Fousteri, 2022; Lehtonen y Ramström, 2021). Estas investigaciones demuestran que el bienestar laboral abarca la salud mental y física, así como la satisfacción y el desarrollo personal y profesional (Tušl et al., 2021).

En este contexto, la Psicología Positiva se ha convertido en una herramienta valiosa para mejorar el bienestar laboral. Desarrollada por pioneros como Martin Seligman, esta disciplina se enfoca en potenciar el optimismo, la gratitud y la resiliencia (van Woerkom, 2021). Esta corriente no solo beneficia a los individuos, sino que también se ha transformado en un elemento estratégico para las organizaciones que desean prosperar en un entorno laboral en constante cambio (Ryff, 2022; Townsley et al., 2023).

Integrar estos principios psicológicos en el entorno laboral implica incluir estratégicamente estos conceptos en las políticas y la cultura de la organización. Esto abarca programas de capacitación para mejorar habilidades y atributos positivos, así como la

adaptación de las prácticas de gestión y liderazgo para alinearse con el bienestar y el crecimiento personal (Ruiz et al., 2024). Para ello, se requiere prestar atención no solo a las características generales del entorno laboral, sino también a las necesidades únicas de cada individuo (García-Contreras et al., 2021).

Esta necesidad de adaptar y personalizar enfoques en el entorno laboral conduce a la implementación de estrategias basadas en la Psicología Organizacional Positiva (POP). Esta metodología se centra en realzar y aprovechar las fortalezas individuales de los empleados (Sheldon y Lyubomirsky, 2021). La POP se complementa eficazmente con el Comportamiento Organizacional Positivo (POB) y el Conocimiento Organizacional Positivo (POS). Juntos, estos enfoques fomentan la productividad y crean un ambiente de trabajo que promueve el avance tanto individual como colectivo (Lupano y Castro, 2018; Luthans y Youssef, 2017; Luthans et al., 2021; van Zyl et al., 2023).

Dentro del ámbito de la POP, la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) se centra en cómo las fortalezas y recursos personales protegen el entorno laboral. Este enfoque proactivo destaca la importancia de identificar y potenciar las capacidades individuales, promoviendo un ambiente laboral seguro y favorable para la salud mental y física (Bakker et al., 2011; Salanova et al., 2014). En lugar de centrarse únicamente en la ausencia de aspectos negativos, la PSOP destaca la importancia de factores positivos que promueven el crecimiento personal y profesional, logrando un equilibrio psicológico positivo, derivado de la satisfacción laboral y el avance personal (Smith et al., 2020).

A pesar de las valiosas contribuciones teóricas, la literatura actual destaca la necesidad de profundizar en la aplicación práctica de estos conceptos en estrategias organizacionales. Existe una demanda evidente de investigar y diseñar estrategias específicas y prácticas que las empresas puedan implementar para promover un ambiente laboral saludable y satisfactorio. En

este marco, la presente tesis se centra en desarrollar métodos prácticos y efectivos que enriquezcan el ambiente laboral, basándose en los principios de la POP (Bakker y Demerouti, 2017; Luthans et al., 2015; Peters et al., 2020; Schaufeli, 2021). Nuestro objetivo principal es identificar herramientas y estrategias que puedan aumentar la satisfacción y plenitud de los empleados, fortaleciendo sus habilidades individuales y fomentando un entorno laboral positivo. Estos principios se aplican con la intención de lograr mejoras significativas en el bienestar, la motivación y el desarrollo profesional, generando un impacto positivo y duradero en el lugar de trabajo.

Por lo que se refiere a la estructura de la tesis, se comienza con una presentación de la literatura, introduciendo el concepto de *engagement* y su relación con el bienestar y el rendimiento de los empleados. Se examinan asimismo los recursos personales, el Capital Psicológico Positivo y el *job crafting*, y su influencia en la experiencia laboral. Además, se analizan las intervenciones en Psicología Positiva diseñadas para fortalecer estos recursos, proporcionando estrategias prácticas para mejorar el bienestar en el entorno laboral. Posteriormente, se describe la metodología de esta investigación, detallando objetivos, hipótesis, participantes, instrumentos, diseño y procedimientos. Los resultados empíricos se presentan a continuación, seguidos de una discusión donde se interpretan los hallazgos y se analizan sus implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación. Finalmente, las conclusiones resumen los hallazgos y contribuciones de la tesis, proporcionando una visión integrada de los resultados obtenidos.



## **CAPÍTULO 1**

# **EL *ENGAGEMENT* COMO INDICADOR PRINCIPAL DEL BIENESTAR EN LAS PERSONAS TRABAJADORAS**



### **1.1. El *Engagement* en el Contexto Laboral: una Conceptualización desde el Modelo de Demandas y Recursos**

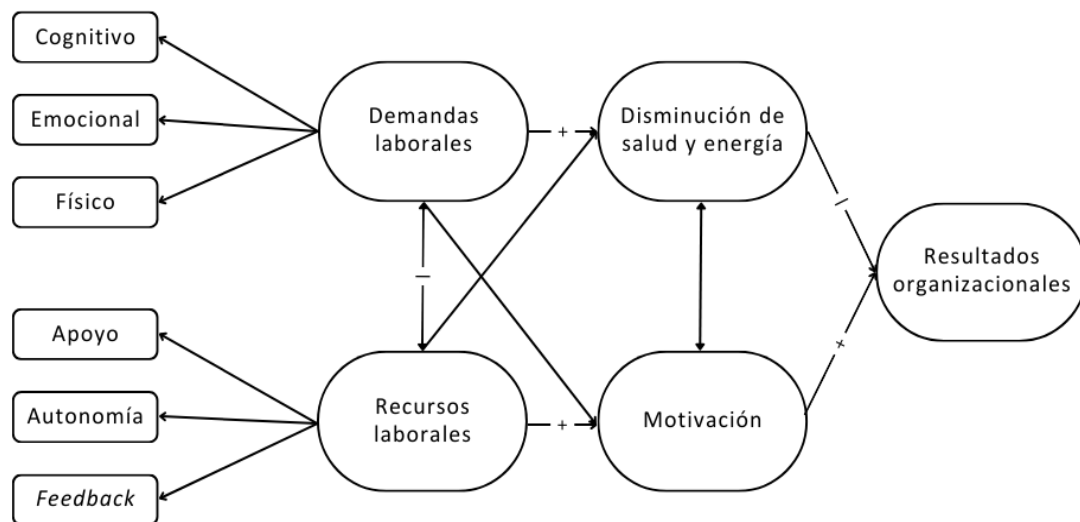
En el ámbito laboral actual, el *engagement*, o compromiso y participación activa de los empleados, se ha convertido en un foco central de estudio y aplicación. Este concepto, fundamental en la psicología organizacional, refleja cómo los empleados integran sus necesidades y motivaciones en su entorno laboral (Schaufeli, 2013). La relación entre el bienestar físico y mental de los empleados, su productividad y satisfacción en el trabajo, destacada por investigaciones recientes de Smith et al. (2020) y Voordt y Jensen (2023), está profundamente influenciada por el nivel de *engagement*.

En este contexto, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) desarrollado por Arnold Bakker y Evangelia Demerouti, emerge como un marco teórico de gran relevancia. Este modelo (Figura 1) no solo examina los desafíos laborales, sino que también ofrece una perspectiva integral sobre cómo optimizar el bienestar laboral, enfatizando el equilibrio entre demandas y recursos disponibles (Demerouti y Bakker, 2023; Lee y Jo, 2023).

Las demandas laborales, que abarcan esfuerzo mental y físico, así como un costo fisiológico y psicológico significativo, deben equilibrarse con recursos adecuados que faciliten el logro de metas profesionales y mitiguen la sobrecarga laboral. Esta interacción entre demandas y recursos influye directamente en la motivación y el bienestar de los trabajadores (Bakker y Demerouti, 2013; Bakker et al., 2023a). Mantener un equilibrio entre las demandas y los recursos permite gestionar el estrés de manera efectiva, promoviendo el crecimiento y la satisfacción (Bakker et al., 2023a; Galanakis y Tsitouri, 2022).

**Figura 1**

*Procesos Psicológicos del Modelo DRL que Influyen en el Desarrollo del Estrés Laboral y la Motivación*



*Nota.* Adaptado de “The Job Demands-Resources model: challenges for future research”, por A. Bakker y E. Demerouti, 2011, *SA Journal of Industrial Psychology*, 30, 02. Copyright 2011 por AOSIS Publishing.

El Modelo DRL se basa en un rico legado de teorías en psicología organizacional que explican el estrés laboral desde una conceptualización interaccionista, analizando la dinámica entre la persona y su entorno laboral (Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Entre estas teorías destaca el Modelo de Demanda-Control de Karasek (1979), que enfatiza la interacción entre las demandas laborales y el control que los empleados ejercen en su trabajo. Orfei et al. (2022) resaltan cómo este control se manifiesta en la capacidad de los empleados para tomar decisiones, la flexibilidad en la organización de sus tareas y la habilidad para aplicar sus competencias y habilidades. Comprender estas interacciones es esencial para analizar cómo los

empleados perciben el estrés y su impacto en su salud y eficiencia laboral, según indican Chen et al. (2022).

Este modelo innovador se aparta de una visión unidimensional del estrés laboral, reconociendo que las demandas laborales, como plazos ajustados, alta carga de trabajo o responsabilidades complejas, pueden convertirse en oportunidades de crecimiento y satisfacción profesional cuando se equilibran con recursos adecuados. El Modelo DRL también incorpora la Teoría del Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996), que profundiza en la relación entre el esfuerzo invertido por los trabajadores y las recompensas recibidas, enfatizando que un desequilibrio puede generar estrés crónico y afectar negativamente la salud mental y física (Cardoza et al., 2023).

La integración de estas teorías clave en el Modelo DRL ofrece una estructura comprensiva y sólida para la evaluación del estrés en un contexto laboral que se caracteriza por su rápida evolución y complejidad. Este modelo aborda tanto los aspectos tradicionales del estrés laboral, como la carga de trabajo y las dinámicas interpersonales (Chowhan y Pike, 2023), así como los desafíos modernos, incluyendo la influencia de los avances tecnológicos y la globalización (Angelini, 2023; Costin et al., 2023). Este enfoque holístico es esencial para comprender los factores que impactan la salud mental y física de los trabajadores, subrayando la necesidad de equilibrar las demandas laborales con los recursos disponibles. Este modelo ha demostrado ser eficaz no solo para prevenir el estrés, sino también para fomentar un entorno laboral que promueve el desarrollo integral y mejora las condiciones generales de los empleados (Xu y Wang, 2023). Publicaciones recientes como las de Rahnfeld et al. (2023) sugieren que un ambiente laboral equilibrado, que combine adecuadamente las demandas y ofrezca recursos suficientes, puede mejorar significativamente el compromiso y la participación activa de los empleados.

Como se resaltó al inicio de este capítulo, el *engagement* es crucial en la psicología de las organizaciones, contribuyendo a entender cómo los empleados se relacionan con su entorno laboral. Introducido por William A. Khan en 1990, este término ha evolucionado significativamente. Khan (1990) lo definió como el grado de compromiso de un empleado con su trabajo, resaltando tres condiciones psicológicas fundamentales: encontrar significado en el trabajo, sentirse seguro en el entorno laboral y estar emocionalmente disponible para las tareas. Con el tiempo, el concepto de *engagement* se ha enriquecido con las contribuciones de varios autores. En la actualidad, se entiende como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción (Albrecht et al., 2023, Bakker, 2011 y Schaufeli et al., 2002).

El vigor refleja cómo los empleados abordan los desafíos laborales, manteniendo su productividad y bienestar. Esta dimensión del *engagement* se caracteriza por energía constante en el trabajo, adaptabilidad mental y perseverancia frente a adversidades (López-Zafra et al., 2022). Los trabajadores con altos niveles de este vigor muestran esfuerzo sostenido, resistencia a la fatiga y capacidad para superar obstáculos sin agotarse, lo que les permite mantener un alto rendimiento durante periodos extensos (Schaufeli y Bakker, 2004). En contraste, aquellos trabajadores con bajos niveles de vigor pueden experimentar una disminución en su energía y esfuerzo diario, reduciendo su desempeño laboral y salud mental y física. La falta de vigor puede manifestarse en menor motivación, reducción en la calidad del trabajo y dificultad para enfrentar y superar problemas laborales (Salanova y Schaufeli, 2009).

La absorción, entendida como una profunda inmersión en las actividades laborales, se caracteriza por una atención tan intensa que los empleados suelen perder la noción del tiempo, sumergiéndose plenamente en su labor (Salanova y Schaufeli, 2009). Schaufeli y Bakker (2004) destacan que la absorción conlleva una implicación cognitiva y emocional profunda en las tareas, relacionada con una motivación intrínseca y satisfacción laboral. Esta motivación se

refleja en la capacidad de los trabajadores para sumergirse completamente en sus tareas, resultando en mayor disfrute y satisfacción en el trabajo (Orgambidez et al., 2015). García-Sánchez y García-Meca (2017) han examinado la satisfacción laboral, destacando la importancia de la absorción en la influencia sobre el bienestar de los empleados. Esto subraya que este constructo no sólo facilita completar las tareas de manera eficiente, sino que también aporta un sentido de realización en el desempeño laboral (Oquendo, 2023). Por otro lado, estudios como los de Bakker y Leiter (2010) y Salanova y Schaufeli (2009) indican que empleados con bajos niveles de absorción pueden estar menos involucrados y ser más susceptibles a distracciones, afectando su concentración y satisfacción laboral. Estos empleados pueden experimentar una desconexión emocional y cognitiva de su trabajo, resultando en una disminución de productividad y compromiso.

La dedicación en el trabajo, el tercer componente del *engagement*, se caracteriza por un entusiasmo tangible, una fuerte motivación y una sólida identificación con las tareas laborales. Los empleados dedicados desarrollan un vínculo emocional profundo con sus responsabilidades, percibiéndolas como estimulantes y significativas, una perspectiva respaldada por Bakker y Albrecht (2018). Según Khusanova et al. (2021), esta actitud enriquece significativamente la experiencia laboral y fortalece el compromiso y satisfacción en el trabajo. Los trabajadores dedicados experimentan orgullo y satisfacción por su labor, lo que les motiva para mantener un alto rendimiento, esencial para el éxito organizacional. En contraste, investigaciones de Hakanen et al. (2006) y Salanova y Schaufeli (2009) muestran que empleados que perciben su trabajo como carente de sentido pueden experimentar una disminución en la motivación y la satisfacción laboral, afectando negativamente su bienestar y el rendimiento organizacional.

Así, la relación entre el *engagement* de los empleados y las necesidades humanas intrínsecas es crucial en la psicología de las organizaciones. Esta conexión se evidencia en

cómo las necesidades humanas, como las postuladas por Abraham Maslow en su Teoría de las Necesidades Humanas (1943), influyen en la motivación laboral. Este autor argumentó que las personas buscan satisfacer una serie de necesidades jerárquicas, desde las fisiológicas básicas hasta la autorrealización. La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985) también destaca la importancia de satisfacer necesidades psicológicas básicas, como autonomía y competencia, para fomentar el bienestar y la dedicación en el trabajo. Desde esta perspectiva, se reconoce que el compromiso laboral de los empleados está arraigado en la satisfacción de estas necesidades, lo que influye en su desempeño y participación activa en la organización. Esta interacción entre el compromiso laboral y las necesidades humanas intrínsecas es un tema recurrente en la investigación actual sobre psicología organizacional, resaltando la importancia de comprender cómo estas necesidades impulsan el compromiso de los trabajadores (Cárdenas y Jaik, 2014; Mainou y Lozoya, 2012).

Por tanto, el *engagement* no sólo es un objetivo para las empresas, sino también un resultado de la implementación efectiva de teorías y prácticas laborales que destacan el propósito y significado del trabajo. Este compromiso activo de los empleados refleja su nivel de satisfacción en el trabajo (Smith et al., 2016). Espinosa y Fernández (2017) sostienen que el compromiso laboral es esencial para el bienestar y la efectividad de los empleados, mejorando no solo su productividad y eficiencia, sino también su estabilidad emocional y mental. Estos investigadores destacan que el *engagement* incrementa la capacidad de los empleados para manejar el estrés y eleva su satisfacción personal y profesional, subrayando así el papel esencial del compromiso en promover un bienestar integral en el lugar de trabajo. Al comprender la importancia e interacción de estos elementos, se proporciona una visión clara para las organizaciones que buscan fortalecer la motivación y el compromiso de sus colaboradores (Pérez-Juárez y Pedraza, 2019).

## 1.2. Factores y Consecuencias del *Engagement* en el Contexto Laboral

El *engagement* laboral, según el Modelo DRL, representa una interacción compleja de factores internos y externos que influye profundamente en el compromiso de los empleados. Este modelo, presentado por Salazar y Panca (2018), muestra que el *engagement* trasciende la mera satisfacción laboral y es resultado de la confluencia de diversos elementos que se potencian mutuamente. En este sentido, los estudios de Morán y Yambay (2022) y Pérez-Juárez y Pedraza (2019) resaltan la importancia de las actitudes y valores personales de los empleados como componentes esenciales del *engagement* laboral. Estos factores internos, junto con elementos externos como el liderazgo y las oportunidades de desarrollo, desempeñan un papel significativo en la creación de un ambiente propicio para el *engagement*. Además, Castañeda y Gutiérrez (2021) subrayan la necesidad de una gestión activa y una comprensión profunda de estos factores para fomentar un *engagement* duradero y efectivo. A continuación, se explorarán detalladamente estos factores, examinando cómo cada uno contribuye al desarrollo de un entorno laboral motivador y productivo.

Como se ha mencionado anteriormente, el *engagement* se fortalece mediante la interacción entre la actitud proactiva y positiva de los empleados y la alineación de sus valores personales con los de la organización. Investigaciones de Kristof-Brown et al. (2005) y Pérez-Juárez y Pedraza (2019) destacan que esta sinergia no solo promueve un ambiente laboral saludable y productivo, sino que también impulsa el compromiso y la satisfacción de los empleados, mejorando su bienestar mental y reduciendo la tendencia a abandonar la empresa. Estos estudios resaltan la relevancia de un ajuste persona-organización efectivo, integrando aspectos culturales y valores más allá de las competencias técnicas. Complementando este enfoque, Córdor et al. (2023) subrayan el impacto positivo de una actitud laboral favorable no solo en la experiencia individual del empleado, sino también en el clima laboral en general. Esta actitud fomenta la cooperación, la adaptabilidad y la innovación en el entorno de trabajo.

De forma similar, Gupta y Singh (2021) profundizan en la importancia de la congruencia entre los valores personales de los empleados, como la responsabilidad social o la innovación, y los valores corporativos. Esta armonía fortalece significativamente la relación del empleado con la organización, resultando en un compromiso más profundo y auténtico. Bakker y Leiter (2017) amplían esta visión al mostrar cómo un ambiente laboral que respeta la individualidad de los empleados y alinea sus valores con la cultura organizacional mejora la colaboración y fortalece el *engagement*.

Es importante destacar que el reconocimiento en el trabajo, el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal son factores intrínsecamente ligados al bienestar de los empleados y tienen una influencia directa y significativa en el *engagement*. La literatura respalda la importancia de estos aspectos para promover un compromiso sólido y sostenible. Estudios como los de Satish et al. (2023) y Yang y Jiang (2023) demuestran que el reconocimiento eleva la moral de los empleados y fortalece su compromiso con la organización. Cuando los empleados sienten que su trabajo es valorado y reconocido, están más motivados y comprometidos, mejorando la productividad y el ambiente laboral. Asimismo, Agurto et al. (2020) destacan la importancia de brindar oportunidades de crecimiento profesional, permitiendo a los empleados progresar en sus carreras y sentir que avanzan en sus roles.

En este contexto, la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000), anteriormente mencionada y que aborda necesidades psicológicas fundamentales como la autonomía, la competencia y las relaciones, proporciona una perspectiva adicional para entender el *engagement* (Mazzetti y Schaufeli, 2022). La autonomía, enfatizada por Gagné y Deci (2005), resalta la importancia de alinear los valores personales con los organizacionales y el reconocimiento efectivo en el trabajo. Los empleados que experimentan un alto grado de autonomía se sienten más comprometidos y motivados intrínsecamente, y se empoderan en un

entorno que valora y respeta su individualidad, como subraya el trabajo de Bakker y Demerouti (2017). En cuanto a la competencia, esta teoría destaca la necesidad de sentirse eficaz y capaz en las tareas laborales, lo que Ryan y Deci (2000) identifican como crucial para mejorar tanto el rendimiento laboral como el *engagement*. Las relaciones en el lugar de trabajo, enfatizadas por Baumeister y Leary (1995) como fundamentales para el bienestar psicológico, complementan la idea de una cultura empresarial inclusiva y respetuosa, y la justicia organizacional discutida en los estudios de Colquitt et al. (2001) y Kim y Lee (2022). Un ambiente laboral que promueve relaciones positivas y un equilibrio justo y saludable fomenta no solo el bienestar de los empleados, sino también un compromiso más profundo con la organización.

Complementando los factores internos previamente discutidos, los factores externos también juegan un rol crucial en el *engagement* laboral. Palomar et al. (2015) demuestran cómo aspectos como la carga de trabajo y las características laborales, así como las demandas, afectan significativamente el *engagement*. En esta línea, Mazzetti y Schaufeli (2022) destacan que un balance adecuado en estos aspectos se relaciona directamente con un incremento en el *engagement* y la satisfacción laboral. Estrategias como la flexibilidad en los horarios y la posibilidad de trabajo remoto emergen como elementos clave en este aspecto. En paralelo, la adaptabilidad organizacional ante las innovaciones tecnológicas, señalada por Jensen et al. (2013), no sólo ofrece ventajas competitivas, sino que también mejora la satisfacción y el *engagement* de los empleados.

Esta comprensión de los factores externos se entrelaza con los internos para crear un panorama complejo del *engagement* laboral y es destacada en investigaciones por Agurto et al. (2020), Mazzetti y Schaufeli (2022) y Vera y Gabari (2020), abarcando una amplia gama de aspectos que incluyen el desarrollo profesional, el liderazgo efectivo, la calidad de las relaciones laborales y la autonomía en el trabajo. En esta confluencia, estos autores resaltan

que el desarrollo profesional no se limita a oportunidades de ascenso, sino que abarca el crecimiento continuo y el enriquecimiento de habilidades, mientras que un liderazgo efectivo, más allá de la mera supervisión, implica inspirar, motivar y apoyar a los empleados. Estos elementos, cuando se combinan con un ambiente laboral caracterizado por relaciones interpersonales sólidas y un sentido de autonomía, crean un entorno donde los empleados se sienten valorados, comprendidos, empoderados y motivados para desempeñar sus roles de manera eficaz y creativa (Decuypere y Schaufeli, 2020).

El *engagement* laboral tiene un impacto significativo en los empleados a nivel individual. Parent y Lovelace (2018) indican que este compromiso también se traduce en una mayor satisfacción y realización personal, mejorando la salud mental y emocional de los empleados. Investigaciones adicionales de Bakker y Demerouti (2017) confirman que el *engagement* se asocia con una mayor eficacia laboral y una mejor salud psicológica. En el plano organizacional, las repercusiones del *engagement* son igualmente notables. Jensen et al. (2013) muestran que las organizaciones con empleados altamente comprometidos experimentan incrementos notables en innovación y eficiencia. Un alto nivel de *engagement* fomenta un entorno donde la creatividad y la mejora continua son comunes, mejorando el desempeño general. Estas empresas fortalecen su posición en el mercado, aumentan la satisfacción del cliente y mejoran su rentabilidad, como demuestran los estudios de Salanova et al. (2021), que destacan la relación directa entre el *engagement* y la eficiencia operativa.

De esta manera, este constructo se convierte en un fenómeno dinámico y en constante evolución. Los estudios longitudinales de Mazzetti y Schaufeli (2022) sugieren que el *engagement* se desarrolla y cambia con el tiempo, influenciado por el ambiente laboral y las circunstancias personales de los empleados. Este enfoque dinámico es crucial para entender cómo el *engagement* puede ser cultivado y sostenido a lo largo del tiempo, en lugar de ser visto como un estado estático o un objetivo fijo.

Por tanto, la interacción de factores internos, como las actitudes y valores personales, y externos, como la naturaleza del trabajo y el entorno organizacional, es fundamental en el desarrollo del *engagement* laboral. Es esencial adoptar un enfoque integral que considere ambas dimensiones para fomentar un *engagement* efectivo y duradero. Este abordaje no solo contribuye al bienestar del empleado, sino que también impulsa el éxito organizacional, como se demuestra en el trabajo de Saks (2006), en el que se destaca la importancia de estrategias de *engagement* holísticas para lograr resultados óptimos tanto para los empleados como para las organizaciones.

### **1.3. Comprendiendo la Interacción entre el *Engagement* y el *Burnout*: una Perspectiva Basada en Demandas y Recursos Laborales**

En el entorno laboral contemporáneo, la relación entre el *engagement* y el *burnout* es un tema crucial para los investigadores y profesionales de recursos humanos debido a su influencia significativa en la salud y el bienestar de los empleados en diversas organizaciones. Mientras que el *engagement* se ha destacado por su papel en la creación de ambientes laborales positivos y productivos (tal y como se ha discutido en apartados anteriores), el *burnout* representa un desafío de igual importancia, pero con implicaciones negativas.

El concepto de *burnout*, introducido por Herbert Freudenberger en la década de 1970, ha evolucionado notablemente desde su enfoque inicial en profesionales de la salud, hasta ser reconocido en una amplia variedad de profesiones y entornos laborales. Originalmente identificado como una respuesta al estrés laboral crónico y a las demandas excesivas en el trabajo, el *burnout* ahora afecta a sectores como la educación, finanzas, tecnología y servicios públicos (Schaufeli et al., 2009). Schaufeli y Enzmann (2020) explican que este fenómeno surge cuando hay un desequilibrio crónico entre las demandas laborales y los recursos disponibles para los empleados, ya sean emocionales, físicos o de apoyo organizacional. Este

desequilibrio puede manifestarse a través de una carga de trabajo excesiva, la falta de apoyo de compañeros o supervisores y limitaciones en la autonomía laboral. Samra (2018) destaca la universalidad del *burnout*, mostrando que este fenómeno, aunque inicialmente asociado con roles emocionalmente exigentes, también afecta a profesionales en diversas ocupaciones, como controladores de tráfico aéreo y médicos. Su investigación revela similitudes en la experiencia del *burnout* entre diferentes profesiones, subrayando cómo esta información puede influir en los enfoques actuales para abordar el problema.

El *burnout*, tal y como lo han definido y estudiado Maslach y sus colaboradores a lo largo de los años, refleja una evolución en la comprensión de este fenómeno (Maslach, 1998). Maslach y Jackson (1982) identificaron el *burnout* como un estado caracterizado por un agotamiento emocional profundo, incluyendo sentimientos de desesperanza y desilusión, así como síntomas físicos como la fatiga crónica y los trastornos del sueño. Esta definición inicial se centró en la dimensión emocional y física del agotamiento en el contexto laboral. Posteriormente, Maslach y Leiter (2016) ampliaron este concepto, definiéndolo a través de tres síntomas clave: agotamiento, cinismo y una sensación de ineficacia.

En el contexto del *burnout*, el agotamiento se manifiesta como una experiencia compleja que va más allá del simple cansancio físico. Esta dimensión engloba tanto la fatiga emocional como la física y surge como una respuesta al estrés laboral prolongado y las demandas excesivas del entorno de trabajo (Salvagioni et al., 2017). Ahola y Hakanen (2014) vincularon este fenómeno con consecuencias significativas para la salud física, como el incremento en el riesgo de enfermedades cardiovasculares, destacando que el estrés laboral crónico puede resultar en serios problemas de salud física. Ghahramani et al. (2021) analizaron cómo el agotamiento profesional afecta la calidad de vida y la satisfacción laboral, revelando que este estado puede reducir significativamente tanto el compromiso como la eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, el estudio de Chor et al. (2021) proporcionan una perspectiva valiosa sobre cómo las largas jornadas de trabajo se relacionan con un aumento del riesgo de sufrir agotamiento profesional. Estos investigadores señalan una relación compleja y no lineal entre estas variables, sugiriendo que la falta de sueño puede agravar los efectos negativos de un exceso de trabajo. Asimismo, el *burnout* tiene un impacto grave en el rendimiento laboral, ya que los trabajadores agotados experimentan una disminución en su capacidad para concentrarse, tomar decisiones y ser creativos (Taris y Schaufeli, 2015). Como consecuencia, las interacciones en el lugar de trabajo se ven afectadas, ya que los trabajadores agotados tienden a volverse irritables o retraídos, lo que puede resultar en conflictos con compañeros o una disminución en la calidad del servicio al cliente (Maslach y Leiter, 2016). A largo plazo, el agotamiento no tratado puede conducir a problemas de salud más graves y al desarrollo de un desgaste profesional crónico. Este ciclo de baja productividad y satisfacción laboral, junto con un aumento en el absentismo y la rotación de personal, representa una amenaza significativa tanto para los individuos como para las organizaciones (Bakker y Demerouti, 2017).

El cinismo, como componente clave del *burnout*, refleja una actitud negativa y de desapego hacia el trabajo, que surge como un mecanismo de autoprotección ante las demandas emocionales del entorno laboral. Esta actitud cínica, caracterizada por una disminución de la empatía y un aumento de la insensibilidad hacia compañeros y clientes, afecta negativamente tanto las interacciones personales como el desempeño laboral, según Maslach y Jackson (1982). Igualmente, Chiaburu et al. (2013) sugieren que, aunque el cinismo tiene efectos negativos en los resultados laborales, su impacto en los resultados organizacionales puede ser más complejo. Leiter (1993) y Maslach et al. (1997) relacionan el *burnout* con el desempeño laboral y el comportamiento prosocial, indicando que el *burnout* comienza con el agotamiento emocional, lo cual posteriormente conduce al cinismo.

Bakker y Costa (2014) proporcionan una visión integral sobre cómo el cinismo, un aspecto crítico del *burnout*, puede afectar negativamente las dinámicas en el lugar de trabajo. Señalan que el cinismo no solo impacta las interacciones individuales, sino que también disminuye la calidad de la comunicación, aumenta los conflictos y crea un ambiente laboral hostil. En sectores donde la interacción humana juega un papel crucial, como en la atención sanitaria o la educación, el cinismo puede tener consecuencias severas, afectando la calidad del cuidado o la educación proporcionada (Tawfik et al., 2019). Esto puede reducir la satisfacción del cliente o del paciente y, en última instancia, dañar la reputación y el éxito de la organización. La investigación de Acuña et al. (2022) destaca que el cinismo no solo afecta a los demás, sino también a quien lo experimenta, conduciendo a una desconexión y falta de realización personal. Esta condición puede resultar en un ciclo de insatisfacción y desmotivación.

La sensación de ineficacia, otro componente del *burnout*, es descrito por Rodríguez y Rivas (2011), como un estado en el que los individuos experimentan una disminución de su competencia y efectividad en el trabajo. Esta percepción va más allá de una simple falta de confianza, afectando profundamente la identidad y el valor profesional. Para estos autores, los afectados pueden cuestionar el significado de su trabajo, lo que puede llevar a una crisis de identidad profesional, sintiéndose inútiles y percibiendo que sus esfuerzos no son suficientes para las demandas de su puesto. Demerouti et al. (2021) resaltan que la ineficacia percibida impacta negativamente la satisfacción laboral, la moral y la motivación de los equipos. Los trabajadores que se sienten ineficaces tienden a desvincularse de sus tareas, lo que puede reducir el rendimiento tanto a nivel individual como de equipo.

Leiter y Maslach (2017) amplían este análisis al señalar que la ineficacia derivada del *burnout* puede tener un efecto dominó que afecta negativamente a toda la organización, reduciendo la productividad y deteriorando el ambiente laboral. En sectores como la tecnología

o la educación, donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales, Serna et al. (2023) enfatizan que los efectos de la ineficacia pueden ser especialmente perjudiciales. Estos autores resaltan la importancia de que las organizaciones identifiquen y aborden las causas del *burnout*, proponiendo medidas como evaluar las cargas de trabajo, ofrecer oportunidades para el desarrollo de habilidades y competencias, y fomentar un ambiente laboral que valore y reconozca los logros de los empleados como estrategias clave para abordar esta problemática.

El vínculo entre el *burnout* y trastornos como la depresión y la ansiedad, subrayado por Salvagioni et al. (2017), resalta la gravedad de este fenómeno como un problema de salud mental significativo. Estos autores indican que factores como las cargas de trabajo excesivas, la falta de control y el desequilibrio entre la vida laboral y personal actúan como catalizadores del *burnout*. Ryan et al. (2023) encontraron que el *burnout* en médicos está asociado con la depresión, la ansiedad y el suicidio, destacando la complejidad y seriedad del problema. Siguiendo este estudio, las personas que padecen *burnout* experimentan agotamiento, distanciamiento mental del trabajo, sentimientos negativos o cínicos hacia su empleo y una disminución en su autoeficacia profesional.

En un contexto de tensión, como la pandemia de COVID-19, Zheng et al. (2023) identificaron altos niveles de *burnout*, ansiedad y depresión entre los proveedores de atención médica, lo que resalta aún más la relevancia del *burnout* en situaciones extremadamente estresantes. Investigaciones adicionales en este campo, como las de Cardoso y Freire (2017), revelan que este síndrome puede manifestarse a través de síntomas físicos y psicológicos, incluyendo cansancio, problemas de sueño y apetito, dolor físico, pesimismo, indiferencia, irritabilidad e indecisión. Estas manifestaciones no solo aumentan el riesgo de cometer errores, especialmente en profesiones de alto estrés, sino que también reducen significativamente el bienestar general, como sugieren Alkhamees et al. (2021) y Amutio et al. (2008). Estos autores establecen una correlación entre una mayor presencia de *burnout* y menores niveles de

bienestar psicológico, así como un aumento en el riesgo de depresión. Los anteriores estudios enfatizan que el *burnout* puede surgir en cualquier entorno laboral donde las demandas excedan los recursos personales y organizacionales disponibles. Los efectos físicos incluyen trastornos del sueño y dolores crónicos, mientras que en el plano psicológico se manifiestan síntomas de depresión y ansiedad. Estos hallazgos subrayan la necesidad de abordar el *burnout* no sólo como un problema laboral, sino también como una cuestión de salud pública, según García-Torres et al. (2021).

La relación entre el *burnout* y el *engagement* en el contexto laboral, previamente percibida como dos extremos opuestos, ha sido reexaminada por investigaciones recientes. El modelo DRL de Bakker y Demerouti (2013) sugiere que estos dos conceptos no son antagónicos, sino que están interconectados. Este modelo identifica dos procesos clave: el deterioro de la salud (que se desencadena cuando las elevadas demandas laborales agotan los recursos de los empleados) que lleva al *burnout*; y el proceso de motivación, donde la falta de *engagement* (a menudo debido a la escasez de recursos en el trabajo) también puede contribuir al desarrollo del *burnout* (Bakker y Demerouti, 2013; Reis et al., 2015).

Estudios posteriores de Bianchi (2018), Galanakis y Tsitouri (2022) y Harry et al. (2022) han explorado cómo el apoyo en el lugar de trabajo y las características específicas del empleo influyen en la relación entre *burnout* y *engagement*. Estos estudios indican que un ambiente laboral positivo puede promover la coexistencia de ambos estados, ofreciendo una comprensión más profunda del bienestar laboral. Además, el impacto del *burnout* trasciende el ámbito profesional, afectando también las relaciones personales y familiares y aumentando la vulnerabilidad a las adicciones, cómo señalan Maddock (2024) y Yang y Hayes (2020). Estos hallazgos resaltan la importancia de adoptar estrategias de manejo integrales que aborden la salud física y mental, así como el bienestar social y emocional.

Schaufeli y Enzmann (2020) enfatizan la necesidad de abordar el *burnout* de manera holística, implementando tanto estrategias preventivas como terapéuticas. Las investigaciones de García-Iglesias et al. (2022) y González-Rico et al. (2022) proporcionan una perspectiva integral sobre la relación entre *burnout* y *engagement* en diversos contextos laborales. Por un lado, la revisión sistemática de García-Iglesias et al. (2022) en médicos y enfermeras muestra una variabilidad significativa en los niveles de *burnout* y *engagement*, con una correlación inversa entre ambos, indicando que estos estados pueden variar según las condiciones del entorno laboral. Por otro lado, el estudio de González-Rico et al. (2022) sobre el bienestar laboral en trabajadores universitarios identifica diferentes perfiles de *burnout* y *engagement*, demostrando que es posible experimentar aspectos de ambos estados simultáneamente, dependiendo de las condiciones de trabajo y factores personales.

La convergencia de estudios en diferentes campos, como las investigaciones de Holmström et al. (2023) y Salmela-Aro et al. (2019) en el ámbito educativo, junto con investigaciones más amplias sobre bienestar laboral, revelan una verdad fundamental: el *burnout* y el *engagement* son fenómenos dinámicos que reflejan la complejidad de las interacciones entre el entorno laboral y las características individuales. Estos estudios resaltan la importancia de crear entornos de trabajo que no solo aborden el *burnout*, sino que también promuevan activamente el *engagement*.

En conclusión, la investigación en este campo subraya que, para gestionar efectivamente el bienestar laboral, es esencial adoptar un enfoque holístico que considere tanto los factores ambientales como los personales. Esto implica desarrollar entornos laborales que apoyen la eficacia personal, promuevan la colaboración interprofesional y reconozcan las contribuciones individuales, con el fin de cultivar un ambiente donde tanto el *burnout* como el *engagement* puedan ser gestionados de manera efectiva. El siguiente capítulo se centrará en presentar uno de los componentes de este modelo: los recursos personales.



## **CAPÍTULO 2**

### **LOS RECURSOS PERSONALES Y SU PAPEL EN EL *ENGAGEMENT*, EL *BURNOUT* Y EL BIENESTAR LABORAL**



## 2.1. Introducción a los Recursos Personales y su Rol Fundamental

Según Contreras et al. (2020), los recursos personales incluyen un amplio espectro de competencias y cualidades esenciales para la gestión efectiva del entorno laboral actual. Estos recursos abarcan desde la adaptabilidad, que permite a las personas ajustarse rápidamente a los cambios en el trabajo, hasta habilidades emocionales y cognitivas que facilitan la interacción social y la resolución innovadora de problemas. Estas habilidades no se limitan al conocimiento técnico, sino que también engloban habilidades adaptativas, emocionales, cognitivas y de resiliencia, todas cruciales para enfrentar y superar los desafíos laborales (Leithwood, 2023). Estudios realizados por Salanova y Schaufeli (2000) y Salovey y Mayer (1997) demuestran cómo la adaptabilidad, la gestión emocional y el pensamiento crítico contribuyen significativamente al éxito en el trabajo. Además, estudios recientes como los de Jiménez (2023) y Ruiz (2024) exploran el papel del manejo del estrés y las expectativas personales en la productividad y el desempeño laboral, mientras que Arosemena y Córdoba (2024) analizan la importancia del salario emocional y el clima organizacional en la satisfacción y el compromiso laboral.

La investigación sobre los recursos personales ha evolucionado significativamente desde los primeros estudios sobre la satisfacción laboral (Herzberg et al., 1959) y la teoría de las expectativas (Vroom, 1964), hasta estudios contemporáneos que abordan la inteligencia emocional (Salovey y Mayer, 1997), la resiliencia (Luthans, 2002) y el compromiso laboral (Schaufeli et al., 2002) como elementos centrales del éxito organizacional y el bienestar de los empleados. Inicialmente, la satisfacción laboral y las teorías motivacionales dominaron el campo de estudio de los recursos humanos y la psicología organizacional. Herzberg, con su teoría de los dos factores en las décadas de 1950 y 1960, se centró en cómo el ambiente laboral y la naturaleza del trabajo influían en la satisfacción y motivación de los empleados (Herzberg,

1959). Posteriormente, la investigación se orientó hacia la exploración de cómo las expectativas personales y la percepción del rol desempeñan un papel en la experiencia laboral, introduciendo la teoría de la expectativa de Vroom en 1964, que vinculaba la motivación con las expectativas de resultados deseados. En las dos últimas décadas, la investigación sobre los recursos personales ha experimentado una transformación significativa, desplazándose de enfoques tradicionales que priorizaban los factores externos, como las condiciones del entorno laboral y los incentivos económicos, hacia una comprensión más holística y centrada en el individuo.

Estudios de Hobfoll et al. (2003) y Van den Heuvel et al. (2010) arrojaron luz sobre la relevancia de los recursos internos, como la capacidad de interpretar de manera positiva las experiencias laborales, en la mejora del bienestar y el compromiso laboral. Estos hallazgos enfatizan que habilidades personales como la adaptabilidad, la creatividad, la flexibilidad, una buena organización y el deseo de aprender no solo mejoran la producción y el ambiente laboral, sino que también son fundamentales para que los empleados interpreten positivamente sus experiencias laborales.

Por otra parte, es esencial comprender que los recursos personales abarcan una amplia gama de capacidades y atributos que los individuos utilizan para gestionar su vida diaria, tanto laboral como personal. La diversidad de estos recursos se puede categorizar en varios tipos (emocionales, cognitivos, físicos y de habilidades) y cada uno desempeña un papel crucial en cómo los empleados enfrentan los desafíos, se adaptan a los cambios y alcanzan sus objetivos en el trabajo (Hobfoll et al., 2018; Xanthopoulou et al., 2007). Uno de los recursos emocionales más destacados es la inteligencia emocional, definida por Salovey y Mayer (1997) como la capacidad de manejar eficazmente las propias emociones y las de los demás. Esta capacidad incluye componentes clave como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las

habilidades sociales. No solo es determinante para una colaboración efectiva y un liderazgo exitoso, sino que también desempeña un papel esencial en la resolución de conflictos en el entorno laboral.

La investigación contemporánea ha destacado la relevancia del autoconcepto y su interacción con la inteligencia emocional en la mejora del desempeño laboral (Cruz et al., 2024). Además, se ha demostrado que el bienestar laboral, que incluye la gestión emocional, tiene un impacto significativo en la eficiencia y satisfacción de los empleados. Estos hallazgos resaltan la necesidad de crear un ambiente de trabajo que promueva el bienestar emocional, ya que este factor mejora tanto la motivación como el rendimiento de los trabajadores (Arana, 2024; Mababu, 2023). En un contexto aún más amplio, un análisis comparativo sobre la calidad de vida laboral en diversos entornos culturales confirma la relevancia universal de los recursos emocionales. Esto destaca que la inteligencia emocional es fundamental para el éxito a nivel organizacional, con implicaciones significativas a nivel mundial (Garzón et al., 2023).

Además de los recursos emocionales, es fundamental reconocer la importancia de los recursos cognitivos en la evolución de la investigación sobre recursos personales. Estos abarcan capacidades mentales esenciales como la atención, la memoria, el pensamiento crítico y la creatividad, que son vitales para el procesamiento de información, la resolución de problemas y la toma de decisiones en entornos laborales (Frías et al., 2017). Investigaciones recientes, como la de Saif (2023), han evidenciado que herramientas cognitivas como el *mind mapping* tienen un impacto significativo en el pensamiento crítico, la resolución creativa de problemas y la innovación. Linisha (2023) también ha encontrado que el aprendizaje basado en problemas colaborativos potencia el desarrollo cognitivo y afectivo, mejorando la capacidad del pensamiento crítico, la motivación laboral y la regulación emocional. Además, Chen (2020) presenta un marco cognitivo-conductual que predice la inteligencia colectiva en equipos

pequeños, destacando que el trabajo en grupo mejora el rendimiento, especialmente en la resolución de problemas y toma de decisiones.

Los recursos físicos (que se refieren a la salud y el bienestar físico de los individuos) son otro componente esencial para comprender cómo los empleados pueden desenvolverse efectivamente en su entorno laboral. Estos recursos incluyen energía física, resistencia y salud general, y son fundamentales para mantener la productividad y afrontar las demandas laborales, como largas jornadas de trabajo (Salas-Vallina et al., 2021). La salud física no solo afecta a nivel individual, sino que también tiene un impacto directo en la productividad y eficiencia de la organización en su conjunto. Investigaciones recientes, como el estudio de Castillo y Castromonte (2023), han destacado el impacto significativo del estrés laboral en la productividad y la salud física y mental de los trabajadores. Esto resalta la importancia del manejo adecuado del estrés como estrategia para mejorar la productividad laboral. Aránguiz (2023) también aborda el trabajo nocturno y su influencia en la salud y bienestar de los empleados, destacando la necesidad de implementar estrategias nutricionales, de bienestar y organizacionales para promover un trabajo nocturno más saludable.

En el ámbito laboral, las habilidades personales, también conocidas como *soft skills*, desempeñan un papel fundamental. Estas capacidades están vinculadas a los rasgos de personalidad y complementan las habilidades técnicas o *hard skills*. Entre estas habilidades se encuentran la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la adaptabilidad, la empatía, la proactividad y la innovación (Bakker y van Wingerden, 2021; Lyu y Liu, 2021). Además de las mencionadas anteriormente, otras habilidades de gran valor en el entorno laboral incluyen la creatividad, la flexibilidad, una buena organización y la disposición para aprender continuamente. Estas habilidades no solo

mejoran la productividad, sino que también son esenciales para un clima laboral positivo y para afrontar cambios y desafíos constantes (Bakker et al., 2020).

En síntesis, la creciente atención a los recursos personales subraya su importancia crítica en el desarrollo tanto profesional como personal. En este proceso, las organizaciones tienen un papel clave implementando estrategias de desarrollo que potencian el crecimiento individual y colectivo. Porter y Wang (2022) sugieren que programas de capacitación y mentoría, enfocados en habilidades como la comunicación asertiva y la gestión del estrés, pueden marcar una diferencia significativa en cómo los empleados abordan situaciones laborales complejas. Este enfoque no solo mejora la capacidad de los empleados para enfrentar sus tareas diarias y superan desafíos, sino que también reduce el riesgo de *burnout* y fomenta un mayor *engagement* con su trabajo.

Las investigaciones de Taris y Schaufeli (2015) y Van den Broeck et al. (2017) muestran que el fortalecimiento de estas competencias beneficia tanto al individuo como al ambiente laboral y la productividad organizacional. Al transformar los retos en oportunidades de desarrollo, las organizaciones pueden crear un ambiente más resiliente y adaptativo, promoviendo una cultura de bienestar y satisfacción laboral que impulsa el compromiso y la eficiencia.

## **2.2. Los Recursos Personales como Predictores del *Engagement* y el *Burnout***

Tal y como se recogía en la sección anterior, los recursos personales son fundamentales para el bienestar emocional en las organizaciones, y por ello se considera crucial entender cómo estos recursos impactan en el *engagement* y el *burnout*. Analizando el Modelo DRL (Figura 2) de Bakker y Demerouti (2013), presentado en el capítulo anterior, es importante profundizar en el papel de los recursos personales. Estos recursos permiten gestionar eficazmente las demandas laborales y transformar los desafíos en oportunidades de crecimiento.

Investigaciones de Zhang y Parker (2019) resaltan cómo estos recursos transforman la percepción y gestión de los desafíos, subrayando la posibilidad de su fortalecimiento a través de programas de intervención específicos. Esta capacidad de convertir desafíos en oportunidades es clave para mejorar el *engagement*, reducir el riesgo de *burnout* (Kotze, 2018) y fortalecer la adaptabilidad laboral (Mikołajczyk, 2021).

Dado su gran impacto, resulta esencial reconocer el papel de los recursos personales como moderadores y mediadores en el ámbito laboral (Vakola et al., 2023; Vîrgă y Balan, 2023). Geisler et al. (2019) y Xanthopoulou et al. (2009) señalan que recursos como la resiliencia y la inteligencia emocional funcionan como moderadores, ayudando a los empleados a manejar efectivamente las demandas del trabajo. Este papel no sólo mitiga los efectos negativos en la salud y el rendimiento, sino que también facilita la adaptación a los cambios (Vakola et al., 2023). Además, el Modelo DRL de Bakker y Demerouti (2017) indica que el acceso a estos recursos personales reduce el estrés y promueve actitudes positivas y un mejor rendimiento en el trabajo.

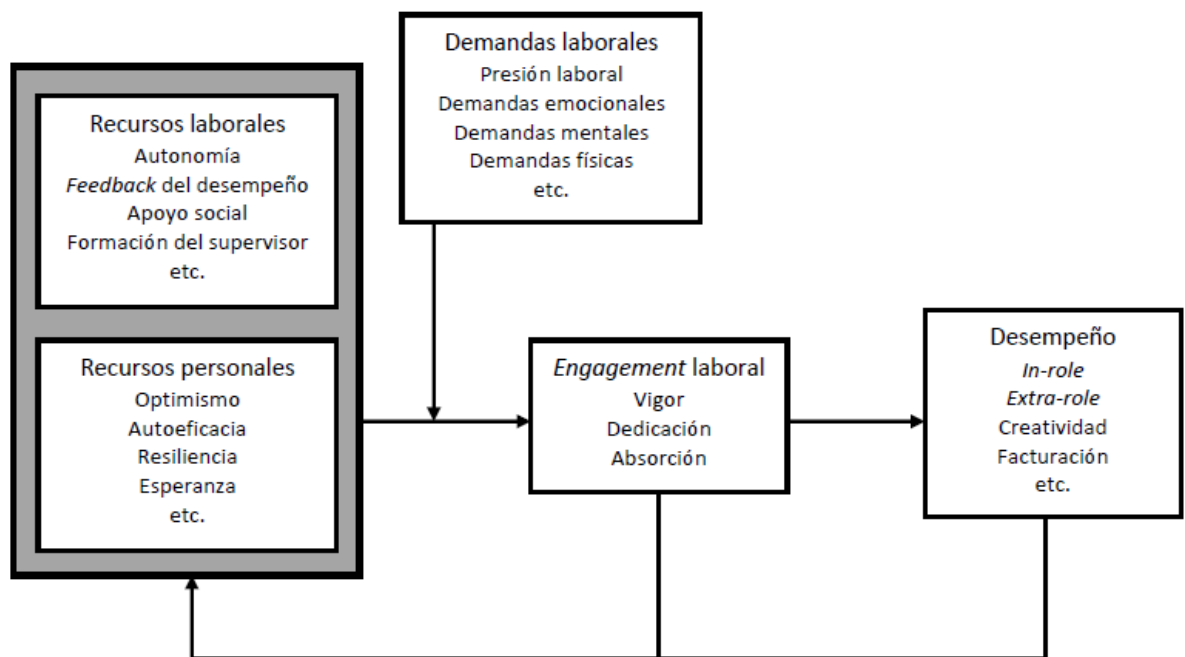
En cuanto a su función mediadora, diversos estudios han explorado la relación entre las experiencias laborales y sus efectos en empleados y organizaciones. Xanthopoulou et al. (2012) sostienen que las experiencias laborales positivas pueden enriquecer los recursos internos de un individuo (como la autoeficacia y el optimismo) mejorando su satisfacción y rendimiento en el trabajo. Este enfoque es ampliado por Vîrgă y Balan (2023), quienes argumentan que fortalecer los recursos personales a través de experiencias laborales enriquecedoras crea un ciclo de mejora continua, beneficiando tanto a los empleados como a la organización.

Bakker y Demerouti (2017) destacan que aspectos del entorno laboral (apoyo de supervisores y compañeros) son cruciales para promover el uso efectivo de estos recursos personales. Además, la influencia de los recursos personales en la percepción de las

características laborales, observada en estudios de Luthans et al. (2007) y Vîrgă y Balan (2023), muestra que atributos como el optimismo y la confianza en uno mismo llevan a una percepción más positiva del ambiente laboral. Esto mejora el bienestar personal y el rendimiento, contribuyendo al logro de objetivos organizacionales. Bakker y Demerouti (2017) y Schaufeli y Bakker (2004) confirman que un ambiente laboral que apoya el desarrollo personal mejora significativamente cómo los empleados perciben y se comprometen con su trabajo.

## Figura 2

*Modelo de Demandas y Recursos Laborales*



*Nota.* Adaptado de “El Modelo de Demandas y Recursos Laborales”, por A. Bakker y E. Demerouti, 2013, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, p. 108. Copyright 2013 por Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

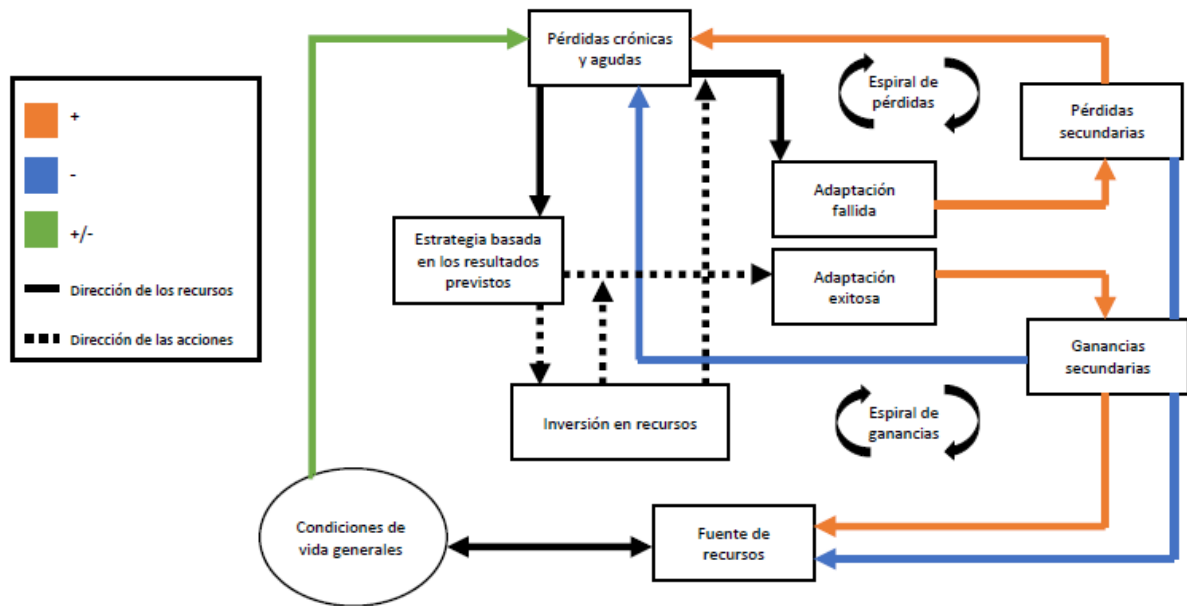
Profundizando en la influencia de los recursos personales en el *engagement* y el *burnout*, resulta esencial examinar un marco teórico alternativo que aporte nuevas perspectivas.

La Teoría de Conservación de Recursos (Figura 3) de Hobfoll (1988, 2001) proporciona una visión más amplia sobre la gestión y optimización de estos recursos en el entorno laboral. Esta teoría no solo resalta la importancia de los recursos personales en la gestión del estrés y el *burnout*, sino que también examina cómo las organizaciones pueden estructurar políticas y prácticas para facilitar la conservación y el desarrollo de estos recursos. Según Hobfoll (1988), las personas trabajadoras se esfuerzan por conservar sus recursos actuales, como habilidades, conocimientos, y relaciones, y están motivados por adquirir nuevos recursos, particularmente en situaciones de alta demanda laboral donde perciben que estos están en riesgo (Bakker et al., 2023b; Halbesleben, 2022).

En contextos donde los recursos de los empleados están amenazados, como en casos de cargas de trabajo excesivas o ambientes laborales conflictivos, es eficaz implementar estrategias organizacionales que promuevan tanto la acumulación de nuevos recursos como la protección de los existentes (Zheng et al., 2023). Halbesleben y Bowler (2007) apoyan esta perspectiva, indicando que, ante altas demandas, los empleados suelen recurrir a redes de apoyo para obtener recursos adicionales esenciales para manejar el estrés y prevenir el agotamiento. Además, la diversidad y robustez de los recursos personales, como se observa en los trabajos de Ten Brummelhuis y Bakker (2012), refuerzan la resiliencia de los empleados frente al estrés laboral y mejoran su rendimiento.

Figura 3

Teoría de Conservación de Recursos



Nota. Adaptado de “The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory.”, por S. E. Hobfoll, 2001, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), pp.337–370. Copyright 2001 por American Psychological Association.

El análisis de la dinámica entre las relaciones interpersonales, el apoyo social y su influencia en el entorno laboral subraya su importancia como amplificadores del bienestar y el rendimiento en el trabajo (Frías et al., 2017). Investigaciones como las de Bakker y Demerouti (2013) y Xanthopoulou et al. (2009) han demostrado una interacción recíproca entre los recursos personales y el *engagement* laboral, sugiriendo que estos recursos no solo capacitan a los empleados para enfrentar las demandas laborales de manera efectiva, sino que también mejoran significativamente su compromiso y satisfacción en el trabajo. Este fenómeno resalta la relevancia de las relaciones interpersonales, que, al ser fortalecidas por un entorno laboral positivo, están directamente correlacionadas con niveles elevados de *engagement*.

Ampliando esta discusión, estudios recientes como los de Salin et al. (2022), han profundizado en cómo las relaciones interpersonales de calidad no solo fomentan una mayor implicación del empleado, sino que se establecen como fundamentos esenciales para la efectividad laboral y el bienestar general. Xanthopoulou et al. (2009) observaron que factores como el tiempo, la energía y un estado emocional positivo pueden predecir y fortalecer los recursos personales y, por consiguiente, el *engagement*. Esta perspectiva se alinea con las investigaciones de Bakker et al. (2011) y Ten Brummelhuis y Bakker (2012), quienes señalan que disponer de recursos laborales adecuados mejora la capacidad de los empleados para mantener y fortalecer sus relaciones personales, reduciendo el riesgo de *burnout* y promoviendo un ciclo virtuoso donde un ambiente laboral positivo, a través de relaciones interpersonales sólidas, mejora el *engagement* y la satisfacción laboral.

Además de la influencia significativa de los recursos personales en el ambiente laboral, las relaciones interpersonales asumen roles esenciales y complementarios para el bienestar individual y el desempeño profesional. Knecht y Schubert (2020) subrayan que estas relaciones no solo constituyen una red de seguridad emocional indispensable, sino que también proveen recursos prácticos para afrontar los desafíos profesionales. La confianza con compañeros, la orientación de mentores y el fortalecimiento de redes profesionales son componentes vitales para la eficacia en el trabajo. Kahn (1990) profundiza en cómo las relaciones interpersonales sólidas potencian la implicación y el rendimiento de los empleados al brindar seguridad y apoyo. Uchino (2006) complementa esta perspectiva, destacando el impacto positivo de estas relaciones en la salud física y mental de los empleados, actuando como un escudo contra el estrés y el agotamiento. Zhai et al. (2020) demuestran que las relaciones interpersonales de alta calidad no solo incrementan la satisfacción laboral, sino que también potencian la colaboración y la comunicación, pilares esenciales para el éxito organizacional. Por ejemplo, Wang et al. (2021)

exploraron el impacto de las relaciones interpersonales entre empleados y gerentes en la innovación de productos y servicios, descubriendo que las relaciones de calidad entre empleados promueven la innovación de productos, mientras que las relaciones entre gerentes fortalecen la innovación de servicios. Además, señalaron que la competencia en el mercado puede influir en estas relaciones.

El apoyo social es fundamental en la prevención del *burnout*, actuando como una barrera contra las demandas laborales y el estrés. Jolly et al. (2021) y Zhou et al. (2022) destacan la importancia de este factor, no solo como un complemento a los recursos personales, sino como un componente esencial para un ambiente laboral saludable. Wright (2016) especifica que la falta de redes de apoyo puede intensificar el *burnout*, particularmente en situaciones de aislamiento. Esto subraya la necesidad de fomentar relaciones interpersonales saludables y solidaridad en el lugar de trabajo. Investigaciones como las de Lee y Cha (2023) en sectores de alto estrés, como la enfermería, muestran que el soporte de supervisores y compañeros mejora la salud mental de los trabajadores y fortalece las relaciones laborales. Estos autores proponen que estrategias como programas de mentoría y actividades de integración pueden mejorar la moral y el bienestar del personal, así como la retención de empleados y la eficiencia organizacional. El concepto de *job crafting* relacional (que se desarrollará en apartados posteriores) es crucial para promover una cultura laboral que priorice el bienestar interpersonal y el apoyo mutuo, mejorando el *engagement*, la cohesión del equipo y la eficiencia organizacional (Bakker y Demerouti, 2017). Según el sector laboral, este apoyo laboral se debe adaptar a desafíos específicos. En el sector educativo, Agyapong et al. (2023) destacan la colaboración y el soporte administrativo como claves para mitigar el *burnout*. La era digital también ofrece soluciones innovadoras, como plataformas virtuales y redes sociales

profesionales, que facilitan el apoyo social, especialmente en contextos de trabajo remoto (Oberländer y Bipp, 2022).

Los recursos personales, como la resiliencia y la motivación, interactúan con factores como el apoyo social, la carga de trabajo y la cultura organizacional. Appel-Meulenbroek et al. (2020) y Benítez y del Águila (2020) señalan que un ambiente de trabajo que proporciona apoyo social, una cultura organizacional positiva y una gestión equilibrada de la carga de trabajo puede amplificar los beneficios de los recursos personales, mejorando el *engagement* y reduciendo el *burnout*. En entornos con factores externos negativos o mal gestionados, incluso los empleados con buenos recursos personales pueden experimentar una disminución en su compromiso y un aumento en su riesgo de *burnout*.

Es imperativo entender que el *burnout* afecta no solo el ámbito laboral, sino también la salud física y mental, así como las relaciones personales. Demerouti et al. (2019) destacan la importancia de desarrollar y potenciar los recursos personales para obtener beneficios duraderos. Un enfoque robusto en la autoeficacia, junto con el apoyo social adecuado, es clave para gestionar el estrés y fomentar una cultura organizacional saludable. Estudios como los de Maresca et al. (2022) y Mérida-López y Extremera (2017) enfatizan cómo los recursos personales, incluida la regulación emocional, el reenfoque cognitivo y el afrontamiento proactivo, actúan como barreras contra el *burnout*. Identificar el *burnout* de forma temprana, junto con la autorreflexión y el establecimiento de metas realistas, son estrategias clave para su prevención. Además, es esencial priorizar el autocuidado, reajustar perspectivas y fortalecer vínculos interpersonales, como sugieren Horn y Johnston (2020) y Žnidaršič y Bernik (2021).

Heuse et al. (2021) resaltan el papel del ejercicio físico como un recurso personal contra el estrés laboral, indicando que la actividad física vigorosa puede amortiguar los efectos negativos de las demandas laborales sobre los síntomas de *burnout*. Este enfoque enfatiza la

importancia de equilibrar las condiciones laborales con el tiempo libre para minimizar el estrés laboral. Diversos estudios han defendido los mecanismos mediante los cuales los recursos personales, como la regulación emocional y el afrontamiento proactivo, funcionan como barreras contra el *burnout* (Jackson-Koku y Grime, 2019; Wang y Yin, 2023).

En conclusión, tras analizar la influencia de los recursos personales en el ambiente laboral, la prevención y gestión del *burnout* y el papel del *engagement*, se puede afirmar que es fundamental reconocer que los recursos personales son esenciales para impulsar un alto nivel de *engagement* y prevenir el *burnout*, con un enfoque particular en cada trabajador individual. Cada empleado, con sus capacidades y habilidades únicas, debe ser considerado de manera individual para fortalecer estos recursos. La responsabilidad de identificar y desarrollar estos recursos recae tanto en las organizaciones como en los propios trabajadores, con el objetivo de promover un ambiente laboral que respalde el bienestar personal y la eficiencia. La atención personalizada a las necesidades y fortalezas individuales de los empleados es clave para lograr un equilibrio óptimo y sostenible en el lugar de trabajo.

El próximo capítulo de esta investigación se centrará en dos recursos personales específicos, examinando cómo influyen directamente en el nivel de *engagement* y *burnout* de los empleados, así como en su bienestar y satisfacción laboral. Esta exploración detallada permitirá una comprensión más clara de cómo se pueden aplicar estrategias específicas para optimizar estos recursos en diferentes contextos laborales.



### **CAPÍTULO 3**

## **CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO Y *JOB CRAFTING*: SU VÍNCULO CON EL BIENESTAR EN EL TRABAJO**



### 3.1. El Papel Clave del Capital Psicológico Positivo

Continuando con el análisis de los recursos personales, esta sección aborda el concepto de Capital Psicológico Positivo o PsyCap, reconocido por su notable impacto en el entorno laboral y su creciente relevancia en la POP (Luthans y Youssef, 2004; Saleem et al., 2022; Sen et al., 2024; Toth et al., 2023; Wang et al., 2021). Desde su introducción por Luthans y Youssef en 2004, el PsyCap ha revelado su potencial para mejorar el rendimiento (Luthans et al., 2007), incrementar la satisfacción laboral (Avey et al., 2011) y contribuir significativamente al bienestar de los empleados (Donaldson et al., 2020b). Estos hallazgos subrayan la importancia del PsyCap como un recurso valioso tanto para el desarrollo tanto personal como organizacional.

Profundizando en el PsyCap, este incorpora cuatro componentes clave, cada uno con un papel crítico en la mejora del desempeño laboral y personal, según investigaciones de Luthans et al. (2004, 2007). En primer lugar, la esperanza se basa en la convicción de que es posible fijar y alcanzar objetivos desafiantes a pesar de las adversidades, mediante la perseverancia y la planificación de rutas para superar obstáculos (Snyder et al., 1991). Le sigue la autoeficacia, definida por Bandura (1977) como la confianza en las propias habilidades para completar tareas y enfrentar desafíos de forma exitosa, lo que fomenta una mayor disposición a asumir responsabilidades y persistir ante las dificultades (Bandura, 1997). El tercer elemento, la resiliencia, es la capacidad de recuperación frente a situaciones de estrés o adversidad, permitiendo a las personas adaptarse y superar contratiempos manteniendo un funcionamiento óptimo (Luthar et al., 2000; Masten, 2014). Finalmente, el optimismo implica la predisposición a anticipar un futuro positivo y ver los desafíos como oportunidades, fomentando una actitud proactiva y perseverante ante las dificultades (Scheier y Carver, 1985; Seligman, 1998). Estos componentes, al interactuar, configuran un marco robusto para el desarrollo de actitudes y

comportamientos positivos en el trabajo, resaltando la importancia de un PsyCap elevado para impulsar tanto el bienestar personal como la eficacia organizacional.

A diferencia de los rasgos de personalidad inmutables, el PsyCap es un constructo dinámico con potencial de desarrollo y mejora. Este conjunto de estados psicológicos es vital para el crecimiento individual y colectivo en las organizaciones, según Luthans et al. (2013). Su influencia se extiende más allá del rendimiento, afectando positivamente el bienestar laboral y la eficiencia organizacional, subrayando su rol en la creación de un ambiente laboral propicio. Ubicado estratégicamente en el espectro estado-rasgo, el PsyCap se abre a oportunidades de enriquecimiento continuo, permitiendo intervenciones específicas para amplificar sus beneficios. Este enfoque resalta la importancia de un entorno laboral enriquecido desde dentro, en contraste con visiones que confinan el bienestar a influencias externas (Luthans y Youssef, 2017).

La investigación de Avey et al. (2010a) y Bergheim et al. (2015) muestra que el fortalecimiento del PsyCap no solo mejora el bienestar y la productividad laboral, sino que también potencia el desempeño general, marcando un precedente en la gestión de recursos humanos hacia el fomento del desarrollo psicológico interno.

Investigadores como Bayona y Guevara (2019) y Plamenova (2018) han observado que individuos con altos niveles de PsyCap enfrentan los desafíos con mayor confianza y persistencia, además de fomentar la creatividad y mejorar la capacidad de resolver problemas, cualidades valoradas en cualquier contexto profesional. La motivación y el compromiso que promueve el PsyCap son esenciales no solo para el crecimiento personal (Santisi et al., 2020), sino también para el avance organizacional. Estudios de Rodríguez y Rivas (2011) vinculan el desarrollo del PsyCap con mejoras tangibles en el desempeño laboral y la fortaleza institucional.

La relevancia del PsyCap ha sido examinada en diversas esferas profesionales, revelando su importancia transversal. Investigaciones como la de Fidelis et al. (2021) en el sector sanitario demostraron que altos niveles de PsyCap se asocian con una menor desmotivación laboral. Asimismo, Avey et al. (2010a) descubrieron, en un análisis longitudinal de 280 empleados, que aquellos con un PsyCap más desarrollado reportaron un incremento en su bienestar general con el tiempo.

En línea con lo analizado, el PsyCap ejerce una influencia que trasciende el ámbito laboral, impactando significativamente la salud general y las relaciones interpersonales. Expertos como Garrosa y Carmona (2011) y Luthans et al. (2013), señalan que el desarrollo de este constructo en el entorno laboral puede favorecer aspectos cruciales de la vida personal de los empleados (como el bienestar diario, la salud mental y las conexiones personales). Estudios recientes, incluidos los de Sen et al. (2024), muestran que un alto nivel de PsyCap está asociado con menor estrés, menor agotamiento y una disminución en la intención de abandonar el trabajo, subrayando su papel en la promoción de una salud mental robusta. La investigación de Al-Ghazali y Afsar (2022) profundiza en estos beneficios, sugiriendo que fortalecer el PsyCap es una estrategia efectiva para mejorar la resiliencia individual y colectiva, extendiendo sus efectos positivos más allá del lugar de trabajo y mejorando la calidad de vida en general.

Como se indicó al inicio de este capítulo, el PsyCap se compone de autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, elementos que la investigación en psicología organizacional ha demostrado ser vitales para el bienestar y la eficacia laboral. La sinergia de estos componentes no solo mejora la adaptabilidad y la motivación de los empleados, sino que también eleva su satisfacción en el trabajo. En las secciones siguientes, se detallará el papel específico y la importancia de cada componente, explorando cómo su integración contribuye a crear un entorno laboral saludable y productivo.

### **3.1.1. Autoeficacia**

La autoeficacia, un concepto central de la Teoría Social Cognitiva de Albert Bandura (1977), es crucial en la psicología laboral. Se define como la creencia en la capacidad para organizar y ejecutar acciones necesarias en diversas situaciones (Bandura, 1977). Investigaciones de Salanova et al. (2005) y Zimmerman et al. (2005) demuestran que una alta autoeficacia no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fomenta un entorno laboral colaborativo y eficiente.

Este concepto abarca la confianza en la capacidad para aprender y adaptarse a nuevos desafíos, relevante en contextos laborales dinámicos que requieren innovación constante (Peralta, 2020). Bandura (1997) resalta que la autoeficacia influye en las decisiones, el esfuerzo y la resiliencia ante desafíos. Personas con alta autoeficacia tienden a abordar tareas desafiantes, reflejando un compromiso con el crecimiento personal y profesional, mientras que aquellos con baja autoeficacia perciben estas tareas como inalcanzables, afectando negativamente su desempeño y bienestar psicológico.

La autoeficacia se construye a partir de cuatro fuentes principales: logros personales, observación vicaria, persuasión verbal y estados fisiológicos y emocionales (Bandura, 1997). Las experiencias exitosas refuerzan la creencia en las capacidades propias, mientras que los fracasos pueden debilitar esta confianza (Zimmerman et al., 2005). Observar a otros superar tareas similares fortalece la autoeficacia, especialmente cuando estos modelos son percibidos como similares (Bandura, 1997). Wood et al. (1989) encontraron que la observación de modelos y la persuasión verbal también son cruciales.

Asimismo, los estados fisiológicos, como la sudoración, temblores y sensaciones de dolor o fatiga, influyen en la autoeficacia. La interpretación de estas señales afecta la percepción de la propia capacidad (Meichenbaum, 1985). La autoeficacia impacta el esfuerzo

y la persistencia ante desafíos. Quienes poseen alta autoeficacia enfrentan desafíos con confianza, invirtiendo esfuerzo significativo y mostrando resistencia, según Cánova-Barrios et al. (2023) y Vega y Vizcaíno (2023). Por el contrario, una baja autoeficacia puede elevar el estrés y la ansiedad, afectando negativamente el rendimiento y el bienestar psicológico (Rošková y Faragová, 2020).

Salanova y Schaufeli (2009) demostraron que la autoeficacia actúa como mediador entre el *burnout* y el *engagement* laboral. Creencias fuertes de autoeficacia están asociadas con mayor compromiso y satisfacción laboral, reduciendo el riesgo de agotamiento. Maffei et al. (2012) sugieren que la autoeficacia influye significativamente en la percepción del malestar psicológico y el bienestar. Personas con alta autoeficacia experimentan mayor *engagement* y bienestar en el trabajo, lidiando de manera más efectiva con el estrés y las demandas laborales, lo que reduce la inclinación al *burnout* (Broad y Luthans, 2020).

La relación entre la autoeficacia y la Perspectiva Temporal Futura (PTF) ofrece un campo de estudio interesante. La PTF se refiere a la tendencia a considerar las consecuencias futuras de las acciones presentes. Según Mossholder et al. (1982), existe una asociación entre la PTF y la satisfacción laboral, el *engagement* y la productividad. La autoeficacia puede influir en cómo los individuos visualizan su futuro y toman decisiones que afectan su desempeño actual y sus resultados futuros, fundamental para la retención organizativa y el bienestar laboral (Marín-Velazco et al., 2022; Silva et al., 2023).

En conclusión, la autoeficacia, entendida como la confianza en la propia capacidad para ejecutar tareas y alcanzar objetivos, desempeña un papel crucial en el entorno laboral. Esta habilidad influye en la elección de actividades, el esfuerzo y la perseverancia, y modula la respuesta al estrés y el compromiso en el trabajo. Además, afecta significativamente la

satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los empleados, influyendo en el rendimiento y la PTF.

### **3.1.2. Esperanza**

La teoría de la esperanza, desarrollada por Snyder (2002), se ha convertido en un pilar en el ámbito laboral, motivando a los empleados hacia el éxito mediante la convicción de superar obstáculos. Esta teoría define la esperanza como la autopercepción de la capacidad para alcanzar metas propuestas (Schaefer, 2018), crucial para la motivación y la satisfacción en el trabajo. Se enfoca en la capacidad de idear y ajustar estrategias para alcanzar objetivos, incluso ante adversidades. Investigaciones más recientes, como las de Ruz et al. (2019) examinan la relación entre la motivación laboral, la satisfacción y el estado de *flow*, demostrando cómo la esperanza facilita la consecución de objetivos profesionales mediante la fijación de metas realistas, planificación efectiva y resiliencia.

La teoría de la esperanza de Snyder (2002) destaca dos componentes clave: la agencia (motivación para alcanzar objetivos) y la planificación de vías (capacidad para encontrar medios para alcanzar estos objetivos). Las personas con alta esperanza se distinguen por su búsqueda constante de metas, energía, capacidad de adaptación y habilidad para idear estrategias alternativas ante desafíos. Investigaciones recientes evidencian que la esperanza no solo se basa en la cognición, sino que también involucra emociones en la generación de metas y en la planificación para alcanzarlas (Ortiz y Salgado, 2020; Valdivia y Lamadrid, 2023). Estos estudios subrayan la importancia de la esperanza en el desarrollo de estrategias adaptativas y resiliencia en el ámbito laboral, especialmente en tiempos de incertidumbre y cambio, como la situación actual del teletrabajo y la pandemia de COVID-19.

La capacidad de adaptarse y enfocarse en metas ambiciosas, característica de los individuos esperanzados, cobra especial relevancia en un mercado laboral que valora la

flexibilidad e innovación. Malouff y Schutte (2016) encontraron que las intervenciones basadas en la esperanza pueden aumentar la adaptabilidad de los empleados a cambios organizacionales, mejorar la eficiencia y efectividad en el trabajo. Siguiendo esta línea, Dos Santos (2020) demostró que una mayor sensación de esperanza está asociada con mejores resultados de salud física y psicológica, sugiriendo que fomentar la esperanza en el lugar de trabajo puede contribuir a un ambiente laboral más saludable y productivo. Estos hallazgos respaldan la idea de que la esperanza no solo es beneficiosa para alcanzar metas individuales, sino que también tiene implicaciones positivas para la salud y bienestar general en el entorno laboral.

Zhang y Wang (2022) amplían esta visión y destacan la relación entre la esperanza y el *engagement*, concluyendo que un nivel elevado de esperanza se traduce en un compromiso laboral más intenso. Este vínculo sugiere que la esperanza puede incrementar la autoeficacia y, por ende, tener un efecto positivo en el *engagement* y la satisfacción laboral de los empleados, contribuyendo a un ambiente laboral dinámico y saludable.

Como se ha desarrollado anteriormente, la esperanza tiene un impacto significativo en el entorno laboral, extendiéndose más allá del impulso hacia logros personales para mejorar el bienestar de los empleados y fortalecer la cohesión interpersonal. Estudios recientes como los de Acuña et al. (2022) y Krafft et al. (2021) han demostrado que la esperanza no solo incrementa el bienestar psicológico de los trabajadores, sino que también fomenta la resolución creativa de problemas y la innovación. Estos estudios indican que la esperanza contribuye a una cultura organizacional positiva, caracterizada por el optimismo y la receptividad, lo que aumenta la motivación y el compromiso de los empleados (Malouff y Schutte, 2016). La integración de la esperanza en el entorno laboral facilita una cooperación más estrecha y una gestión eficaz de retos, mejorando el desempeño y la productividad organizacional.

### **3.1.3. Optimismo**

El optimismo, según Scheier y Carver (1985), se entiende como la expectativa de resultados positivos y se asocia con numerosos beneficios psicológicos y físicos, como una mayor resiliencia y mejor salud general. Laranjeira y Querido (2022) destacan que el optimismo facilita la adaptación a situaciones desafiantes mediante estrategias proactivas de resolución de problemas, contrastando con el pesimismo, que predispone a respuestas menos constructivas ante dificultades. En este sentido, Seligman (2011) ya sugería que el optimismo influye en la interpretación de eventos pasados y presentes, afectando significativamente la regulación del comportamiento y el bienestar emocional. Esta perspectiva es especialmente relevante en contextos de cambio, como la pandemia de COVID-19 (Jurišová et al., 2023). Estos estudios subrayan que el optimismo puede ser una herramienta poderosa para la gestión del estrés y la ansiedad, permitiendo la reevaluación positiva de eventos traumáticos y el reconocimiento de oportunidades de crecimiento personal.

En el entorno laboral, es esencial distinguir entre esperanza y optimismo debido a sus diferentes enfoques y efectos. La esperanza se enfoca en metas específicas y acciones concretas que utilizan recursos personales para alcanzar estos objetivos (Ortiz y Salgado, 2020). Por otro lado, el optimismo representa una perspectiva más amplia y generalizada hacia el futuro (Amore et al., 2022), actuando como amortiguador contra el estrés laboral y beneficiando tanto la salud mental del empleado como su desempeño y relaciones interpersonales. Aplicar efectivamente estos conceptos en el lugar de trabajo puede tener un impacto significativo (Joubert y Anton, 2020). Por un lado, fomentar la esperanza puede conducir a una mayor orientación hacia objetivos y a una mayor eficacia en la resolución de problemas. Por otro lado, cultivar un ambiente de optimismo puede mejorar el bienestar general de los empleados, aumentar la satisfacción laboral y disminuir la rotación de personal (Jurišová et al., 2023).

El optimismo, aunque se ha asociado a numerosos beneficios para la salud, debe mantenerse en equilibrio con el realismo para evitar riesgos como la ignorancia de desafíos reales y la preparación inadecuada (Milona, 2020). Este autor sugiere que un exceso de optimismo puede llevar a desilusiones significativas en contextos laborales, por lo que es fundamental no caer en las trampas del optimismo desmedido sin paralizarse por el pesimismo. Así, el optimismo se caracteriza por su capacidad adaptativa y atractivo social, fomentando actitudes y comportamientos que potencian el bienestar y la resiliencia (Scheier y Carver, 1985; Seligman, 2011). En contraste, el pesimismo tiende a inhibir la acción, magnifica los riesgos y obstáculos, y es menos deseable socialmente. Los estudios de Miller et al. (2021) destacan que el optimismo no solo mejora la disposición psicológica, sino que también fortalece el sistema inmunológico. Esto se traduce en una menor susceptibilidad a enfermedades y una mejor salud general. Scheier et al. (2021) confirman estos hallazgos, resaltando que adoptar una perspectiva optimista proporciona importantes beneficios para la salud física y mental.

#### **3.1.4. Resiliencia**

La resiliencia, entendida como la capacidad para superar adversidades y fracasos, es fundamental tanto en la vida personal como profesional. Esta cualidad no es estática; se desarrolla dinámicamente y puede ser fortalecida por cualquier persona (Luthans, 2002; Rutter, 1985). Investigaciones de Southwick y Charney (2012) destacan que la resiliencia se potencia mediante estrategias efectivas de afrontamiento y apoyo social, permitiendo no solo la recuperación, sino también la transformación de adversidades en oportunidades de crecimiento. En el ámbito laboral, la resiliencia es vital para el desarrollo profesional y personal, y abarca la capacidad de convertir desafíos en lecciones valiosas (García-Flórez, 2010; Masten y Reed, 2002).

Estudios recientes, como los de Newman (2019), sugieren que la resiliencia laboral promueve un entorno donde el fracaso se percibe como parte del aprendizaje y la innovación. Esta perspectiva es crucial para el mantenimiento de una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la creatividad. Fomentar un ambiente donde los errores se perciban como oportunidades mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, aumentando la productividad general (Beuren et al., 2022; Lim et al., 2020). La resiliencia laboral ejerce un impacto significativo en cómo los individuos manejan el estrés y se adaptan a las exigencias del entorno de trabajo. La flexibilidad, estabilidad emocional y apertura a nuevas experiencias son características distintivas de las personas resilientes, fundamentales para manejar el estrés y promover un entorno laboral saludable (Han et al., 2021; Huaman et al., 2023). La investigación sobre la resiliencia en el trabajo subraya la necesidad de un enfoque integral, considerando no solo la recuperación de adversidades, sino también el desarrollo profesional y personal continuo. Los modelos de compensación, protección y desafío proporcionan marcos valiosos para comprender y fortalecer la resiliencia, destacando factores como el optimismo, la empatía y la autoestima en la adaptación y superación de situaciones estresantes (Fergus y Zimmerman, 2005; Ledesma, 2014; Masten, 2007).

El modelo de compensación es clave para comprender cómo factores personales como el optimismo, la empatía, la perspicacia, la autoestima, la determinación y la perseverancia pueden mejorar la resiliencia y el bienestar de los trabajadores. Estos factores actúan como contrapesos a los riesgos y desafíos, contribuyendo a una mejor adaptación y manejo del estrés (Li y Oladele, 2021; O'Leary, 1998). Investigaciones como las de Ma et al. (2018) proponen un modelo dinámico de resiliencia organizacional, destacando la importancia de abordar la resiliencia desde perspectivas cognitiva, conductual y contextual. Este enfoque integral resalta la necesidad de promover la resiliencia no solo a nivel individual, sino también a nivel de grupo

y organizacional, promoviendo un entorno laboral que respalde el desarrollo continuo de habilidades y la capacidad de adaptación a cambios y desafíos. Estudios adicionales, como los de Klainin-Yobas et al. (2021), enfatizan la importancia de las relaciones interpersonales positivas y el apoyo social en el lugar de trabajo, subrayando cómo estos aspectos pueden mitigar el impacto del estrés laboral y fomentar una cultura de resiliencia y apoyo mutuo.

El modelo de protección se centra en la interacción entre los factores protectores y los riesgos laborales, buscando reducir la probabilidad de resultados negativos y moderar el efecto de la exposición al riesgo. Este enfoque sugiere que los factores de protección pueden fomentar resultados positivos y rasgos de personalidad saludables incluso en circunstancias adversas (Berlanda et al., 2020; O' Leary, 1998). Iddrisu et al. (2023) y Koren et al. (2023) han ampliado este modelo al destacar la importancia de adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos y de trabajo, así como el valor del apoyo de compañeros y la organización para mitigar el estrés y promover la salud mental. Lukan et al. (2022) también reconocen la gestión efectiva del equilibrio entre la vida laboral y personal como un factor protector esencial.

El modelo del desafío, por su parte, propone que los riesgos controlados pueden mejorar la adaptación y preparación para futuros retos (O'Leary, 1998; Rutter, 1985). Este modelo cuenta con el respaldo de diversos estudios en psicología y gestión organizacional. Ledesma (2014) encontró que enfrentar ciertos riesgos durante la infancia puede fomentar la resiliencia en la adultez, mientras que O'Leary (1998) destacó la importancia de los desafíos moderados para desarrollar estrategias de afrontamiento efectivas. Un estudio de Lyons (2023) resalta que los cambios organizacionales, como la adaptación a modelos de trabajo híbridos y el enfoque en la salud mental de los empleados, presentan desafíos que, si se manejan adecuadamente, pueden reforzar la adaptabilidad y resiliencia de los trabajadores. Ambos estudios reflejan la

idea de que los desafíos gestionados efectivamente pueden actuar como catalizadores para el desarrollo personal y profesional, así como para la adaptación a nuevas situaciones laborales.

La relación entre la resiliencia y el bienestar es un tema crucial en distintos sectores profesionales. En el sector sanitario, la resiliencia se correlaciona directamente con mejoras en el bienestar y el rendimiento laboral, como ilustra la investigación de Brigham et al. (2018). Este hallazgo subraya la importancia de cultivar la resiliencia en el personal de salud no solo para su propio bienestar, sino también para mejorar la calidad de la atención al paciente. Otro estudio relevante, realizado por Kosenkranius et al. (2020), examinó cómo los comportamientos de bienestar están relacionados con la resiliencia en profesionales de la salud. Analizando datos de 2383 trabajadores del sector, se descubrió que aquellos con mayores niveles de resiliencia tendían a reportar más prácticas saludables como el ejercicio regular, el yoga y la meditación. Este hallazgo destaca la importancia de fomentar la resiliencia no solo como un medio para mejorar la salud mental y física de los profesionales, sino también para promover prácticas de bienestar en general.

La resiliencia también ha cobrado especial atención en el sector educativo, evidenciado por el incremento de investigaciones sobre la resiliencia docente. Estudios, como los de Martínez-Angoa (2020) y los de Shmeleva et al. (2023), abordan cómo la resiliencia ayuda a los docentes a manejar eficazmente las demandas y los retos de la enseñanza en entornos diversos y exigentes. Estas investigaciones coinciden en la importancia de la resiliencia como herramienta vital para el desarrollo profesional y el bienestar de los educadores, influyendo positivamente en la gestión del aula y en la formación de futuros profesionales en áreas especializadas. El trabajo de Wang et al. (2021), por ejemplo, destaca la integración de la resiliencia en la formación docente como un factor crítico en diferentes contextos culturales, incluyendo China, demostrando la universalidad de su valor.

Paralelamente, en el sector de servicios de emergencia, como bomberos y policías, la resiliencia es fundamental para manejar situaciones de alta presión y riesgo. Estudios como los de Hamed et al. (2020) han demostrado que el estrés laboral impredecible puede conducir al agotamiento, trauma y trastorno de estrés postraumático en estos profesionales. Además, Arble et al. (2018) encontraron que estos trabajadores frecuentemente recurren a estrategias de afrontamiento inadecuadas, como el abuso de alcohol, cuando enfrentan estrés significativo. Sin embargo, la resiliencia desempeña un papel crucial al ayudarles a manejar estos desafíos y a utilizar estrategias de afrontamiento más saludables. La importancia de la resiliencia en estos contextos se ve reforzada por la necesidad de una conciencia emocional y tácticas de afrontamiento efectivas, esenciales para el cambio adaptativo y el crecimiento postraumático. Según Jacobs y Keegan (2022), estas habilidades son vitales no solo para el bienestar personal de los trabajadores de emergencia, sino también para mantener la seguridad pública.

### ***3.1.5. Interrelación entre Optimismo, Autoeficacia, Resiliencia y Esperanza en el Contexto Laboral***

La interrelación entre el optimismo, la autoeficacia, la resiliencia y la esperanza en el contexto laboral constituye una combinación poderosa que subyace en el concepto de PsyCap. Este conjunto de cualidades psicológicas positivas, ampliamente investigado por expertos como Avey et al. (2010b), Fredrickson (2001), Luthans et al. (2007, 2008) y Snyder et al. (1991), no solo fortalece la capacidad individual para enfrentar retos y adaptarse a cambios, sino que también mejora la productividad y el bienestar general en el ambiente laboral. La investigación de Snyder et al. (1991) sobre la esperanza ha demostrado su impacto positivo en la motivación y la resiliencia de los empleados frente a obstáculos. La Teoría de Ampliación y Construcción de Fredrickson (2001) ha resaltado cómo el optimismo amplía el repertorio cognitivo y emocional de los individuos, mejorando su adaptabilidad y bienestar. Luthans et

al. (2007, 2008) han profundizado en cómo estos componentes del PsyCap interactúan para enriquecer el rendimiento laboral, el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Sus estudios revelan que un alto PsyCap está asociado con una mejor adaptación a los cambios, mayor resistencia al estrés y una mayor satisfacción laboral. Avey et al. (2010), por su parte, enfatizan el papel del PsyCap en la reducción del estrés y la rotación laboral, subrayando la importancia de cultivar estos rasgos psicológicos positivos para mejorar el rendimiento y el bienestar general de los empleados.

La investigación de Gifford y Young (2021) investiga cómo la autoeficacia y la esperanza influyen en la resiliencia de los empleados. Este estudio evidencia que la confianza en las propias habilidades y la creencia en un futuro positivo son fundamentales para navegar con éxito las incertidumbres y presiones del entorno laboral moderno. Por otro lado, el estudio de Amore et al. (2022) ha destacado la importancia del optimismo en el contexto laboral, especialmente durante la pandemia de COVID-19. El optimismo, como descubrieron estos autores, actúa como un predictor clave de la adaptación exitosa a los cambios disruptivos, subrayando su influencia en la capacidad de los individuos para ajustarse a nuevas realidades laborales y en su rendimiento general. Mantener una actitud positiva frente al futuro se presenta como un recurso invaluable para los trabajadores que enfrentan períodos de crisis.

Liu et al. (2023) han aportado conocimientos significativos sobre el impacto de la resiliencia y la esperanza en la satisfacción laboral de los trabajadores de la salud, un grupo particularmente afectado por la crisis sanitaria global. Sus hallazgos resaltan la importancia de cultivar la resiliencia y mantener la esperanza en ambientes laborales altamente estresantes, mostrando cómo estas cualidades no solo apoyan el bienestar personal de los empleados, sino que también mejoran su satisfacción y eficacia en el trabajo. La investigación de Smith et al. (2020) profundiza en la relación entre los componentes del PsyCap y las actitudes laborales de

los empleados, identificando cómo estas cualidades positivas modulan la interacción entre la vida laboral y personal.

Además, Woitowich et al. (2023) destacan la importancia de la improvisación y la búsqueda de significado en líderes y empleados para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas. Este proceso es esencial para superar desafíos, transformando dificultades en oportunidades de crecimiento personal y profesional, y preservando la salud mental y el bienestar emocional. Según Martínez-Angoa (2020) y Villa (2020), los líderes que destacan en estas habilidades no solo mantienen su enfoque y motivación ante las adversidades, sino que también inspiran a sus equipos, fomentando un ambiente laboral donde la autoeficacia y la esperanza se nutren mutuamente.

La relación entre la resiliencia organizacional y los demás elementos del PsyCap se fortalece a través de prácticas de liderazgo innovadoras (específicamente el liderazgo de servicio, transformacional y compartido) El liderazgo de servicio, descrito por Greenleaf (2002), prioriza las necesidades de los empleados, promoviendo un clima de apoyo que impulsa la autoeficacia al empoderar a los trabajadores para superar retos. Spears (2010) amplía este concepto, sugiriendo que este enfoque de liderazgo reduce el estrés y la ansiedad, facilitando un clima laboral donde la resiliencia se refuerza. Por su parte, el liderazgo transformacional motiva e inspira a los empleados hacia una visión común, promoviendo el optimismo y la esperanza. Al alentar a los trabajadores a superar sus propias expectativas y trabajar unidos hacia metas compartidas, este estilo de liderazgo amplifica la percepción de su capacidad para afrontar retos, fomentando una cultura organizacional resiliente (Chua y Ayoko, 2021; Kantur y İşeri-Say, 2012). Paralelamente, el liderazgo compartido promueve la colaboración y la distribución equitativa de responsabilidades, facilitando la adaptabilidad y la innovación. Este modelo asegura que todos los miembros de la organización participen activamente en el

proceso de toma de decisiones, mejorando la capacidad colectiva de responder a desafíos complejos. A través de este enfoque, se potencian la autoeficacia y la esperanza al compartir éxitos y aprender de los errores en conjunto (Chacón et al., 2022).

En conclusión, la sinergia entre el optimismo, la autoeficacia, la resiliencia y la esperanza es fundamental para el bienestar de las personas trabajadoras, constituyendo elementos clave del PsyCap que impactan directamente en su satisfacción y eficacia laboral Luthans et al. (2008) y Avey et al. (2010a). El desarrollo conjunto de estas cualidades permite a los empleados afrontar con mayor fortaleza y flexibilidad los desafíos cotidianos, promoviendo una atmósfera laboral enriquecedora y motivadora (Martínez-Angoa, 2020). Por lo tanto, es esencial que las organizaciones centren sus esfuerzos en potenciar estas competencias a través de políticas de bienestar integral y estrategias de liderazgo que inspiren, motiven y reconozcan el valor individual y colectivo. Al hacerlo, no solo se eleva el bienestar personal y profesional de los trabajadores, sino que también se consolida una cultura organizacional resiliente y adaptativa, capaz de superar adversidades manteniendo un clima de optimismo y esperanza (Chua y Ayoko, 2021; Greenleaf, 2002; Spears, 2010).

### **3.2. *Job Crafting* o la Construcción Activa del Trabajo para Mejorar el Bienestar**

#### **Laboral**

El concepto de *job crafting*, o construcción activa del trabajo, se ha consolidado como una estrategia esencial para promover el bienestar laboral y la eficacia organizacional. Este enfoque permite a los empleados tomar la iniciativa en la reconfiguración de sus roles, ajustando las tareas que realizan, la forma en que interactúan con sus compañeros y reinterpretando sus responsabilidades laborales (Berg et al., 2008). Se fundamenta en la idea de que los trabajadores, mediante su disposición y creatividad, pueden influir

significativamente en su entorno laboral, alineando su trabajo con sus preferencias, fortalezas y metas de desarrollo profesional (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Una contribución significativa del *job crafting* es su enfoque individualizado hacia el diseño del trabajo. A diferencia de los modelos tradicionales, donde las estructuras y expectativas del puesto son impuestas de forma centralizada, el *job crafting* empodera a los trabajadores para que ajusten y modelen su labor desde sus perspectivas únicas. Este proceso mejora la satisfacción y el compromiso laboral, promoviendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad dentro de las organizaciones, habilidades cruciales en el cambiante mercado laboral actual (Berg et al., 2013; Park y Park, 2023).

El *job crafting* se manifiesta a través de tres dimensiones principales (Figura 4): *task crafting*, *relational crafting* y *cognitive crafting* (Wrzesniewski et al., 2001).

El *task crafting* permite a los individuos modificar las tareas de su trabajo, adaptándolas a sus habilidades e intereses, lo cual puede incluir cambios en el número de tareas, la secuencia en que se realizan, o la alteración de elementos sustanciales de estas tareas (Yu et al., 2023). Este proceso no solo mejora el sentido de competencia y satisfacción, sino que también puede conducir a una mayor productividad y satisfacción laboral, alentando a los empleados a explorar y expandir sus capacidades en su trabajo actual (Tims et al., 2012). La capacidad de *task crafting* para transformar la experiencia laboral subraya la importancia de la autonomía y la personalización en el trabajo, permitiendo a los empleados ajustar sus roles para reflejar mejor sus fortalezas y preferencias. Este enfoque promueve un sentido de pertenencia sobre el trabajo y puede aumentar la innovación y la eficiencia organizacional, ya que los empleados motivados suelen buscar formas más creativas y efectivas de alcanzar los objetivos (van Wingerden et al., 2017b; Yu et al., 2023). Esta capacidad de adaptar las tareas laborales facilita la resiliencia personal y organizacional, preparando a los empleados para futuras oportunidades

y desafíos (Petrou et al., 2015). Para implementar el *task crafting* de forma efectiva y fomentar un entorno laboral positivo, es esencial que los líderes y la cultura organizacional apoyen la autonomía y la iniciativa personal. Los líderes deben proporcionar espacio y recursos para que los empleados experimenten con sus tareas y deben reconocer y valorar las innovaciones y mejoras que surjan de este proceso (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Paralelamente, el *relational crafting*, una dimensión fundamental del *job crafting*, permite a los empleados influir en su bienestar y productividad a través de la gestión consciente de sus relaciones interpersonales en el trabajo. Este componente no se limita a las interacciones rutinarias, sino que implica una estrategia deliberada para optimizar cómo, cuándo y con quién interactúan los empleados, buscando maximizar el apoyo mutuo, la colaboración y el entendimiento en el ambiente laboral (Li et al., 2022; Wrzesniewski y Dutton, 2001). Al mejorar estas dinámicas interpersonales, se benefician tanto la cultura organizacional como la calidad de vida de los empleados, lo que contribuye a su satisfacción y compromiso con el trabajo (Gallup, 2018). Un aspecto crucial del *relational crafting* es la iniciativa de los empleados para fortalecer las conexiones con compañeros y supervisores, lo que puede incluir la participación en proyectos de equipo o la organización de actividades de construcción de equipo fuera del entorno laboral formal. Estas acciones promueven un sentido de comunidad y pertenencia, vitales para la motivación y el compromiso de los empleados (Dutton y Heaphy, 2003; Yu et al., 2023). Además, establecer relaciones de trabajo positivas actúa como un amortiguador contra el estrés, ofreciendo una red de apoyo esencial para la gestión efectiva de las demandas laborales y personales (Lea et al., 2019).

El desarrollo de habilidades interpersonales (como la comunicación, la empatía y la resolución de conflictos) es parte integral del *relational crafting*. Estas habilidades son fundamentales para crear un ambiente laboral armónico y productivo (Bakker y Demerouti,

2017). Al optimizar la comunicación y la colaboración, los empleados impactan positivamente en la dinámica de equipo, lo que se traduce en mayor eficiencia y satisfacción en el trabajo (Fritz y Sonnentag, 2009). Además, las relaciones interpersonales de calidad en el trabajo son fundamentales para fomentar la innovación y facilitar la adaptación al cambio, elementos esenciales en el entorno laboral dinámico actual (Hakanen et al., 2008). Estas relaciones sólidas permiten a los empleados y a equipos navegar mejor por los desafíos, contribuyendo a la resiliencia organizacional y al desarrollo personal (Dutton y Ragins, 2007; Wang et al., 2023). Asimismo, el Modelo DRL de Schaufeli y Bakker (2004) destaca cómo las relaciones positivas en el trabajo pueden servir como recursos valiosos, mitigando el agotamiento y fomentando el compromiso y la satisfacción laboral.

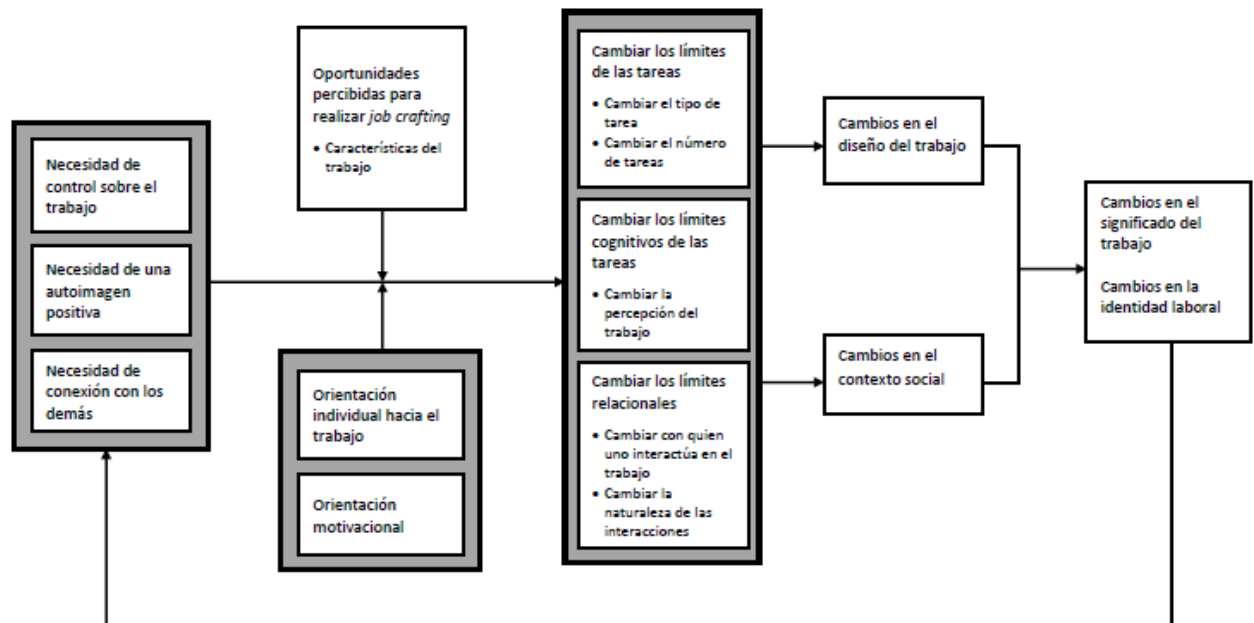
El *cognitive crafting* permite a los empleados redescubrir el significado y propósito de su trabajo. Esta dimensión les ayuda a alinear sus tareas diarias con sus valores personales y los objetivos de la organización, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso laboral (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Al conectar profundamente con su trabajo, los empleados lo ven como una expresión de sus principios y una contribución significativa al éxito empresarial o al bienestar social, lo que incrementa su sentido de orgullo y motivación (Rosso et al., 2010; Watson, 2023). La importancia del *cognitive crafting* se muestra en cómo percibir el trabajo, como alineado con metas personales y corporativas puede fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión interna en la empresa. Al identificar y valorar su contribución a los logros colectivos, los trabajadores adquieren una perspectiva más valiosa de su rol, fundamental para una cultura de responsabilidad compartida y compromiso con los objetivos organizacionales (Grant et al, 2019; Takahashi et al., 2023).

El *cognitive crafting* también impulsa a los empleados a reinterpretar los desafíos como oportunidades de crecimiento personal y profesional, promoviendo la resiliencia. Esta actitud

positiva facilita la adaptación a las demandas cambiantes y mantiene el compromiso y la satisfacción a largo plazo, esenciales para la gestión efectiva del estrés y el bienestar en el trabajo (Geldenhuys et al., 2021; Takahashi et al., 2023). El *cognitive crafting* también impulsa la innovación y la creatividad. Al reflexionar sobre el propósito de su trabajo, los empleados se sienten motivados a explorar nuevas ideas y soluciones innovadoras. Este enfoque es crucial para el desarrollo y adaptabilidad organizacional, permitiendo a los trabajadores contribuir de manera creativa a los proyectos y afrontar los retos con una perspectiva renovada (Berg et al., 2008; Watson, 2023).

En conjunto, la práctica del *job crafting* tiene un impacto significativo tanto en la experiencia individual en el trabajo como en la productividad y dinámica general de la organización. Este enfoque representa un cambio de estructuras tradicionalmente rígidas hacia otras más flexibles y centradas en el empleado, con beneficios para trabajadores y organizaciones (Park y Park, 2023; Van Wingerden et al., 2016). A nivel individual, el *job crafting* permite a los empleados ajustar su trabajo para alinearlos más estrechamente con sus fortalezas, intereses y valores personales. Esta alineación mejora el sentido de propósito y pertenencia, factores claves para el bienestar laboral. La capacidad de modificar tareas y relaciones contribuye a un entorno de trabajo más gratificante y sostenible, reduciendo los riesgos de desgaste y descontento (Demerouti et al., 2019).

En el ámbito organizacional, el *job crafting* cultiva una cultura de autonomía y responsabilidad personal, donde los empleados se sienten empoderados para tomar iniciativas y hacer contribuciones significativas. Esta cultura de empoderamiento promueve la innovación y creatividad, incentivando a los trabajadores a explorar nuevas ideas y soluciones. Además, sentirse valorados en sus roles fomenta un compromiso más profundo con la organización, lo que se traduce en mayor lealtad y menor rotación de personal (Van Wingerden et al., 2016).

**Figura 4***Modelo de Job Crafting*

*Nota.* Adaptado de “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work”, por A. Wrzesniewski y J. Dutton, 2001, *Academy of Management Review*, 26, p. 182. Copyright 2001 por Academy of Management.

La investigación de Petrou et al. (2012) proporciona un marco detallado y comprensivo sobre cómo el *job crafting*, mediante sus tres dimensiones estratégicas (búsqueda de retos, reducción de demandas obstaculizadoras y búsqueda de recursos), permite a los empleados personalizar su entorno laboral. Esto mejora su bienestar y contribuye al éxito global de la organización. Este enfoque integral resalta la importancia de la autonomía del empleado en la creación de un ambiente laboral satisfactorio y productivo.

La búsqueda de retos en el *job crafting* no se limita a adquirir nuevas tareas; es una iniciativa proactiva de los empleados para identificar y aprovechar oportunidades que promuevan su crecimiento profesional. Este enfoque proactivo fomenta un ambiente de trabajo

dinámico y estimulante, donde la innovación y el aprendizaje continuo son fundamentales (Tims et al., 2013). La literatura sugiere que asumir tareas desafiantes voluntariamente mejora la autoeficacia y desarrolla nuevas habilidades, beneficiando tanto al empleado como a la organización. Estudios como el de Tims et al. (2022) subrayan la evolución del *job crafting*, desde perspectivas individuales, de equipo y sociales.

Por otra parte, la estrategia de reducir demandas obstaculizadoras se centra en identificar y minimizar tareas o aspectos del trabajo que consumen energía y recursos sin contribuir significativamente al éxito personal o empresarial. Al reducir estas demandas, se puede aliviar el estrés, prevenir el agotamiento y aumentar la eficiencia y efectividad en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2017). Investigaciones recientes, como las de Ghosh et al. (2023) y Svicher y Di Fabio (2021), respaldan este enfoque, mostrando cómo la autonomía y la capacidad de los empleados para adaptar sus roles laborales pueden fomentar un equilibrio trabajo-vida saludable, mejorar la productividad y crear un ambiente laboral positivo.

En cuanto a la búsqueda de recursos, es una táctica esencial para asegurar que los empleados tengan acceso a lo que necesitan para desempeñarse eficazmente en sus roles. Esto incluye solicitar formaciones específicas y buscar el apoyo de mentores o colegas. Esta colaboración enriquece el conjunto de habilidades de los empleados y fortalece la red de apoyo dentro de la organización, creando un clima de cooperación y aprendizaje mutuo (Taris y Schaufeli, 2015). Un estudio de Tran et al. (2020) profundiza en cómo los profesionales de recursos humanos desempeñan un papel crucial en la mitigación del estrés mediante estrategias como la mejora de la comunicación interna y la creación de estructuras de personal equilibradas, enfocadas en la seguridad y salud en el trabajo.

La investigación de Roczniowska et al. (2023) explora qué estrategias de *job crafting* funcionan efectivamente, cómo y en qué contextos, para adaptar activamente el puesto de

trabajo a las necesidades y preferencias del empleado. Este enfoque permite entender las condiciones bajo las cuales el *job crafting* puede ser una herramienta eficaz para superar desafíos laborales, mejorar el bienestar y el rendimiento. Además, se ha explorado cómo el *job crafting* puede promover el trabajo decente para trabajadores vulnerables, destacando su potencial para mejorar las condiciones laborales e impulsar la inclusión (Svicher y Di Fabio, 2021).

Investigaciones como la de Kim y Chang (2022) han sistematizado el estudio del estrés laboral y las estrategias de afrontamiento, identificando variables clave como la autoeficacia, el estilo de afrontamiento, el estrés laboral y el nivel educativo como determinantes significativos en la resiliencia de los trabajadores, especialmente en profesiones de alta demanda como la enfermería. Este enfoque en la resiliencia resalta cómo estrategias proactivas de afrontamiento, como la resolución de problemas, pueden reducir efectivamente el estrés ocupacional y, por ende, las intenciones de abandono laboral.

En el proceso de *job crafting* hay tres factores (motivacionales, mediadores y facilitadores) que lo impulsan y siguen siendo un área de gran interés para los investigadores (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Estos factores se alinean con la teoría de la autodeterminación, que enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades de autonomía, competencia y relación para el bienestar psicológico (Ryan y Deci, 2000). Estudios recientes han continuado explorando cómo la satisfacción de estas necesidades fundamentales a través del *job crafting* puede mejorar la motivación intrínseca, el compromiso y la satisfacción laboral (Van den Heuvel et al., 2015). La teoría de la autodeterminación proporciona un marco para entender cómo y por qué el auto-liderazgo influye en el *job crafting*, destacando la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas para fomentar la motivación autónoma y, a su vez, comportamientos proactivos como el *job crafting*. Este enfoque se basa en la idea de que

los líderes que apoyan la autonomía mejoran el bienestar de los empleados al satisfacer sus necesidades psicológicas básicas, lo que a su vez promueve el *job crafting* (Nieto y Rodríguez, 2023).

Las variables mediadoras en el proceso de *job crafting* incluyen, pero no se limitan a, la percepción de las oportunidades para hacer cambios, la orientación individual hacia el trabajo y la motivación. Investigaciones más recientes han identificado la autoeficacia y el apoyo organizacional como mediadores importantes en la relación entre el *job crafting* y sus resultados (Tims et al., 2012). Esto sugiere que las organizaciones que fomentan una cultura de apoyo y ofrecen a los empleados la confianza en su capacidad para hacer cambios pueden ver mejoras más significativas en el bienestar y la eficacia laboral. Los efectos del *job crafting* sobre el individuo y la organización han sido objeto de una creciente cantidad de investigación (Slemp et al., 2015). Los efectos específicos incluyen mejoras en la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento, mientras que los efectos generales pueden incluir un mayor sentido de identidad laboral y significación del trabajo. Un estudio longitudinal mostró que el *job crafting* puede llevar a mejoras sostenidas en el bienestar de los empleados a lo largo del tiempo (Petrou et al., 2015).

En conclusión, el *job crafting* se consolida como una estrategia clave para optimizar el bienestar laboral y la productividad organizacional. Permite a los empleados personalizar sus roles, alineándolos mejor con sus fortalezas, intereses y valores. Este enfoque promueve un ambiente de trabajo más flexible y adaptativo, crucial en el dinámico mercado laboral actual. Al fomentar la autonomía, la creatividad y el compromiso, el *job crafting* beneficia tanto a individuos como a organizaciones, mejorando la satisfacción laboral y fomentando una cultura de innovación y resiliencia. Para maximizar su efectividad, es esencial que los líderes y la

cultura organizacional apoyen la iniciativa personal y proporcionen el espacio necesario para que los empleados experimenten y se desarrollen.

### ***3.2.1. Relación entre el Job Crafting y el Bienestar de las Personas Trabajadoras***

Como se ha desarrollado en secciones anteriores, el *job crafting* emerge como una estrategia clave para fomentar el bienestar laboral, permitiendo a los individuos moldear sus roles, tareas y relaciones laborales de acuerdo con sus preferencias, habilidades y metas personales. La efectividad de esta práctica ha sido respaldada por estudios anteriores, como los realizados por Tims et al. (2012) y Yepes-Baldó et al. (2018), que destacan cómo el *job crafting* puede aumentar los recursos personales y laborales, potenciando el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Investigaciones actuales profundizan en la interconexión entre el *job crafting* y el bienestar laboral, considerando factores individuales y contextuales. Además, en sectores demandantes, como la enfermería, se ha demostrado que el *job crafting* y la personalización de tareas tienen un impacto positivo en el bienestar laboral. Estudios recientes, como los de Han (2023) y Ingusci et al. (2021), destacan cómo la autonomía en el trabajo y la capacidad para adaptar las tareas pueden ser estrategias proactivas contra el estrés laboral, contribuyendo a una cultura organizacional centrada en el bienestar y la satisfacción personal.

Continuando con esta línea de investigación, el trabajo de Nie et al. (2023) profundiza en cómo la autonomía laboral se convierte en un catalizador para el *job crafting* en entornos caracterizados VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), destacando la capacidad de esta práctica para mejorar la competitividad organizacional y enriquecer el desarrollo personal de los trabajadores. Este estudio subraya la importancia de un liderazgo que respalde activamente la autonomía de los empleados, esencial para cultivar un ambiente laboral que promueva el bienestar integral.

En este contexto, investigaciones como la de Máynez-Guaderrama (2021) resaltan el impacto positivo del apoyo a la autonomía por parte de los supervisores en aspectos críticos como la satisfacción laboral y la cohesión de equipo, evidenciando cómo este soporte es esencial en una variedad de entornos, desde el gubernamental hasta el educativo. Además, el estudio de Villa (2020) enfatiza la significativa influencia del liderazgo emocional sobre el bienestar emocional de los colaboradores, reforzando la necesidad de una gestión que no solo promueva la autonomía en el trabajo, sino que también brinde un soporte emocional consistente.

Además de influir en el bienestar laboral a través de la autonomía y el apoyo de liderazgo, el *job crafting* desempeña un papel crucial en el desarrollo de la identidad profesional, esencial para la realización personal en el trabajo. Según Knight et al. (2021), el *job crafting* permite a los empleados alinear sus responsabilidades laborales con sus valores personales y aspiraciones, mejorando así la satisfacción y dedicación profesional, y enriqueciendo significativamente el bienestar general. Petrou et al. (2012) enfatizan que el *job crafting* no solo permite una adaptación personalizada de las tareas y relaciones laborales, sino que también fortalece la autoestima profesional. Al modificar activamente sus roles para reflejar mejor sus preferencias e intereses personales, los empleados experimentan un aumento en su compromiso y satisfacción laboral, aspectos vitales para su percepción de competencia y éxito profesional.

En este contexto, Bruning y Campion (2018) proponen un modelo innovador de *job crafting* que destaca por su contribución al bienestar a través de la promoción de una mayor percepción de competencia profesional. Este modelo enfatiza la importancia de enfocarse en roles y recursos valorados por los empleados, alejándose de aspectos negativos del trabajo. Tal enfoque no solo mejora la alineación entre el individuo y su entorno laboral, sino que también

fomenta un sentido de eficacia y pertenencia, reforzando así la identidad profesional y el bienestar integral.

El concepto de *career crafting* representa una evolución natural y expansiva del *job crafting*, abarcando una visión más holística del desarrollo profesional. Este proceso se enfoca no solo en ajustes inmediatos dentro del entorno laboral actual, sino también en una planificación estratégica y proactiva de la carrera a largo plazo. Tims y Akkermans (2020) definen el *career crafting* como la serie de acciones emprendidas por individuos para alinear su trayectoria profesional con sus aspiraciones, valores y capacidades personales. Implica una continua búsqueda de oportunidades, adquisición de habilidades nuevas, e incluso cambios de industria o sector, con el objetivo de lograr una carrera profundamente satisfactoria y alineada con objetivos personales a largo plazo. La investigación de Van Leeuwen et al. (2021) esclarece la efectividad de un enfoque integrado que combina teoría, práctica y planificación en el entrenamiento de *career crafting*. Este enfoque no solo complementa, sino que amplifica los beneficios del *job crafting*. Al promover la gestión proactiva de la carrera, el *career crafting* enfatiza la importancia de la autonomía personal y el empoderamiento en el diseño de una trayectoria profesional que responda a las demandas presente y anticipe el futuro profesional.

El vínculo entre el *job crafting* y el significado del trabajo, como destacan Wrzesniewski et al. (2013), subraya cómo esta práctica puede enriquecer profundamente la experiencia laboral al alinear las tareas cotidianas con los valores personales y las aspiraciones de los empleados. Este alineamiento mejora el sentido de propósito y valoración del trabajo, promoviendo una mayor cohesión entre la identidad personal y las responsabilidades profesionales. Un estudio longitudinal en los Países Bajos (Tims et al., 2015) ilustra cómo los empleados que participaron en intervenciones en *job crafting*, enfocándose en incrementar los recursos estructurales, enfrentar demandas desafiantes y reducir las demandas que

obstaculizan, experimentaron una integración más profunda de sus características personales con sus roles laborales. Esto no solo les permitió encontrar un significado más profundo en su trabajo, sino que también mejoró su compromiso y satisfacción laboral.

En este contexto del bienestar laboral, el estudio de Letona-Ibañez et al. (2021) muestra cómo el *job crafting* influye en la percepción del significado del trabajo y su impacto en el compromiso laboral. Este estudio revela que el significado que los empleados atribuyen a su trabajo actúa como un mediador crucial en la relación entre el *job crafting* y el compromiso laboral, resaltando la importancia del *cognitive crafting*. Esta investigación subraya la necesidad de ayudar a los empleados a comprender cómo los ajustes que realizan a través del *job crafting* pueden enriquecer el significado de su trabajo, contribuyendo significativamente a su bienestar general. Durante la emergencia sanitaria de 2020, el *job crafting* se volvió aún más relevante. El estudio de Signore et al. (2020) demostró que el *job crafting* puede ayudar a reducir el agotamiento emocional al aumentar el significado del trabajo, actuando, así como un mediador efectivo.

Por otra parte, la investigación sobre *job crafting* también muestra que el entorno específico de cada profesión influye en la capacidad de los empleados para personalizar su trabajo. Niessen et al. (2016) subrayan la importancia de considerar el contexto ocupacional al desarrollar y aplicar estrategias de *job crafting*. Dierdorff y Aguinis (2018) argumentan que entender cómo el contexto ocupacional influye en el *job crafting* es vital para crear intervenciones efectivas. La revisión de estos últimos autores identifica contextos específicos y mecanismos que facilitan o dificultan el éxito del *job crafting*, destacando la necesidad de estrategias personalizadas que consideren tanto las necesidades individuales de los empleados como las demandas de su entorno profesional.

Este enfoque contextualizado del *job crafting* no solo beneficia a los empleados al permitirles moldear su trabajo de manera que resuene con sus valores personales, intereses y capacidades, sino que también fortalece la conexión entre su identidad profesional y su rol dentro de la organización. La alineación resultante entre el empleado y su trabajo no solo aumenta la satisfacción y el compromiso laboral, sino que también promueve una mayor lealtad hacia la empresa. Según Bakker y Demerouti (2023a), esta alineación es esencial para motivar a los empleados a dedicarse plenamente a su trabajo, impulsando así su contribución a los objetivos organizacionales.

Las investigaciones recientes han explorado cómo el *job crafting* enfocado en las fortalezas del individuo contribuye a la creatividad de los empleados al potenciar su autoeficacia laboral. Yang et al. (2021) observaron que esta dinámica se fortalece en entornos donde se reconoce y valora a los empleados, indicando que aprovechar las fortalezas personales mediante el *job crafting* puede incrementar la innovación y la generación de ideas.

Por otro lado, Roczniowska et al. (2020) introdujeron el concepto de Autoeficacia en el *Job Crafting* (JCSE), definiéndolo como la creencia en la capacidad de modificar el trabajo para que se ajuste mejor a las necesidades personales. Este concepto es predictor más preciso de los comportamientos de *job crafting* en comparación con las medidas generales de autoeficacia, enfatizando la importancia de creer en la capacidad personal para participar activamente en el *job crafting*.

El *job crafting* se posiciona como un catalizador para la creatividad individual, permitiendo a los empleados explorar nuevas maneras de realizar sus tareas, fomentar relaciones más enriquecedoras y redescubrir el significado detrás de su labor (Slemp et al., 2015). Este proceso mejora la autorrealización y la satisfacción laboral mediante la innovación, promoviendo la autonomía y el empoderamiento (Yang et al., 2021). Hohl y Dolcos (2024) y

Jiang et al. (2023) destacan que la diversificación de habilidades y la flexibilidad cognitiva son cruciales para el pensamiento divergente y la generación de ideas novedosas. Reinterpretar el propósito del trabajo y mejorar la colaboración aumentan la motivación y el compromiso, así como la red de contactos para la innovación (Van Knippenberg y Hirst 2020). Liu et al. (2023) enfatizan la importancia de adaptarse y aprender de los fracasos, mientras que Magni et al. (2023) señalan que un clima organizacional que promueva la creatividad es esencial para un *job crafting* efectivo que impulse la creatividad y la innovación en el lugar de trabajo.

La interacción entre el *job crafting* y el bienestar de las personas trabajadoras se manifiesta claramente a través de su impacto en la proactividad y la percepción de salud, así como en la percepción del apoyo social. El estudio de Plomp et al. (2016) muestra cómo el *job crafting* actúa como un enlace entre la iniciativa personal y el bienestar físico y mental. Los empleados personalizan sus roles y tareas no solo enriquecen su experiencia laboral, sino que también experimentan una mejora en su salud. Este efecto subraya la potencia del *job crafting* como una herramienta esencial para fomentar el bienestar en el trabajo, permitiendo a los individuos ajustar sus responsabilidades para que resuenen más estrechamente con sus capacidades, necesidades y aspiraciones personales.

El *job crafting*, en este contexto, se revela como una práctica integral que mejora tanto la salud como la satisfacción laboral. Al personalizar activamente sus roles, los empleados no solo optimizan su entorno de trabajo, sino que también fortalecen su bienestar general, demostrando la estrecha relación entre la autonomía en el trabajo y la salud física y psicológica. Durante la pandemia, la investigación sobre el teletrabajo, como la realizada por Pulido-Martos (2021), muestra cómo el *job crafting* puede aumentar los recursos personales y mejorar la percepción del apoyo social. Este hallazgo es especialmente relevante en momentos de cambio y desafío, donde el apoyo social se vuelve un pilar fundamental para la resiliencia de los

empleados. Audenaert et al. (2020) encontraron una relación circular entre el apoyo social y el *job crafting*, sugiriendo que personalizar el trabajo no solo beneficia al individuo, sino que también fomenta una cultura de apoyo mutuo dentro de las organizaciones.

La creación y promoción de redes de apoyo personalizadas dentro de las organizaciones es un componente esencial para el *job crafting* y el bienestar general de los trabajadores. Bakker y Schaufeli (2022) destacan que estas redes mejoran la cohesión entre empleados y fortalecen la cultura organizacional, facilitando la colaboración efectiva, el intercambio de conocimientos y la asistencia mutua, que son pilares de un ambiente laboral positivo. Higgins y Kram (2001) señalan que el *relational crafting* ofrece a los empleados acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo personalizados. Esto les permite adquirir habilidades y conocimientos específicos para su crecimiento profesional, mediante la selección de mentores y colaboradores afines a sus aspiraciones.

La resiliencia organizacional se ve igualmente reforzada por estas redes de apoyo, He et al. (2023) argumentan que estas proporcionan los recursos emocionales y prácticos necesarios para superar tiempos de cambio o crisis. Este apoyo es esencial para mantener la adaptabilidad y la fortaleza de la organización frente a desafíos imprevistos. Jones et al. (2020) ilustran cómo la diversidad en una red de apoyo personalizada actúa como un catalizador para la innovación. Colaborar con una amplia gama de compañeros y mentores expone a los empleados a nuevas ideas y perspectivas, lo que estimula la generación de soluciones creativas y fomenta un entorno donde la innovación puede florecer. Este enfoque integral hacia el *job crafting* y el desarrollo de redes de apoyo no solo beneficia a los empleados a nivel individual, sino que también impulsa el éxito y la adaptabilidad de la organización en su conjunto.

En conclusión, la intersección entre el *job crafting* y el bienestar laboral señala un cambio hacia prácticas laborales que valoran la autonomía, el crecimiento personal y la

conexión social. Este enfoque no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también sugiere un camino hacia estructuras organizacionales más flexibles y adaptativas, que reconozcan la importancia de adaptar el trabajo a las necesidades individuales. Para maximizar los beneficios del *job crafting*, es imperativo que las organizaciones cambien su perspectiva y vean a los empleados como colaboradores esenciales, cuyas contribuciones individuales son fundamentales para el éxito de la organización.

En el siguiente capítulo, examinaremos intervenciones para el desarrollo del PsyCap y el *job crafting*. Estas estrategias no solo potencian el bienestar y el rendimiento de los empleados, sino que también enriquecen la adaptabilidad y el compromiso dentro de las organizaciones.

## **CAPÍTULO 4**

# **FORTALECIMIENTO DE RECURSOS PERSONALES EN EL CONTEXTO LABORAL**



#### **4.1. Fundamentos de las Intervenciones en Psicología Positiva en el Trabajo**

Las intervenciones en Psicología Positiva (IPP) en el ámbito laboral representan un conjunto de prácticas fundamentadas en los principios de la psicología positiva. Su objetivo principal es potenciar el desarrollo de las fortalezas y habilidades tanto a nivel individual como colectivo dentro de las organizaciones (Meyers et al., 2013). Estas intervenciones no solo buscan mejorar la productividad y la eficacia laboral, sino también aumentar significativamente el bienestar de los empleados. La investigación en el campo de la psicología positiva ha identificado tres áreas clave para las IPP en el lugar de trabajo: (a) la promoción de experiencias subjetivas positivas que se enfocan en incrementar emociones y estados de ánimo beneficiosos (Fredrickson, 2001); (b) el desarrollo de cualidades personales como la resiliencia, la gratitud y el optimismo (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000); y (c) el fortalecimiento de entornos organizacionales positivos que promuevan activamente el bienestar y el desarrollo personal (Cameron et al., 2003). Estas intervenciones buscan generar un estado general de positividad que beneficie tanto el desarrollo individual como el bienestar colectivo en el entorno laboral (Rodríguez-Montalbán et al., 2021).

A diferencia de enfoques terapéuticos tradicionales como la Terapia Cognitivo-Conductual (TCC), que se centra en tratar problemas psicológicos, las IPP en el entorno laboral tienen como objetivo promover experiencias y cualidades positivas como el bienestar, la resiliencia y la satisfacción laboral (D'raven y Pasha-Zaidi, 2014). Estas intervenciones han demostrado reducir el absentismo y la rotación laboral, además de mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados (Donaldson et al., 2019; Romero, 2022). Las IPP en el ámbito laboral se basan en varios marcos teóricos que promueven el aprendizaje efectivo y el cambio de comportamiento positivo (Van Woerkom, 2021). Existen diferentes teorías fundamentales para comprender cómo establecer objetivos claros y proporcionar pequeñas sugerencias o

incentivos pueden influir en el comportamiento de las personas hacia resultados más positivos. Entre estas, se encuentran la Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y Latham (1990) que postula que establecer objetivos claros y desafiantes es crucial para dirigir la atención y el esfuerzo hacia comportamientos que mejoren el bienestar personal y laboral; la Teoría del Empujón de Thaler y Sunstein (2008) sugiere que pequeñas sugerencias o incentivos pueden guiar decisiones hacia comportamientos más saludables o productivos sin limitar la libertad de elección; o la Teoría del Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984) que destaca la importancia de la experiencia directa y la reflexión sobre esa experiencia como medios para el aprendizaje y el desarrollo personal. Según Kolb (1984), el aprendizaje efectivo ocurre a través de un ciclo de experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

Para implementar efectivamente las IPP en el ámbito laboral, es importante considerar la periodicidad y el formato de estas intervenciones. Lyubomirsky et al. (2005) descubrieron que una frecuencia moderada, como escribir en un diario de gratitud semanalmente, resulta más beneficiosa que una práctica más frecuente, destacando la importancia de encontrar un equilibrio en la periodicidad para maximizar los beneficios sin incurrir en efectos contraproducentes. Sheldon y Lyubomirsky (2006) sugieren que una secuencia continua de actividades de IPP en el trabajo promueve una mejor adaptación a los cambios, mientras que una periodicidad intermitente puede complicar la adaptación y aumentar el absentismo. Torres y Rangel (2023) enfatizan la necesidad de personalizar la periodicidad de las intervenciones según las necesidades específicas de los participantes.

El formato de las IPP también es crucial para su efectividad. Donaldson et al. (2019) y Knight et al. (2021) resaltan que tanto las modalidades grupales como de las individuales tienen beneficios únicos. Las intervenciones grupales fomentan un entorno de apoyo social y

promueven la motivación y el compromiso, mientras que las individuales ofrecen un enfoque personalizado, especialmente valioso en entornos laborales con necesidades diversas. Esta diversidad de enfoques destaca la importancia de adaptar las intervenciones a las necesidades individuales, como enfatizan Chakhssi et al. (2018), quienes muestran cómo ajustar la periodicidad y el formato según las necesidades individuales puede mejorar el bienestar y reducir la angustia, especialmente en personas con trastornos psiquiátricos o somáticos.

Esta personalización basada en diferencias individuales es esencial para alcanzar resultados óptimos. Sin y Lyubomirsky (2009) sugieren que las personas con alto bienestar inicial pueden ver menores beneficios de las IPP debido a un menor margen de mejora. Por lo tanto, adaptar las intervenciones a las necesidades únicas de cada individuo es esencial. Daisley (2022), Donaldson et al. (2019) y Knight et al. (2021) critican las soluciones rápidas para el desarrollo de la resiliencia y abogan por un enfoque más profundo y sostenido, subrayando la importancia de integrar la periodicidad y el formato como elementos clave en el diseño de intervenciones efectivas de IPP en el trabajo.

Este enfoque personalizado también se alinea con el enfoque en el bienestar psicológico y social desarrollado por Ryff (1989) y Keyes (1998), quienes destacan la importancia de considerar la diversidad humana en la promoción del bienestar. Keyes et al. (2002) han demostrado que factores demográficos como la edad, el sexo, el estatus socioeconómico y la etnia influyen en el bienestar, subrayando la complejidad del concepto de bienestar y la importancia de adoptar enfoques integradores que consideren la diversidad humana. Asimismo, la relevancia de este enfoque personalizado se hace patente también en momentos de crisis, durante la pandemia de COVID-19, un programa dirigido al personal docente demostró la eficacia de un enfoque adaptativo mediante el uso de IPP. El estudio realizado por García-Álvarez et al. (2020) mostró que estas intervenciones lograron fomentar el bienestar,

incrementar la autoeficacia y reducir los niveles de estrés entre los educadores. En esta línea, Varón (2023) destaca que las estrategias de intervención desde la psicología positiva son clave para la prevención del riesgo psicosocial dentro de las organizaciones. Subraya la importancia de implementar prácticas que no solo prevengan riesgos, sino que también promuevan activamente la salud mental y el bienestar de los empleados, constituyendo un enfoque integral y proactivo hacia la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

En conclusión, las IPP en el trabajo no solo mejoran el rendimiento laboral, sino que también constituyen un compromiso profundo con el bienestar y el desarrollo personal de los empleados. Al considerar la importancia de la periodicidad y el formato adaptados a las necesidades individuales, así como la diversidad de enfoques dentro de un marco de psicología positiva, estas intervenciones pueden generar un cambio significativo y duradero en el entorno laboral. Al incorporar estos elementos clave en el diseño y la implementación de las IPP, se avanza hacia un futuro en el que el bienestar y la satisfacción laboral sean pilares fundamentales de la cultura organizacional.

## **4.2. Intervenciones para el Fortalecimiento de los Recursos Personales de los Trabajadores**

El fortalecimiento de los recursos personales en los trabajadores es un aspecto fundamental para promover su bienestar y rendimiento laboral. La investigación respalda la eficacia de estas prácticas, mostrando mejoras significativas en el bienestar emocional y el *engagement* laboral.

Un estudio realizado por Theodoratou y Argyrides (2024) explora la importancia de las estrategias de afrontamiento en contextos clínicos y neuropsicológicos, destacando su papel en mejorar la resiliencia y las respuestas adaptativas al estrés. Esta investigación subraya que enseñar mecanismos de afrontamiento a través de la capacitación en el lugar de trabajo puede

reforzar la resiliencia psicológica y facilitar una mejor gestión del estrés entre los empleados. Asimismo, una revisión sistemática realizada por Rossi et al. (2023) examina el impacto de las estrategias en la salud mental de los trabajadores ante los desafíos de la pandemia de COVID-19.

El estudio de Gómez-Perdomo et al. (2017) encontró una correlación positiva entre los recursos personales y el *engagement* laboral, sugiriendo que fortalecer estos recursos puede incrementar la implicación y el compromiso de los empleados con sus responsabilidades laborales. Gilbert et al. (2018), en una revisión bibliográfica, demostraron que las intervenciones destinadas a fortalecer estos recursos tienen un impacto positivo tanto en el rendimiento como en el bienestar de los trabajadores. Por otra parte, Nahrgang et al. (2011) llevaron a cabo un metaanálisis que evaluó la relación entre las demandas laborales, los recursos laborales, el agotamiento emocional, el *engagement* y los resultados laborales. Sus hallazgos indicaron que los recursos laborales motivan a los empleados y se correlacionan positivamente con el *engagement*. Además, Buruck et al. (2016) descubrieron que, incluso seis meses después de la intervención, las personas trabajadoras mostraron una mejora en su capacidad para regular sus emociones.

Para profundizar en la distinción entre las IPP y las intervenciones en recursos personales, es crucial comprender sus objetivos y métodos. Las IPP se orientan a cultivar aspectos positivos del bienestar psicológico (como la gratitud y el optimismo) mediante técnicas que promueven una perspectiva positiva en la vida y el trabajo (Bakker y Demerouti, 2013; Vera y Gabari, 2020). Estas técnicas abarcan la reflexión constructiva, pausas breves, una clara división entre la vida laboral y personal y la adopción de una mentalidad optimista para elevar la salud emocional de los trabajadores (Barrantes-Brais y Balaguer-Solá, 2019; Gómez-Borges et al., 2022; Soriano et al., 2019).

Por otro lado, las intervenciones en recursos personales buscan potenciar habilidades individuales específicas, como la autoeficacia, a través del reconocimiento y la aplicación de las fortalezas personales de cada empleado para mejorar su compromiso y rendimiento laboral (Bakker y Demerouti, 2013; Palací y Bernabé, 2013; Xanthopoulou et al., 2009). Igualmente, es importante destacar que el desarrollo de intervenciones en recursos personales dentro de un contexto laboral requiere comprender varios factores críticos que pueden determinar su éxito. La base para cualquier intervención exitosa en recursos personales comienza con una evaluación precisa de las necesidades específicas de los empleados y el entorno organizacional (Bakker y Demerouti, 2017). Este enfoque asegura que las estrategias implementadas sean relevantes y dirigidas, aumentando así las probabilidades de éxito y aceptación entre los empleados.

Para que una intervención sea verdaderamente efectiva, la participación activa de los empleados es esencial. Schaufeli y Bakker (2004) destacan que involucrar a los empleados en el diseño e implementación de las intervenciones garantiza que estas sean pertinentes a sus necesidades y expectativas, aumentando significativamente su compromiso y motivación hacia el proceso de cambio. La participación activa fomenta una sensación de propiedad y responsabilidad entre los empleados, lo que puede traducirse en una mayor disposición para adoptar y mantener los comportamientos y prácticas promovidos. La efectividad de las intervenciones en recursos personales también depende de su alineación e integración con la cultura, valores y objetivos de la organización. Luthans et al. (2015) argumentan que, para lograr una adopción y mantenimiento sostenibles de los cambios propuestos, las intervenciones deben resonar con las prácticas de gestión existentes y ser coherentes con la identidad organizacional. Esto implica adaptar las intervenciones para complementar y reforzar la cultura organizacional, en lugar de trabajar en contra de ella.

Explorando las intervenciones en recursos personales, Donaldson et al. (2019) identifican cuatro categorías clave dentro de la psicología positiva aplicada al entorno laboral. Este estudio es fundamental para comprender cómo diferentes enfoques pueden mejorar el bienestar y la eficacia de los empleados en sus respectivos lugares de trabajo:

**Intervenciones en PsyCap.** Estas intervenciones se centran en promover la autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo. Estas cualidades se consideran pilares clave para el crecimiento personal y profesional. Avey et al. (2011) han destacado que este enfoque integral hacia los recursos internos es beneficioso en ambientes organizacionales, impulsando significativamente el *engagement*, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores. La validez de estas intervenciones ha sido corroborada por diversos estudios. Por ejemplo, Dello Russo y Stoykova (2015) verificaron su impacto positivo en el rendimiento laboral, mientras que Da et al. (2020) evidenciaron que estas intervenciones pueden implementarse eficazmente a través de plataformas de autoaprendizaje en línea, mejorando actitudes laborales. Además, Carter y Youssef-Morgan (2022) demostraron que distintas modalidades de entrega, ya sean presenciales, en línea o mediante microaprendizaje, resultan efectivas para fomentar el desarrollo de PsyCap. Yang et al. (2021) ilustran el rol mediador del PsyCap entre el soporte organizacional percibido y el compromiso laboral, sugiriendo que potenciar este constructo constituye una estrategia efectiva para reforzar el compromiso en situaciones de alta exigencia.

**Intervenciones en Job Crafting.** Estas intervenciones tienen como objetivo empoderar a los trabajadores para que rediseñen y adapten sus roles laborales según sus preferencias y necesidades. Tims y Bakker (2010) son pioneros en este campo y han demostrado que esta práctica aumenta el compromiso y la satisfacción laboral al permitir que los empleados remodelen sus roles de acuerdo con sus propias preferencias y habilidades. Este trabajo ha sentado las bases para estudios posteriores, enfatizando la importancia del empoderamiento del

empleado en la creación de entornos de trabajo positivos y productivos. Van Wingerden et al. (2017a) realizaron un estudio longitudinal que muestra cómo el *job crafting* no solo mejora la satisfacción y el compromiso laboral de los empleados de inmediato, sino que estos beneficios se mantienen y refuerzan con el tiempo. Investigaciones adicionales de Demerouti et al. (2019), Devotto y Wechsler (2019) y Oprea et al. (2019) han confirmado que el *job crafting* tiene efectos positivos en la resiliencia, la satisfacción laboral y el *engagement*. Sus investigaciones proporcionan evidencia de que las intervenciones en *job crafting* no solo benefician a los empleados en el corto plazo, sino que establecen las bases para un entorno laboral más adaptativo y resiliente.

**Las Intervenciones en Fortalezas.** Estas intervenciones han demostrado tener un impacto positivo en el bienestar y rendimiento de los empleados. Linley et al. (2010) investigaron cómo utilizar las fortalezas personales en la consecución de metas afecta el progreso hacia esas metas, la satisfacción de necesidades y el bienestar general. Concluyeron que alinear las tareas con las fortalezas individuales no solo mejora la eficiencia en la consecución de objetivos, sino que también aumenta la sensación de satisfacción y felicidad en el trabajo. Lavy y Littman-Ovadia (2017) exploraron que los empleados que aplican sus fortalezas en el ámbito laboral tienden a mostrar mayores niveles de productividad y satisfacción. Harzer y Ruch (2013) analizaron la aplicación de fortalezas de carácter y experiencias positivas en el trabajo, demostrando que estas prácticas son fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo feliz y saludable. Quinlan et al. (2012), así como Schutte y Malouff (2019), han realizado meta-análisis y revisiones sistemáticas que confirman la eficacia de las intervenciones basadas en fortalezas, destacando mejoras significativas en los resultados de bienestar de los individuos. Lavy (2020) revisa la implementación de intervenciones en fortalezas en escuelas modernas, subrayando su importancia, mientras que Niemiec (2018)

ofrece una guía práctica para profesionales interesados en aplicar estas estrategias en diversos entornos, incluidos los organizacionales.

**Intervenciones en Gratitud.** Estas intervenciones promueven prácticas como mantener diarios de gratitud y expresar reconocimiento entre compañeros, desempeñan un papel crucial en mejorar el bienestar general y la moral de los empleados. Estas prácticas no solo crean un entorno de trabajo más positivo, sino que también fortalecen las relaciones interpersonales y aumentan la percepción de apoyo social, elementos esenciales para desarrollar recursos personales. Emmons y McCullough (2003) fueron pioneros en destacar la importancia de la gratitud en el contexto laboral, señalando cómo puede enriquecer la experiencia laboral diaria. Investigaciones subsiguientes, como la de Baker (2011), han explorado intervenciones específicas de gratitud en el trabajo, resaltando sus beneficios tangibles en el ambiente laboral. Dickens (2017) realizó meta-análisis sobre la efectividad de las intervenciones en gratitud, demostrando que pueden impulsar cambios positivos significativos. Davis et al. (2016) realizaron un meta-análisis, enfatizando el valor de pequeños actos de gratitud.

Adair et al. (2020) llevaron a cabo un estudio prospectivo sobre una intervención de bienestar basada en la web para trabajadores de la salud, destacando cómo una sola exposición a prácticas de gratitud puede mejorar el bienestar. Komase et al. (2021) revisaron sistemáticamente los efectos de la intervención en gratitud en la salud mental y el bienestar de los trabajadores, confirmando los beneficios generalizados de estas prácticas. Mukhtar y Al-Barri (2018) investigaron el impacto de las intervenciones en gratitud en el bienestar, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, encontrando mejoras en todas estas áreas. Cain et al. (2019), por su parte, se enfocaron en medir específicamente la gratitud en el trabajo, proporcionando herramientas valiosas para futuras investigaciones y prácticas

organizacionales. Finalmente, Locklear et al. (2021) exploraron cómo las intervenciones en gratitud pueden influir en el tratamiento del maltrato en el lugar de trabajo, ofreciendo un modelo de mediación múltiple para entender mejor estos efectos.

En esta tesis, se hará un enfoque específico en el desarrollo de dos tipos de estas intervenciones: las basadas en PsyCap y las intervenciones en *job crafting*. La elección de concentrarse en estas dos áreas surge de la evidencia empírica que destaca su potencial significativo para mejorar no solo el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados, sino también su bienestar general y capacidad de adaptación dentro de las organizaciones.

#### ***4.2.1. Intervenciones para el Desarrollo del Capital Psicológico Positivo***

El PsyCap se ha convertido en un constructo central en el ámbito de las IPP en el ámbito laboral, captando gran interés debido a su capacidad de adaptación y su influencia en el bienestar organizacional. La contribución de Luthans et al. (2006) al desarrollo del Modelo de Intervención de Capital Psicológico (PCI) representó un avance significativo, estableciendo un marco metodológico para aplicar intervenciones destinadas a fortalecer los cuatro pilares fundamentales del PsyCap: autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo (Figura 5). Este modelo sugiere que desarrollar estos componentes de manera conjunta crea una sinergia que amplifica su impacto global en el individuo, superando los beneficios individuales de cada elemento (Salanova y Ortega-Maldonado, 2019).

Investigaciones posteriores han validado la efectividad del modelo PCI. Da et al. (2020) demostraron que las intervenciones basadas en este modelo no solo mejoran el rendimiento laboral, sino que también tienen un impacto positivo en la vida personal de los individuos. Techera (2021) exploró cómo un programa basado en el modelo PCI podría potenciar el *engagement*, el rendimiento y contribuir al desarrollo de organizaciones saludables, destacando la influencia positiva de las estrategias de PsyCap en la creación de un ambiente laboral

enriquecedor. De manera similar, Dello Russo y Stoykova (2015) extendieron la base de evidencia sobre el modelo PCI, replicando y ampliando estudios anteriores para confirmar su impacto benéfico en el bienestar y rendimiento de los empleados.

Carter y Youssef (2022) profundizaron en esta línea de investigación, evaluando la efectividad de las intervenciones en PsyCap realizadas de manera presencial, en línea y mediante microaprendizaje, subrayando la capacidad de adaptación de estas intervenciones a diferentes formatos. Alipor et al. (2013) examinaron la influencia del modelo PCI en la salud mental de profesionales, observando mejoras notables en la salud mental post-intervención. Niknam (2021) investigó el efecto del modelo PCI sobre el estrés laboral y la resiliencia del personal de enfermería, reportando una disminución significativa en el estrés y un aumento en la resiliencia ocupacional tras las intervenciones en PsyCap. Sumalrot et al. (2023) implementaron una intervención en PsyCap en línea dirigida a trabajadores del sector turístico durante la pandemia de COVID-19, registrando mejoras significativas en el bienestar mental. Salanova y Ortega-Maldonado (2019) además ofrecieron una revisión comprensiva sobre el desarrollo del PsyCap en el contexto organizacional, analizando programas de intervención basados en la evidencia.

Continuando con la exploración del PCI, resulta pertinente examinar cómo estas intervenciones impactan en el bienestar y rendimiento laboral, así como en el comportamiento organizacional y el *engagement*. Este enfoque se refleja en el estudio pionero de Hodges (2010) que mostró cómo una microintervención en PsyCap en una organización de servicios financieros mejoró significativamente el rendimiento laboral y el *engagement* de los empleados. Fernández-Valera (2023) destacó la importancia del PsyCap no solo para individuos en contextos laborales establecidos, sino también para aquellos en las fases iniciales de su carrera profesional. Esta perspectiva sugiere que las cualidades potenciadas por el PsyCap

son fundamentales no solo en la dinámica interna de las organizaciones, sino también en el ámbito externo, particularmente en la búsqueda activa de empleo. Por otro lado, el estudio de Demerouti et al. (2011) complementaron esta visión al demostrar que las intervenciones centradas en PsyCap también fomentan el desarrollo de asertividad entre los participantes, mejorando las relaciones interpersonales y la eficacia en la comunicación. Reichard et al. (2013) extendieron esta línea de investigación al mostrar que una intervención en recursos personales que promueve los cuatro componentes del PsyCap puede aumentar significativamente las emociones positivas.

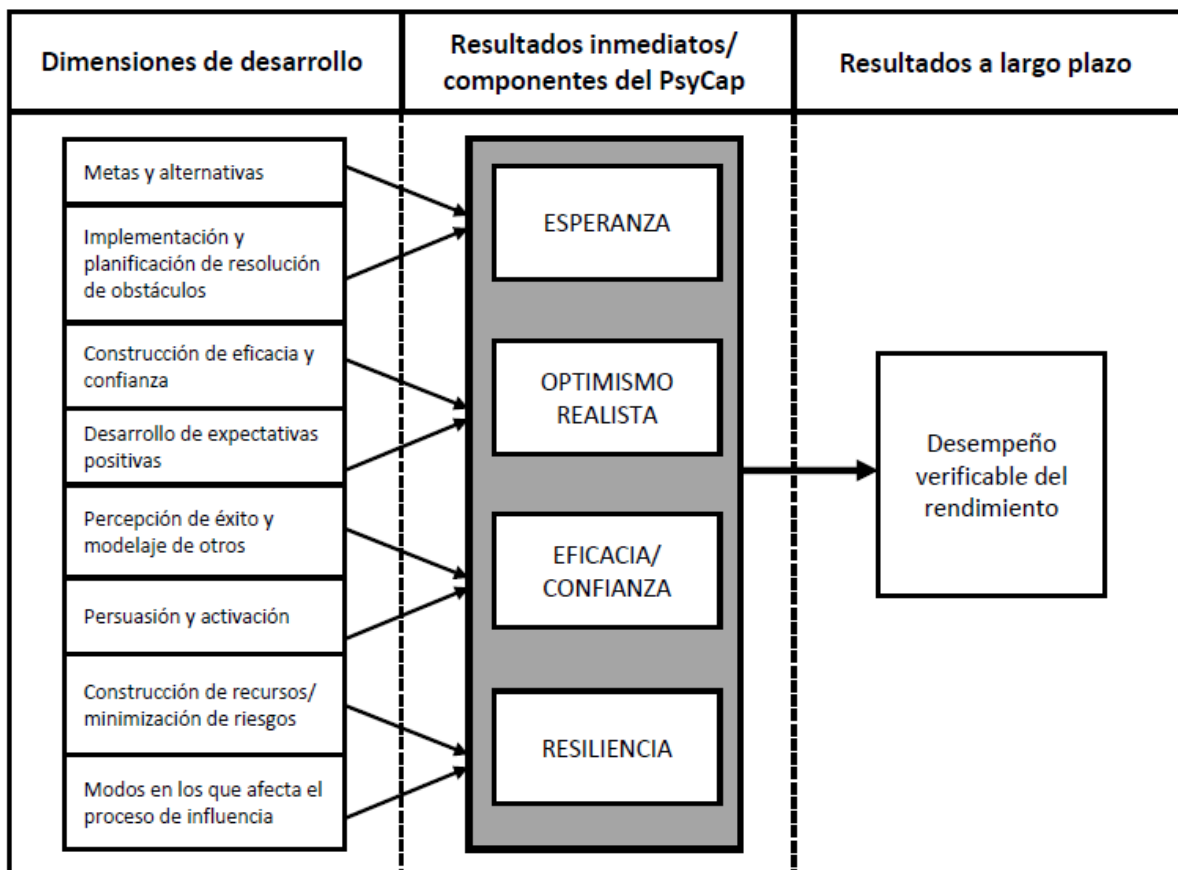
Además, la persistencia de estos efectos positivos, como lo demuestra el estudio de Jun y Xuhong (2019), sugiere que el incremento en el PsyCap no es temporal, sino que puede tener una duración que se extiende hasta seis meses después de la intervención. Investigaciones como la de Babinchak (2012) han mostrado que programas de intervención extensos resultan en mejoras significativas en los niveles de PsyCap. De forma complementaria, Da et al. (2020) y Luthans y Youssef (2017) subrayaron los beneficios a largo plazo de intervenciones prolongadas en el bienestar y el rendimiento de los empleados. No obstante, las microintervenciones también han demostrado ser efectivas; García-Álvarez et al. (2020) destacaron su impacto positivo en la motivación y satisfacción laboral, mientras que Nguyen y Ngo (2021) observan que, aunque las intervenciones largas favorecen la resiliencia laboral, las breves también contribuyen significativamente. Cohen et al. (2023) consolidan estos hallazgos mediante un estudio meta-analítico que evalúa el impacto general de las intervenciones en el bienestar laboral, ofreciendo una visión integral de su efectividad.

La importancia y efectividad de las intervenciones grupales en el desarrollo del PsyCap han sido el foco de diversas investigaciones recientes. Da et al. (2020) exploraron cómo las intervenciones en PsyCap aplicadas mediante un método de autoaprendizaje online impactan

en actitudes laborales. Tran et al. (2020) enfatizaron la relevancia de las dinámicas de grupo y las actividades cognitivas en fortalecer el PsyCap dentro de los entornos laborales. Toth et al. (2023) presentaron estudios de caso sobre intervenciones grupales exitosas en empresas multinacionales, resaltando cómo las actividades grupales y los ejercicios individuales contribuyen a mejorar los niveles de PsyCap en diversos contextos organizacionales.

### Figura 5

*Modelo de PCI Basado en Luthans et al. (2006)*



Adaptado de “A Structured Reading Materials-Based Intervention Program to Develop the Psychological Capital of Chinese Employees”, por X. Zhang et al., 2014, *Social Behavior and Personality*, 42(3), pp. 503-551. Copyright 2014 por Society for Personality Research.

A continuación, se profundizará en las estrategias psicológicas para el desarrollo de cada uno de los componentes del PsyCap.

**Autoeficacia.** La autoeficacia, fundamental para el bienestar y la productividad en el entorno laboral, puede mejorarse a través de la implementación de talleres de habilidades específicas y programas de construcción de capacidades. Estas intervenciones, fundamentadas en la Teoría Social Cognitiva de Bandura (2001), se centran en la creencia de los individuos en su capacidad para ejecutar las acciones necesarias para lograr resultados específicos. Por ejemplo, Mata et al. (2021) demostraron que talleres enfocados en habilidades comunicativas pueden mejorar significativamente la autoeficacia de los profesionales de la salud. Utilizando métodos de enseñanza activa, como juegos de roles y discusiones de casos, estos talleres refuerzan la confianza en las habilidades propias. DeCorby-Watson et al. (2018) resaltan la importancia de las intervenciones de construcción de capacidad, incluidos talleres y asistencia técnica, para desarrollar habilidades, conocimientos y autoeficacia, lo que conduce a cambios positivos en la práctica laboral y fomenta entornos de apoyo. Además, la relación entre autoeficacia y *engagement* laboral, como se discute en trabajos de Reynoso (2021), se subraya que el *engagement* es más fuerte en aquellos con altas creencias de autoeficacia, lo que implica que mejorar la autoeficacia también puede aumentar el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

En contextos de cambio organizacional, Ferrari (2023) destaca la importancia de las habilidades blandas para una adaptación exitosa. Los entrenamientos específicos en estas áreas pueden facilitar una transición más suave y mejorar la autoeficacia en el manejo de cambios. Un estudio sobre la autoeficacia y la satisfacción laboral entre maestros de preescolar en China post-COVID-19 muestra que factores internos y externos, incluidos los rasgos de personalidad y las

experiencias pasadas, influyen en la autoeficacia y, en consecuencia, en la satisfacción laboral y el desarrollo profesional.

Los programas de mentoría son cruciales para desarrollar la autoeficacia. Según Morales (2020), la mentoría permite a los profesionales noveles aprender observando a los expertos, familiarizándose con el entorno, identificando roles y presentándose adecuadamente ante otros. Esto ayuda a proyectar una imagen coherente con las expectativas de los demás, lo cual es fundamental en profesiones como el derecho. Girardi et al. (2018) señalan que los estados emocionales positivos fomentados por la mentoría pueden incrementar la autoeficacia. Bang y Reio Jr. (2017) y Lejonberg et al. (2018) destacan que una mentoría adecuada no solo mejora la autoeficacia, sino que también motiva a los individuos a participar en actividades laborales creativas. Wang et al. (2023) ilustran la efectividad de la mentoría en programas de aprendizaje integrado en el trabajo, subrayando el valor de la orientación personalizada y el desarrollo de competencias profesionales para el establecimiento de metas profesionales específicas. La mentoría, al ofrecer un apoyo adaptado a las necesidades individuales, fortalece la autoeficacia y promueve una participación activa en el desarrollo profesional y personal.

Asimismo, existen otras estrategias como la simulación y la visualización que en los últimos años han adquirido una relevancia creciente. La simulación y la visualización tienen un impacto positivo significativo en el desarrollo de la autoeficacia en diversos campos profesionales. Parker et al. (2013) exploraron cómo la autoeficacia influye en las reacciones afectivas a las tareas durante una simulación de trabajo, destacando los efectos de los cambios en la carga de trabajo en diferentes niveles de control. Este enfoque resalta la importancia de utilizar técnicas de visualización y simulación para mejorar la autoeficacia en el entorno laboral, ofreciendo a los empleados experiencias controladas y realistas de éxito mediante el uso de tecnologías como la realidad virtual. Watters et al. (2015) complementan esta perspectiva,

sugiriendo que experiencias simuladas bien diseñadas pueden ser efectivas para mejorar la confianza de los individuos en sus habilidades profesionales al enfrentar diversas situaciones laborales.

MacLeod et al. (2022) evaluaron cómo las experiencias de simulación afectan la autoeficacia percibida para la colaboración interprofesional entre profesionales de enfermería y trabajo social. Los resultados indican que las simulaciones pueden ser una herramienta valiosa para mejorar la confianza en la capacidad de trabajar efectivamente en entornos interprofesionales, subrayando la importancia de prácticas simuladas en la formación de futuros profesionales de la salud y servicios sociales. Asimismo, Bragg et al. (2017) encontraron que la educación basada en simulación puede incrementar la autoeficacia y fomentar la esperanza entre los participantes. Esta investigación resalta el potencial de las simulaciones para reforzar la confianza en las propias habilidades y contribuir al desarrollo de una perspectiva positiva hacia el futuro profesional.

La implementación de sistemas de retroalimentación constructiva en el entorno laboral también se presenta como una herramienta fundamental para el desarrollo personal y profesional de los empleados. Prayson y Rowe (2017) destacan que estos sistemas no solo mejoran el rendimiento y la eficacia en el trabajo, sino que también promueven un ambiente de trabajo saludable y productivo. Lind et al. (2023) estudiaron la implementación de un sistema de retroalimentación vibrotáctil en tiempo real, demostrando que este tipo de tecnología puede mejorar el bienestar y la productividad de los empleados al proporcionar *feedback* inmediato y específico, lo que motiva a los empleados a ajustar su comportamiento y postura, reduciendo el riesgo de lesiones y mejorando la autoeficacia. Asimismo, Saedon et al. (2012) subrayan la importancia del *feedback* en el contexto de las evaluaciones basadas en el lugar de trabajo, mostrando que un *feedback* constructivo y bien estructurado es esencial para el desarrollo

profesional continuo. Johnson et al. (2020) resalta el valor del *feedback* verbal presencial en el rendimiento de tareas objetivas en el lugar de trabajo de los profesionales de la salud. Este método de *feedback*, al ser más inmediato y personalizado, facilita una mejor comprensión del mensaje y permite una interacción bidireccional que puede ser más efectiva para el aprendizaje y la mejora del desempeño.

El desarrollo de metas personales y profesionales se presenta como una estrategia clave para potenciar la autoeficacia en el ámbito laboral. Iwasaki et al. (2017) destacaron que establecer metas claras y alcanzables puede servir de modelo para otras áreas del desarrollo profesional, sugiriendo que la autoeficacia actúa como un mediador crucial en este proceso. Keller et al. (2016) subrayaron la importancia de la autoeficacia y la planificación estratégica como predictores del comportamiento, lo cual puede aplicarse al logro de metas profesionales. Además, el entrenamiento en *mindfulness*, según Johnson et al. (2020), mejora la concentración, reduce el estrés y potencia la toma de decisiones, facilitando así el establecimiento y la consecución de objetivos personales y profesionales.

La autoeficacia en el entorno laboral es esencial para el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados. Influye positivamente en la satisfacción laboral, el compromiso y la adaptabilidad. Las intervenciones para fortalecerla, como talleres y programas de mentoría, mejoran la confianza de los trabajadores en sus habilidades, contribuyendo a un ambiente de trabajo motivador y productivo.

**Esperanza.** La esperanza, según Snyder (2002), se basa en dos componentes clave: la agencia y la capacidad para generar vías que superen los obstáculos hacia el logro de metas. Este proceso cognitivo es esencial para desarrollar la esperanza y se refuerza con las estrategias prácticas del modelo PCI de Luthans et al. (2006). Estas estrategias incluyen el establecimiento de metas claras, la identificación de vías para alcanzar estas metas y la superación de obstáculos

mediante la acción y el pensamiento estratégico. Reflexionar y registrar éxitos pasados son prácticas fundamentales para potenciar la esperanza y la autoeficacia en el ámbito laboral. Di Stefano et al. (2014) destacan que reflexionar sobre experiencias previas es más efectivo cuando se acompaña de una acción directa. Este estudio respalda la idea de que la reflexión sobre logros pasados, combinada con el establecimiento de metas realistas y el desarrollo de estrategias para superar obstáculos, es esencial para mantener la esperanza y la motivación en diversos contextos. Además, investigaciones de Holden et al. (2013) y Weis y Speridakos (2011) brindan ejemplos concretos de cómo la reflexión sobre éxitos pasados puede fortalecer la esperanza en entornos laborales y de atención médica, respectivamente.

El establecimiento de objetivos alcanzables juega un papel fundamental para fomentar la agencia y la esperanza en el ambiente laboral. Este enfoque mejora el bienestar y la productividad de los empleados y contribuye significativamente a la cultura y eficacia organizacional. La investigación evidencia que metas claras y realistas influyen positivamente en la motivación, el compromiso y la resiliencia de los trabajadores, así como en su capacidad para enfrentar adversidades y reducir el agotamiento. La agencia, definida como la percepción de control sobre las propias acciones y decisiones, se ve reforzada cuando los empleados tienen la oportunidad de establecer y alcanzar metas personales, lo que fomenta un mayor compromiso y satisfacción laboral.

La investigación de Allen y Eby (2021) resalta que, aunque el papel del establecimiento de objetivos puede ser ambiguo en las relaciones laborales, cuando se maneja correctamente, puede potenciar la agencia de los empleados, llevando a resultados positivos tanto para el individuo como para la organización. Por otro lado, el trabajo de Kundi et al. (2020) destaca cómo el establecimiento de objetivos personales puede mejorar el bienestar de los empleados a

través del compromiso laboral y el apoyo organizacional, subrayando la importancia de metas alcanzables para fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo.

Esto se complementa con las investigaciones de Adams III et al. (2010) y Yadav y Kumar (2016), que abordan la importancia de la esperanza y su cultivo a través de prácticas organizacionales enfocadas en el establecimiento de objetivos realistas. Estas estrategias son beneficiosas para manejar adversidades y promover un ambiente laboral resiliente. El estudio de Chernyak-Hai et al. (2023) destaca cómo el apoyo percibido dentro de las organizaciones se relaciona con la esperanza, el compromiso afectivo y el comportamiento de ciudadanía organizacional, resaltando el papel mediador de la esperanza en la conexión entre el apoyo percibido y los resultados organizacionales positivos. Esto sugiere que establecer objetivos alcanzables puede ser una forma efectiva de proporcionar apoyo percibido, fomentando un ambiente de trabajo motivador y productivo. La investigación de Pharris et al. (2022) sobre la esperanza, la resiliencia y el agotamiento entre los trabajadores de bienestar infantil demuestra que la esperanza actúa como un factor protector. Establecer objetivos alcanzables puede ser crucial para prevenir el agotamiento en profesiones altamente exigentes. Asimismo, el estudio de Hodson et al. (2021) sobre una intervención orientada a objetivos vinculada con la esperanza y la flexibilidad cognitiva muestra los beneficios psicológicos de perseguir metas específicas y alcanzables, lo que aumenta la esperanza y mejora la adaptabilidad mental ante diversos desafíos.

En el entorno laboral actual, el enfoque en el aprendizaje continuo y la adopción de una mentalidad de crecimiento son esenciales. Lemmetty y Billet (2023) destacan que promover el aprendizaje continuo en el trabajo puede impulsar la innovación y el desarrollo personal. Este enfoque subraya la necesidad de que las organizaciones apoyen y fomenten la iniciativa de los empleados en su propio aprendizaje y desarrollo profesional. Howard (2021) ilustra la importancia de la flexibilidad y la relevancia del contenido a través de microcursos en línea, que

potencian la autonomía y la agencia de los profesores. Esto demuestra que proporcionar recursos de aprendizaje adaptados a necesidades individuales mejora significativamente la participación y el éxito en programas de desarrollo profesional.

Asimismo, la metodología del laboratorio de cambio, explorada por Skipper et al. (2021) ofrece una estrategia innovadora para resolver contradicciones en la educación médica, fomentando el aprendizaje organizacional y el desarrollo profesional continuo. Este enfoque colaborativo y basado en la resolución de problemas facilita el aprendizaje continuo y mejora la agencia de los individuos al involucrarlos directamente en el proceso de cambio. La investigación de Hincapié et al. (2018) sobre el liderazgo transformacional en pymes colombianas resalta cómo las prácticas de liderazgo pueden influir en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y la innovación, subrayando la importancia de líderes que guíen y motiven a sus equipos hacia el desarrollo continuo y la mejora de la eficacia organizacional.

Por otro lado, Dochy et al. (2021) examina cómo adaptar las teorías del aprendizaje en el lugar de trabajo a los cambios contemporáneos, enfatizando la importancia de entornos que promuevan el aprendizaje continuo para mantener la competitividad y la innovación. Este trabajo proporciona un marco comprensivo para entender cómo el aprendizaje continuo puede fortalecer la agencia y la esperanza entre los trabajadores, destacando la necesidad de estrategias organizacionales que apoyen el aprendizaje y el desarrollo. Wiklund-Engblom et al. (2023) subraya cómo un entorno de trabajo inteligente que promueve la sostenibilidad de los empleados, a través de tecnologías avanzadas y prácticas organizacionales innovadoras, mejora la autonomía y la capacidad de los empleados para gestionar su propio desarrollo profesional. Esto destaca la importancia del entorno de trabajo como un elemento clave en la estrategia de desarrollo y aprendizaje organizacional.

El establecimiento de objetivos mediante la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales) representa una herramienta poderosa para la generación de caminos en el desarrollo de la esperanza de los trabajadores (Latham y Locke, 2007). Al definir metas precisas y realistas, los empleados pueden visualizar un camino claro hacia el éxito, mejorando su desempeño y fortaleciendo su sentido de propósito y capacidad para influir en su entorno (Dishman et al., 2010). La investigación de Afolabi et al. (2022) demuestra que aplicar objetivos SMART en el desarrollo profesional impulsa la agencia personal, elevando la esperanza y el compromiso hacia los objetivos a largo plazo.

Implementar esta estrategia requiere un enfoque colaborativo entre líderes y empleados, fomentando la definición de metas alineadas con los objetivos organizacionales. Según Morgan (2020), alinear los objetivos SMART con las metas de la empresa no solo favorece la consecución de resultados clave, sino que también promueve un ambiente laboral positivo, donde el sentido de logro personal se traduce en mayor satisfacción y compromiso general. Las estrategias sugeridas por Donaldson et al. (2019) y Adams III et al. (2010) enfatizan la importancia de la participación activa de los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos, la capacitación adecuada y un sistema de retroalimentación continua. Estas prácticas no solo apoyan el logro de metas personales y organizacionales, sino que también cultivan un clima de optimismo y resiliencia, elementos cruciales para el bienestar y la productividad en el trabajo.

La integración de objetivos SMART en estrategias de *coaching* y bienestar laboral es fundamental para potenciar la esperanza y la resiliencia de los trabajadores. La investigación de Grant (2020) muestra que un modelo de *coaching* enfocado en objetivos puede ser transformador, mejorando la capacidad de generar caminos y fortaleciendo la autoeficacia y la agencia. Al establecer metas claras y realistas, los empleados pueden visualizar y seguir

múltiples rutas hacia su consecución, lo que aumenta su compromiso y desempeño laboral. Este proceso no solo mejora la satisfacción y el bienestar en el trabajo, sino que también contribuye a construir una fuerza laboral más esperanzada y motivada. El estudio de Berkland et al. (2017) sobre una intervención de bienestar en el lugar de trabajo para trabajadores de la salud subraya la importancia de promover la felicidad, la satisfacción con la vida y la gratitud. Aunque centrado en el bienestar emocional y psicológico, este estudio complementa la perspectiva de Grant (2020) al sugerir que la claridad y la consecución de objetivos, principios de la metodología SMART, son cruciales para fomentar un ambiente laboral positivo y esperanzador. La mejora en la esperanza a través de la gratitud y una mayor satisfacción con la vida enfatiza el valor de adoptar enfoques integrales con objetivos bien definidos para el desarrollo personal y profesional.

**Optimismo.** Las estrategias para cultivar el optimismo, según Seligman (2011), se basan en fomentar una expectativa positiva hacia eventos favorables en general. En el contexto del PsyCap, Luthans et al. (2004) proponen desarrollar esta dimensión a través de una perspectiva de valor-expectativa y un estilo atribucional positivo. Para fomentar el optimismo, se utilizan diversas herramientas. El reconocimiento y la aplicación de las fortalezas personales en el trabajo son fundamentales para desarrollar un PsyCap robusto. Al identificar y aplicar las capacidades y virtudes destacadas en las tareas cotidianas, se mejora la eficacia y la satisfacción laboral, promoviendo una actitud optimista esencial para el bienestar psicológico y la resiliencia organizacional. Los estudios de Miglianico et al. (2020) y Donaldson et al. (2019) muestran que enfocarse en las fortalezas personales aumenta el rendimiento, la creatividad y la satisfacción en el trabajo, además de fomentar la resiliencia y la adaptabilidad frente a los desafíos laborales.

Las anteriores investigaciones subrayan la importancia de las intervenciones de psicología positiva. Métodos como el reconocimiento de fortalezas personales, la gratitud y la

construcción de relaciones positivas en el entorno laboral mejoran el bienestar, la satisfacción y el rendimiento laboral, además de promover un clima organizacional más optimista y resiliente. El estudio de Pykett y Enright (2016) aborda la *cultura cerebral* en el contexto laboral, sugiriendo que el optimismo y el rendimiento pueden mejorarse a través del desarrollo de capacidades cerebrales. Sin embargo, este enfoque plantea interrogantes sobre la simplificación de la complejidad del cerebro humano y las implicaciones éticas de su aplicación en el trabajo.

Bakker y Van Wingerden (2021) demuestran que las intervenciones que promueven el uso de recursos personales y fortalezas pueden mejorar significativamente el compromiso laboral. Los estudios de Bakker y Van Wingerden (2021), Wei et al. (2024), y Jones et al. (2024), resaltan la importancia de fomentar un entorno que permita a los individuos identificar, valorar y aplicar sus fortalezas únicas en el trabajo diario. Estos hallazgos sugieren que centrarse en las fortalezas mejora el compromiso y satisfacción laboral, así como el bienestar general y la resiliencia ante los desafíos.

La investigación emergente en el campo de la psicología positiva, como se ilustra en los estudios de Virga et al. (2023), Genecov y Seligman (2023), y Townsley et al. (2023), destaca la importancia de un ambiente laboral que se enfoque en las fortalezas, el optimismo, y el bienestar de los empleados. Estos estudios subrayan que la identificación y el aprovechamiento de las fortalezas personales, junto con la promoción del optimismo y el desarrollo de la resiliencia, pueden tener efectos significativos en la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento organizacional. En particular, implementar evaluaciones de fortalezas, programas de desarrollo basados en fortalezas, mentoría y una cultura organizacional que celebre estas cualidades, son estrategias efectivas para fomentar un entorno positivo y productivo. La investigación de Townsley et al. (2023) sobre trabajadores de la salud destaca la relevancia de

las intervenciones de psicología positiva para mejorar el bienestar en sectores altamente estresantes.

La integración de la visualización positiva del futuro profesional, como se discute en distintas investigaciones, es una herramienta poderosa para crear un sentido de dirección y propósito, aumentando la motivación y el optimismo entre los empleados. La intervención del *Mejor Yo Posible*, mencionada por Ramanyatsa (2021), guía a los individuos a visualizar el mejor resultado posible en sus vidas, promoviendo la esperanza y el optimismo hacia el futuro. Este enfoque se alinea con los hallazgos de Schelleman-Offermans et al. (2022), que sugieren que las intervenciones de visualización del futuro pueden inducir cambios positivos en el comportamiento y el bienestar, especialmente en aquellos con posiciones socioeconómicas más bajas, al promover estilos de vida saludables. Sanín et al. (2018) también muestran cómo las intervenciones en optimismo pueden ser efectivas en el lugar de trabajo, destacando la importancia de estas prácticas para fomentar entornos laborales que contribuyan al bienestar de los empleados. Layous (2019) enfatiza la relevancia de crear entornos laborales psicológicamente saludables, donde la visualización positiva del futuro se presenta como una herramienta poderosa para mejorar la felicidad y el optimismo en el trabajo.

El Modelo ABC, desarrollado por Ellis (2014), es fundamental en psicología cognitiva y terapias conductuales para identificar y rectificar creencias irracionales o negativas. Este modelo se enfoca en cómo las percepciones y creencias sin fundamento sobre situaciones laborales pueden ser redirigidas hacia interpretaciones más positivas y constructivas. La premisa central es que no son los eventos en sí los que perturban a los individuos, sino las interpretaciones que estos hacen de ellos. Schulman (1999) aplica este principio al ámbito de las ventas, demostrando cómo la optimización del pensamiento puede incrementar la productividad en ventas y fomentar un clima más positivo y productivo.

Como destaca David (2019), al reconocer, cuestionar y reformular estas creencias negativas, los trabajadores pueden percibir los retos como oportunidades de crecimiento personal y profesional, nutriendo un ambiente de mayor optimismo y resiliencia. Las intervenciones cognitivo-conductuales, como las propuestas por Bryant (2011), ofrecen estrategias específicas para reducir el estrés y aumentar el optimismo, alterando patrones de pensamiento negativos y potenciando la capacidad de los individuos para enfrentar adversidades de manera más positiva y resiliente. Estas prácticas no solo mejoran el bienestar individual, sino que también contribuyen a crear un ambiente laboral más saludable y productivo.

Promover acciones de agradecimiento es otra táctica efectiva para aumentar el optimismo en el contexto laboral. Ligon (2019) y Berkland et al. (2017) investigan cómo las intervenciones en gratitud y optimismo pueden combatir el agotamiento y fortalecer el PsyCap. Ligon (2019) muestra que estas intervenciones disminuyen el desgaste profesional y mejoran el bienestar emocional y resiliencia de los empleados de centros de llamadas. De manera similar, Berkland et al. (2017) observaron que las intervenciones de bienestar aumentan la felicidad, la satisfacción vital y la gratitud en trabajadores de la salud, contribuyendo a un entorno laboral más satisfactorio y saludable. Garg et al. (2023) y Komase et al. (2021) exploran cómo la gratitud afecta positivamente la felicidad y el compromiso laboral en profesores universitarios, enfatizando el valor del capital social y psicológico. Por último, Locklear et al. (2021) enfatizan la importancia de la gratitud para la dinámica laboral y la construcción de una cultura organizacional resiliente y positiva, subrayando cómo un enfoque en la gratitud puede transformar positivamente el entorno laboral.

**Resiliencia.** La investigación contemporánea destaca la importancia de fomentar la resiliencia y el bienestar en el lugar de trabajo, especialmente ante desafíos como el estrés laboral, la transformación digital, y crisis como la pandemia de COVID-19. Los estudios de

Boniwell et al. (2023) y Yosep et al. (2023) aportan evidencia sólida sobre la eficacia de diversas intervenciones para mejorar la resiliencia, mitigar los impactos negativos de la violencia en el lugar de trabajo y apoyar la salud mental de los empleados en hoteles de cuarentena.

Boniwell et al. (2023) investigaron la eficacia de *SPARK Resilience*, una intervención breve en línea diseñada para mejorar la resiliencia en el lugar de trabajo durante el confinamiento por COVID-19. Los hallazgos sugieren que tales intervenciones en línea, caracterizadas por su brevedad y accesibilidad, pueden ser efectivas para ayudar a los empleados a manejar el estrés y fomentar el bienestar en períodos de incertidumbre y cambio significativos. Yosep et al. (2023) abordan problemas específicos como la violencia en entornos de salud y el impacto del miedo al COVID-19 en la salud mental de los empleados en hoteles de cuarentena, destacando la importancia de desarrollar estrategias que protejan y mejoren el bienestar de los profesionales de la salud. Ambas investigaciones subrayan la necesidad de cultivar cualidades como la autocompasión y la resiliencia psicológica en situaciones de crisis.

Michaelsen et al. (2023) estudiaron la efectividad de las intervenciones basadas en *mindfulness* (MBIs) y las informadas por *mindfulness* (MIIs) en el lugar de trabajo, junto con los estudios de Joyce et al. (2018), refuerzan la comprensión de que las prácticas de *mindfulness* son fundamentales para construir entornos laborales resilientes y saludables. Este enfoque destaca la importancia de implementar programas de *mindfulness* adaptados a las necesidades específicas de cada organización e integrarlos en la cultura organizacional para promover un cambio sostenible en la salud mental, el bienestar y la resiliencia de los empleados. Cohen et al. (2023) subrayan la importancia de adoptar estrategias integrales que incluyan mejoras en la organización del trabajo, como ratios de personal por paciente más favorables, horarios flexibles y la reducción de cargas administrativas, para mitigar el estrés laboral y promover un ambiente de trabajo saludable.

La relevancia de las prácticas basadas en *mindfulness* en el entorno laboral, ha sido resaltada por investigaciones como las de Michaelsen et al. (2023) y Vonderlin et al. (2020). Estos estudios demuestran que los programas estructurados en *mindfulness*, acompañados de capacitación y apoyo continuo, pueden ser efectivos para reducir el estrés y mejorar la salud mental y la satisfacción laboral. La personalización de estos programas para adaptarlos a las necesidades específicas de la organización y sus empleados, e integrarlos en la cultura organizacional, es una estrategia clave para crear un entorno de trabajo resiliente.

En el contexto de la transformación digital, fortalecer la resiliencia es crucial para que las organizaciones no solo sobrevivan, sino también prosperen. Según Masten (2001), esto implica aumentar los recursos disponibles, reducir los factores de riesgo y mejorar la capacidad de adaptación. Peschl y Schüth (2022) proponen estrategias que incluyen fomentar una cultura de aprendizaje continuo, flexibilidad, adaptabilidad, innovación, liderazgo de apoyo y redes de apoyo. Estas estrategias preparan a las organizaciones para enfrentar desafíos actuales y aprovechar oportunidades de crecimiento futuro. La evaluación y gestión proactiva del riesgo son fundamentales para implementar avances tecnológicos de manera segura y efectiva en el panorama digital. Programas de entrenamiento en resiliencia, como los subrayados por Robertson et al. (2015), demuestran que es posible desarrollar un ambiente de trabajo que prospere ante los retos y cambios mediante intervenciones adecuadas. Un ejemplo de esto es el programa *Resilience@Work* (RAW), descrito por Joyce et al. (2018), que utiliza herramientas digitales para implementar programas de bienestar y resiliencia. Este enfoque complementa las estrategias tradicionales y resalta la importancia de integrar estas prácticas en la cultura organizacional para promover un cambio sostenible en la salud mental, el bienestar y la resiliencia de los empleados. La iniciativa *SPARK Resilience* explorada por Boniwell et al. (2023) demuestra cómo las intervenciones de resiliencia en línea pueden ser efectivas durante

el confinamiento por COVID-19. Estas intervenciones, caracterizadas por su brevedad y accesibilidad, ayudan a los empleados a manejar el estrés y mejorar su bienestar en tiempos de incertidumbre. La flexibilidad y accesibilidad de estos programas son cruciales para su eficacia, permitiendo a los empleados acceder y completar los programas a su propio ritmo, lo que facilita la participación y promueve un compromiso genuino con el proceso de fortalecimiento de la resiliencia.

#### ***4.2.2. Intervenciones en Job Crafting***

Como se ha mencionado en apartados anteriores, la investigación moderna subraya la importancia de fomentar el bienestar en el lugar de trabajo, especialmente frente a desafíos como el estrés laboral, la transformación digital y crisis globales. Las intervenciones en *job crafting*, que permiten a los empleados modificar sus tareas, relaciones y percepciones laborales, han demostrado ser efectivas en este sentido. Van den Heuvel et al. (2015) desarrollaron una intervención con el objetivo de enseñar a los participantes a identificar y ajustar sus demandas y recursos laborales a sus necesidades y preferencias. Esta intervención incluyó un día de formación, seguido de cuatro semanas de implementación y una sesión final de reflexión. Los resultados mostraron un aumento en la autoeficacia, oportunidades de desarrollo y calidad de las interacciones líder-miembro, junto con una reducción del afecto negativo. Tims et al. (2015) evaluaron la efectividad del *job crafting* en el *engagement* y el rendimiento laboral, encontrando una estrecha relación entre estas variables y sugiriendo que el *job crafting* puede ser un recurso efectivo para mejorar tanto el *engagement* como el rendimiento laboral. Además, estas intervenciones también han demostrado ser eficaces en el aumento de otros indicadores de bienestar. Por ejemplo, una intervención de Demerouti et al. (2017) reveló un aumento en el afecto positivo, la adaptación y la apertura al cambio, así como una reducción en las demandas laborales.

Los efectos positivos de estas intervenciones en *job crafting* perduran en el tiempo. Van Wingerden et al. (2017) encontraron que las mejoras en el *job crafting* tienen un impacto positivo duradero en el rendimiento percibido, las perspectivas de desarrollo profesional y la autoeficacia, incluso un año después de la intervención. Sakuraya et al. (2016) demostraron que las intervenciones en *job crafting* pueden mantener la reducción del malestar laboral hasta un mes después de su implementación. Hernández y Prado (2020) revisaron sistemáticamente el impacto de las intervenciones en *job crafting* en trabajadores, destacando cambios significativos positivos tanto a nivel personal como organizacional. Los resultados subrayan el compromiso laboral y el desempeño laboral como las variables más impactadas, respaldando el *job crafting* como una herramienta valiosa para fomentar comportamientos de elaboración del trabajo y destacando su importancia para las organizaciones. La investigación de Roczniowska et al. (2023) destaca la importancia de identificar combinaciones específicas de factores de contexto, intervención y mecanismo para maximizar el impacto de las intervenciones en *job crafting* en el *engagement* y el *burnout*. Este enfoque no solo reconoce la diversidad de experiencias laborales, sino que también propone un marco para personalizar las intervenciones de manera efectiva.

Los beneficios del *job crafting* se observan en diversos contextos laborales. Yang et al. (2023) aplicaron el *job crafting* en la gestión de proyectos de construcción en China, demostrando que puede reducir el *burnout* y mejorar el *engagement* entre los profesionales jóvenes. Este estudio ilustra la aplicabilidad del *job crafting* en sectores con condiciones laborales exigentes, resaltando su capacidad para alinear las demandas y recursos del trabajo con las preferencias y necesidades personales de los empleados. Del mismo modo, la investigación de Kuijpers et al. (2020) revela que el *job crafting* no solo aumenta el *engagement* laboral, sino que su efectividad puede ser modulada por la carga de trabajo. Esto sugiere que

las intervenciones en *job crafting* pueden necesitar adaptarse en función del nivel de demandas laborales que enfrenten los empleados.

Rošková y Faragová (2020) destacan el papel mediador de la autoeficacia en la relación entre el *job crafting*, el *engagement* y el *burnout*. Esto enfatiza la importancia de considerar variables psicológicas individuales al diseñar e implementar intervenciones en *job crafting*, sugiriendo que fortalecer la autoeficacia puede amplificar los beneficios de estas prácticas. En el sector de la salud, El-Gazar et al. (2023) exploraron el efecto de un programa de intervención en *job crafting* sobre la pasión armoniosa por el trabajo y el compromiso de carrera entre enfermeras. Sus hallazgos sugieren que, además de mejorar el *engagement* y reducir el *burnout*, el *job crafting* puede tener implicaciones positivas en la carrera profesional de los empleados. El trabajo de Urbanaviciute y Lazauskaite (2023) examina cómo el *job crafting* interactúa con diferentes tipos de entornos de trabajo para influir en el *engagement* laboral desde una perspectiva centrada en la persona. Este enfoque subraya la relevancia de adaptar el trabajo a las necesidades y capacidades personales dentro de diversos contextos laborales, enfatizando que las características objetivas del trabajo y la percepción individual de este juegan roles críticos en la mejora de la calidad de vida laboral.

En cuanto a las estrategias de intervención para mejorar el *job crafting*, Berg et al. (2013) proponen tres técnicas: el *task crafting* (elaboración de tareas), el *relational crafting* (elaboración de relaciones) y el *cognitive crafting* (elaboración cognitiva). Estas técnicas permiten a las personas rediseñar su trabajo para obtener una mayor variedad de tareas, así como una identidad y significado más profundos. Al emplear cualquiera de estas técnicas, las personas pueden modificar la forma en que experimentan su trabajo, brindándoles la oportunidad de una mayor autenticidad y satisfacción laboral (Wrzesniewski et al., 2013).

***Task Crafting* o Elaboración de Tareas.** El *task crafting* es una estrategia distintiva dentro del *job crafting*, centrada en la personalización de las tareas laborales por parte de los empleados. Según Berg et al. (2013) y Wrzesniewski y Dutton (2001), al ajustar las tareas específicas que realizan, los trabajadores pueden integrar sus intereses personales con las demandas laborales, creando un trabajo personal y significativo. Esta modificación no se limita a un cambio en la cantidad de trabajo, sino que se extiende a la esencia misma de las tareas, permitiendo a los empleados rediseñar su trabajo de maneras que potencian su sentido de propósito y contribución. El modelo de Hackman y Oldham (1976) resalta que las tareas que implican una diversidad de habilidades y son vistas como fundamentales para el desempeño del trabajo tienden a ser más enriquecedoras y satisfactorias. La implementación del *task crafting* permite a los trabajadores explorar esta variedad, percibiendo a sus roles como más integrales y valiosos dentro de la organización. Esta percepción mejora la motivación, el compromiso y puede conducir a una mayor eficacia y satisfacción laboral. La Teoría de Diseño Relacional del Trabajo de Grant (2007) complementa esta visión al considerar el impacto social de las tareas. Cuando los empleados ven que sus esfuerzos benefician directamente a otros, el significado de su trabajo se amplifica, mejorando su rendimiento y motivación. El *task crafting* facilita esta percepción al permitir a los individuos ajustar sus tareas para maximizar su impacto positivo en los demás, ya sean compañeros de trabajo, clientes o la comunidad.

Berg et al. (2013) destacan tres estrategias centrales: la adición de tareas permite a los trabajadores integrar nuevas responsabilidades y proyectos que sean significativos y contribuyan al desarrollo de habilidades inexploradas. Paralelamente, el énfasis en tareas anima a los empleados a asignar más recursos (tiempo, energía y atención) a actividades particularmente valiosas, profundizando en su compromiso y satisfacción con el trabajo. Complementariamente, el rediseño de tareas invita a reevaluar creativamente las

responsabilidades habituales para encontrar nuevos métodos o perspectivas que hagan estas tareas más significativas, especialmente existen limitaciones temporales (Berg et al., 2013; Pepping, 2017).

Investigaciones recientes, como las de Kuijpers et al. (2020), destacan la efectividad del *task crafting* para incrementar el *engagement* y disminuir el *burnout*. Este estudio muestra que, al ajustar las tareas a las preferencias y habilidades individuales, los empleados pueden mejorar su percepción del trabajo y su bienestar general. Esto se debe al aumento de autonomía y control, la alineación con intereses y habilidades, y la gestión efectiva de la carga de trabajo. La relevancia y aplicabilidad del *task crafting* en una diversidad de campos profesionales se destacan aún más en estudios como el de Han (2021), que encontró una correlación positiva entre el *task crafting* y tanto el *engagement* laboral como el bienestar entre analistas de comportamiento. Este hallazgo sugiere que la personalización de las tareas puede tener efectos beneficiosos significativos incluso en sectores altamente especializados. Del mismo modo, el trabajo de Yu et al. (2023) en el contexto de empleados chinos sugiere que el *task crafting* puede convertir el estrés en un catalizador para la innovación, destacando la resiliencia y la creatividad.

Además, la investigación de Davis (2024) en el ámbito de la enfermería introduce el concepto de *Nurse Career Crafting*® resaltando la importancia de personalizar la carrera para mejorar la retención y el compromiso. Este enfoque destaca la relevancia de adaptar las carreras a las necesidades y aspiraciones individuales, mostrando que un ajuste más personalizado entre las responsabilidades profesionales y las preferencias personales puede conducir a mejores resultados en la satisfacción laboral y compromiso organizacional. De forma paralela, Cohen et al. (2023) subrayan la necesidad de implementar intervenciones efectivas para combatir el

*burnout* en el sector de la salud, mejorando el bienestar de los trabajadores de la salud y la calidad de la atención al paciente.

Dubbelt et al. (2019) proporcionan evidencia longitudinal y cuasiexperimental de los beneficios que el *job crafting* puede ofrecer en el *engagement* laboral, las tareas y la satisfacción profesional. Estos hallazgos respaldan la idea de que las organizaciones deberían promover activamente el *job crafting* como una estrategia para crear un ambiente de trabajo más comprometido y productivo. Por otra parte, Slowiak y DeLongchamp (2022) se enfocan en la práctica del *task crafting* dentro del sector de la salud, particularmente entre los analistas de comportamiento. Esta forma específica de *job crafting* se centra en la personalización detallada de las tareas laborales, permitiendo a los profesionales modificar sus responsabilidades para que se alineen mejor con sus intereses personales, habilidades y aspiraciones profesionales. Este enfoque no solo hace que las tareas diarias sean más significativas y gratificantes, sino que también juega un papel crucial en la mejora del equilibrio trabajo-vida, potenciando el compromiso laboral y mitigando el *burnout*. La integración del *task crafting* con estrategias de autocuidado, como se documenta en el estudio de Slowiak y DeLongchamp (2022), revela un potencial significativo para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, aumentar el *engagement* y disminuir el *burnout* entre los profesionales de la salud.

**Relational Crafting o Elaboración de Relaciones.** El *relational crafting* permite a los empleados modificar estas interacciones en experiencias más satisfactorias. Esto contribuye a percibir el trabajo como más significativo y está asociado con actitudes positivas y un mayor *engagement* (Berg et al., 2013). Dentro del ámbito de la investigación científica, se han abordado las estrategias clave del *relational crafting* para aumentar el significado de las relaciones en el trabajo. Estudios como el de Leana et al. (2009) han identificado estrategias

clave del *relational crafting*, como la construcción, la reformulación y la adaptación de las relaciones en el contexto laboral. Asimismo, el *engagement* actúa como mediador en la relación entre el *job crafting* y la satisfacción laboral mejorando el bienestar y la productividad en el trabajo (Llorente y Topa, 2019).

Estudios como el de Tims et al. (2013) han sugerido que el *job crafting* colaborativo es un constructo similar al *job crafting* individual. Durante la pandemia, el estudio de Takahashi et al. (2023) destacó la importancia del *relational crafting* en entornos de trabajo remoto en Japón. Los autores sugieren que adaptar y mejorar las relaciones laborales puede ser clave para incrementar el *engagement* y reducir el *burnout*. Estrategias como actividades de *team building* virtual, herramientas de comunicación avanzadas y entrenamiento en habilidades sociales pueden fomentar un entorno de trabajo más saludable y productivo. Esta propuesta se alinea con la necesidad de adaptar las interacciones laborales a un formato remoto, manteniendo la cohesión y la motivación del equipo, esenciales para un rendimiento óptimo y la satisfacción laboral.

Por otro lado, el estudio de Li et al. (2021) introduce una perspectiva más matizada sobre el *relational crafting*. Aunque puede mejorar el bienestar laboral al optimizar su entorno social en el trabajo, también advierte sobre su efecto de *espada de doble filo*. Gestionar activamente las relaciones en el trabajo requiere tiempo, esfuerzo y recursos emocionales, lo que podría elevar las demandas laborales y empeorar el bienestar de los empleados si no se equilibra adecuadamente. Por lo tanto, es crucial implementar el *relational crafting* con cuidado, buscando un balance que maximice sus beneficios y minimice los posibles efectos negativos, especialmente en ambientes de alta presión.

El estudio de Rofcanin et al. (2019) muestra cómo el *relational crafting* impacta la experiencia laboral a lo largo del tiempo. Ajustar proactivamente las interacciones, ya sea

buscando más contacto con compañeros beneficiosos o reduciendo las interacciones con aquellos considerados negativos, juega un papel crucial en la evolución de la experiencia laboral de un empleado. En esta misma línea, el estudio de Noesgaard y Jørgensen (2023) subraya la importancia del *relational crafting* en la construcción del compromiso organizacional. Al ajustar las interacciones laborales, no solo se mejora la satisfacción y el bienestar del empleado, sino que también se fortalece su compromiso con la organización. Este compromiso se traduce en una mayor lealtad y una predisposición a contribuir más allá de lo esperado, vital para la adaptabilidad y el éxito organizacional a largo plazo.

***Cognitive Crafting* o Elaboración Cognitiva.** La elaboración cognitiva o *cognitive crafting* es una estrategia innovadora dentro del espectro del *job crafting*, que enfatiza la capacidad de los individuos para transformar su experiencia laboral mediante ajustes en sus percepciones y actitudes hacia el trabajo. Wrzesniewski y Dutton (2001) destacaron que los empleados pueden aumentar su satisfacción laboral y sentido de propósito al modificar su visión de las tareas que realizan. Este proceso de reconfiguración mental permite a los empleados a apreciar sus actividades diarias no como meras obligaciones, sino como oportunidades para el crecimiento personal, la contribución a metas colectivas o incluso como una forma de expresión personal.

Berg et al. (2013) profundizaron en esta noción, explorando cómo los trabajadores pueden emplear el *job crafting* cognitivo para ampliar, enfocar y conectar sus percepciones del trabajo. Ampliando sus percepciones, los empleados pueden ver su rol dentro de un contexto más amplio, apreciando cómo sus contribuciones individuales se integran en los objetivos más grandes de la organización. Al enfocar sus percepciones, las personas trabajadoras se concentran en aspectos particulares de su trabajo que encuentran especialmente significativos o gratificantes, incluso si estas tareas son desafiantes o inicialmente no deseadas. La conexión

implica elaborar un relato personal que vincule sus tareas diarias con sus valores e intereses fundamentales, fortaleciendo el sentido de propósito y pertenencia en el trabajo.

La investigación de Costantini (2022) profundiza en la interacción entre el *cognitive crafting* y el *engagement*, demostrando que este proceso ejerce un efecto significativo y duradero sobre la conexión emocional y psicológica de los empleados con su trabajo. No se trata solo de un ejercicio de optimismo, sino de una estrategia introspectiva y proactiva que facilita una reevaluación profunda de las experiencias laborales, promoviendo conductas que benefician tanto al individuo como al colectivo organizacional. La importancia del *job crafting* cognitivo también se refleja en su capacidad para influir en el bienestar emocional y la motivación intrínseca de los empleados, como evidencian Kilic y Kitapci (2023). Al permitir a los individuos reinterpretar sus tareas y responsabilidades, este enfoque fomenta una conexión más profunda con el trabajo, potenciando la satisfacción y el bienestar emocional. Además, el estudio de Taneva y Peng (2024) destaca cómo el *job crafting* cognitivo puede ser especialmente beneficioso para los trabajadores de mayor edad, mejorando su adaptabilidad y percepción de control sobre su entorno laboral.

La relevancia del *cognitive crafting* trasciende los límites de los entornos laborales convencionales, ofreciendo soluciones únicas a desafíos particulares como los enfrentados en las residencias para ancianos. Romeo et al. (2020), identificaron que la elaboración cognitiva mejora la calidad del cuidado, permitiendo a los profesionales reimaginar su enfoque hacia el cuidado de los mayores. De manera similar, el trabajo de Sundar y Brucker (2021) mostraron que el *cognitive crafting* puede ser un medio de inclusión, ajustando las percepciones sobre sus roles y expectativas laborales para empleados con distintas capacidades, fomentando así un ambiente de respeto mutuo y pertenencia.

Tras explorar el impacto significativo del *job crafting* cognitivo en diversos aspectos de la vida laboral, es crucial reconocer cómo esta estrategia se inscribe dentro de un marco más amplio de técnicas de *job crafting*. La investigación de Hornung (2019) ofrece una perspectiva integral sobre el *job crafting*, abarcando cambios cognitivos, ajustes físicos y dinámicas de relaciones laborales. Este estudio destaca cómo estas prácticas pueden recrear entornos de trabajo más motivadores y gratificantes, actuando como mediadores entre los antecedentes individuales, interpersonales y organizacionales, y el empoderamiento psicológico de los empleados.

Melo et al. (2021) propone un modelo integrativo que combina prácticas de elaboración cognitiva y comportamental. Este enfoque subraya cómo el *crafting* cognitivo se entrelaza como el *crafting* comportamental, buscando construir un trabajo más significativo. El modelo enfatiza la importancia de considerar tanto los aspectos cognitivos como comportamentales en el proceso de *job crafting*, demostrando cómo la ampliación de percepciones, la focalización en tareas y relaciones significativas, y la vinculación de estos elementos con valores personales pueden profundizar la conexión de los empleados con su trabajo.

**Aplicación del Michigan Job Crafting Exercise en el Job Crafting.** La implementación del *Michigan Job Crafting Exercise* (JCE), desarrollado por Berg et al. (2008) ha marcado un punto de inflexión en la gestión de recursos humanos al enfocarse en la adaptación y personalización de los roles laborales por parte de los empleados. Este enfoque innovador no solo ofrece una estructura para reflexionar profundamente sobre el trabajo actual, sino que también guía a los empleados a través de un proceso de reconfiguración proactiva de sus roles. La premisa es que una mayor alineación entre las tareas laborales y las preferencias personales conduce a mejores resultados tanto para el individuo como para la organización.

Los estudios de Van Wingerden et al. (2016, 2017b) destacan los efectos positivos del JCE en varios resultados personales y organizacionales.

Por ejemplo, Van Wingerden et al. (2016) encontraron que los empleados que participan en actividades de *job crafting* mostraban niveles significativamente más altos de vigor, dedicación y absorción en su trabajo. En un estudio posterior, Van Wingerden et al. (2017b) ampliaron este análisis y descubrieron que estos empleados no solo se sentían más comprometidos, sino que también mejoraban su desempeño laboral.

La investigación en este ámbito, liderada por académicos como Demerouti et al. (2017) y Van den Heuvel et al. (2015), ha demostrado consistentemente los efectos positivos del *job crafting*. Demerouti et al. (2017) destacan cómo el *job crafting* puede alinear los intereses y capacidades de los empleados con las necesidades de la organización, mejorando el compromiso laboral y creando un entorno de trabajo más dinámico y adaptable. Van den Heuvel et al. (2015) exploran cómo el *job crafting*, facilitado por el JCE, induce estados emocionales positivos, proporcionando a los empleados un sentido de control sobre su entorno laboral, lo que mejora bienestar general.

Van Wingerden et al. (2017a) vinculan directamente el proceso de *job crafting* con mejoras en el *engagement* y rendimiento laboral, destacando cómo la personalización activa de los roles eleva la motivación y el desempeño de los empleados. Jones et al. (2024) argumentan que una estrategia laboral flexible y personalizada facilita una mejor alineación entre los objetivos personales y organizacionales, creando un entorno de trabajo más inclusivo y acogedor. El contexto de la pandemia de COVID-19 ha evidenciado aún más la relevancia del JCE. Petrou et al. (2018) señalan que el *job crafting*, facilitado por el JCE, ayuda a los empleados a manejar mejor el estrés y la incertidumbre asociados con los cambios repentinos en el trabajo, permitiéndoles encontrar nuevas fuentes de significado y propósito. Bakker y

Oerlemans (2019) sugieren que el JCE puede facilitar la innovación y la creatividad en el trabajo, beneficiando tanto a empleados como a organizaciones en tiempos de incertidumbre.

El JCE se divide en dos fases principales: el análisis inicial de la situación laboral a través del *before sketch* y la proyección de un escenario ideal mediante el *after diagram* (Berg et al., 2008). Este enfoque dual promueve una comprensión más profunda de las responsabilidades actuales y motiva a los empleados a diseñar un trabajo que se alinee mejor con sus aspiraciones y capacidades (Brockner, 2017). Las investigaciones realizadas por Berg et al. (2013) y Rai (2018) respaldan la importancia de este enfoque para mejorar el ajuste entre metas personales y laborales. Asimismo, el contexto laboral actual ha acelerado significativamente la digitalización del lugar de trabajo. Esta digitalización ha permitido nuevas vías para la implementación del JCE, integrando plataformas digitales y aplicaciones dedicadas. Esto ha hecho que el JCE sea más accesible para un mayor número de empleados, ofreciendo una experiencia de *job crafting* más dinámica y personalizada (Zhu et al, 2022).

#### ***4.2.3. Intervenciones Multicomponente en Psicología Positiva y su Aplicación en Job***

##### ***Crafting y PsyCap***

La distinción entre las IPP de un solo componente y las IPP multicomponente es fundamental en la investigación y práctica del bienestar psicológico. Las IPP de un solo componente se enfocan en un aspecto específico, como la gratitud o el *mindfulness*, proporcionando beneficios significativos en esa área particular. Sin embargo, al centrarse en un solo elemento, estas intervenciones pueden no abordar completamente la complejidad multidimensional del bienestar humano (Valiente et al., 2023). Por otro lado, las IPP multicomponente combinan varios elementos teóricamente relevantes del bienestar en programas integrales, lo que aumenta la probabilidad de generar sinergias y efectos adicionales

entre las actividades, favoreciendo así efectos a largo plazo en el bienestar de las personas (Torres y Rangel, 2023).

En este sentido, la Teoría del Bienestar de Seligman (2018) se ha consolidado como un marco integral para entender y fomentar el bienestar humano como un elemento multifacético. Seligman (2018) identifica cinco componentes clave del bienestar: emoción positiva, *engagement*, relaciones interpersonales, significado y realización. Este modelo enfatiza que el bienestar va más allá de la felicidad momentánea, incluyendo elementos de gratificación duradera y significado personal. El apoyo a las intervenciones multicomponente se encuentra en investigaciones que demuestran su efectividad sobre enfoques de un solo componente. Por ejemplo, Morton et al. (2020) evaluaron la efectividad de una IPP multicomponente de diez semanas en estudiantes universitarios. Los resultados revelaron efectos más significativos en comparación con estudios que analizaron estrategias de intervención por separado, indicando un impacto conjunto y potenciado de las intervenciones integradas.

El estudio de Przybylko et al. (2021) representa un avance significativo en la comprensión y aplicación de las IPP multicomponente. Este trabajo investigó una intervención que integraba prácticas de hábitos saludables, como la actividad física regular y la nutrición balanceada, con estrategias de psicología positiva como la gratitud y el optimismo. El hallazgo de un tamaño de efecto más sustancial en comparación con meta-análisis previos, como los realizados por Sin y Lyubomirsky (2009) y White et al. (2019), sugiere que abordar múltiples dimensiones del bienestar, tanto psicológicas como físicas, puede ofrecer beneficios más significativos que las intervenciones centradas en un único aspecto.

En el ámbito de las intervenciones que se centran en los recursos personales, la investigación sobre intervenciones combinadas en *job crafting* y el PsyCap es limitada. Van Wingerden et al. (2016) plantean que una intervención que aborde tanto el PsyCap como el *job*

*crafting* será más efectiva que las intervenciones individuales. Esto se basa en el modelo JD-R (Demerouti y Bakker, 2011), que sostiene que los recursos personales y laborales se refuerzan mutuamente y contribuyen al compromiso laboral y al rendimiento. Los resultados de Van Wingerden et al. (2017) respaldaron esta hipótesis, mostrando un aumento significativo en el rendimiento laboral en comparación con el grupo de control.

En resumen, las intervenciones multicomponente en Psicología Positiva han demostrado ser más efectivas que las de un solo componente. Además, existe un potencial prometedor en la combinación de intervenciones que aborden tanto el *job crafting* como el PsyCap para mejorar el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Estos enfoques pueden generar sinergias que contribuyan al desarrollo integral de los individuos en el entorno laboral.

### **4.3. Efectividad de las Intervenciones en Línea Para Mejorar el Bienestar de los Trabajadores: un Análisis Detallado**

Las investigaciones han destacado la eficacia de estas intervenciones en línea para mejorar el bienestar de los trabajadores. Estas intervenciones ofrecen una amplia gama de recursos interactivos y actividades positivas, permitiendo a los participantes seleccionar las opciones que mejor se alineen con sus preferencias y circunstancias individuales. Este enfoque personalizado aumenta la relevancia y el impacto de las intervenciones, contribuyendo significativamente a su eficacia (Baños et al., 2017). Las IPP en línea han ampliado significativamente su alcance al ofrecer una amplia gama de actividades que los participantes pueden elegir según sus preferencias. Esta diversidad aumenta la probabilidad de que los participantes encuentren actividades relevantes y significativas para ellos, mejorando así la eficacia general de estas intervenciones. Los estudios han demostrado que las IPP centradas en elementos como el placer, el compromiso, el significado, las relaciones positivas y los logros

pueden aumentar eficazmente el bienestar y aliviar los síntomas depresivos, especialmente para las personas en el rango medio del continuo de bienestar (Gander et al., 2016).

Las IPP en línea destacan por su accesibilidad y flexibilidad, permitiendo a los participantes integrarlas fácilmente en sus rutinas diarias sin las restricciones de tiempo y espacio típicas de las intervenciones presenciales. El anonimato que ofrecen estas plataformas disminuye las barreras sociales y emocionales, facilitando así una mayor participación. Este enfoque inclusivo y adaptable promueve el bienestar al hacer que las intervenciones sean más accesibles para una audiencia más amplia (Manthey et al., 2016; Ng y Lim, 2019). Al igual que la accesibilidad, la inclusividad y sensibilidad cultural son características también esenciales en las intervenciones IPP en línea. Existe un esfuerzo continuo por extender estas intervenciones más allá de los contextos predominantemente occidentales, educados, industrializados, ricos y democráticos (WEIRD) para garantizar que sean accesibles y efectivas para comunidades diversas de distintos antecedentes culturales. Este enfoque más inclusivo busca abordar las necesidades, fortalezas e identidades culturales únicas de individuos de grupos subrepresentados, mejorando así la eficacia y el alcance de estas intervenciones (Duan et al., 2022).

Así, las intervenciones en línea ofrecen la ventaja de ser accesibles a nivel mundial, lo que permite alcanzar a un amplio espectro de individuos sin limitaciones geográficas. Esto es especialmente beneficioso para poblaciones que de otro modo no podrían tener acceso a estos recursos. Además, su implementación en línea reduce costos y esfuerzos en comparación con las intervenciones presenciales, haciendo estas herramientas digitales una opción económicamente viable para una amplia difusión (Przybylko et al., 2021).

Este creciente interés en el estudio de las intervenciones en línea se justifica por el aumento exponencial en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

en las últimas décadas. Un metaanálisis realizado por Sitzmann et al. (2006) reveló que las intervenciones en línea pueden ser más efectivas que las intervenciones presenciales en ciertos aspectos. Según este estudio, tanto las intervenciones presenciales como las intervenciones en línea obtuvieron una satisfacción similar por parte de los participantes y un nivel similar de conocimiento procedimental. Sin embargo, las intervenciones en línea demostraron ser más efectivas en términos de aprendizaje y conocimiento declarativo. La terapia en línea ha demostrado ser efectiva para tratar diversas problemáticas como la ansiedad o la depresión, aunque presenta ciertas limitaciones, como la dificultad para reaccionar frente a emergencias o la necesidad de competencias técnicas por parte del terapeuta (Arango et al., 2022).

A pesar de los beneficios de las intervenciones a través de Internet para el mantenimiento del peso a largo plazo, los resultados han sido mixtos. Algunas intervenciones en línea han logrado mantener el peso de manera comparable a las intervenciones presenciales, pero en general, los resultados han sido contradictorios. Esto sugiere la necesidad de más investigación para determinar la mejor manera de incorporar Internet en estas intervenciones, ya sea exclusivamente o como complemento de las intervenciones presenciales (Scapuzzi y Aguilar, 2013). El estudio de Bossi et al. (2022) no solo se enfoca en los efectos inmediatos de las intervenciones basadas en *mindfulness*, sino que también subraya la importancia del mantenimiento de los resultados a largo plazo. Aunque hasta ahora nos hemos centrado en los beneficios inmediatos post-confinamiento por COVID-19, como el aumento del bienestar y la disminución del estrés, es crucial considerar cómo se pueden sostener o evolucionar estas mejoras con el tiempo.

A pesar de los beneficios de las intervenciones en línea, es importante tener en cuenta que existen barreras que pueden limitar su efectividad. No toda la población tiene acceso a las TIC ni posee los conocimientos informáticos necesarios para participar en este tipo de

intervenciones. Como resultado, las tasas de abandono pueden ser elevadas, alcanzando hasta un 50% en algunos casos (Manthey et al., 2016). Para garantizar la efectividad de estas intervenciones, es fundamental abordar la adherencia y el compromiso de los participantes. Kelders et al. (2012) realizaron una revisión sistemática de 83 intervenciones en línea de autoaplicación para investigar los factores que predicen la adherencia de los participantes. Los resultados indicaron que los elementos de apoyo a las tareas, como recordatorios y recompensas, la comunicación frecuente con un facilitador y la actualización regular del contenido, son indicadores de una mayor adherencia.

En el ámbito laboral contemporáneo, cada vez más empleados optan por gestionar su tiempo libre para participar en programas de autoaprendizaje en línea, lo que les permite adquirir conocimientos de forma autónoma y a distancia. Esta modalidad de aprendizaje autodirigido ha surgido como una alternativa viable a las intervenciones presenciales, permitiendo a los empleados dividir su tiempo en varios días y elegir un horario que se adapte a sus necesidades individuales. Estas intervenciones en línea suelen incluir herramientas de formación con instrucciones claras, materiales necesarios y evaluaciones para medir la eficacia del aprendizaje, guiando a los participantes de manera estructurada hacia el logro de los objetivos educativos (Da et al., 2020).

Las IPP autoadministradas presentan ventajas importantes en comparación con los programas presenciales, como la rapidez, la rentabilidad y la capacidad de difusión. Diversas investigaciones han demostrado que las intervenciones en línea autoguiadas pueden mejorar significativamente el bienestar de los empleados (Layous et al., 2014; Neumeier et al., 2017). Sin embargo, es crucial destacar que no todas las intervenciones en línea demuestran la misma eficacia. Los análisis de clasificación y árboles de regresión realizados por van Genugten et al. (2016) indican que las intervenciones más simples, que requieren menos tiempo para

comprender y utilizar, tienden a ser más efectivas. En contraste, aquellas intervenciones que se basan en la comparación normativa o en la identificación de barreras y recompensas para el cambio de comportamiento resultan menos efectivas.

Investigaciones previas respaldan consistentemente el empleo de intervenciones en línea para fomentar tanto el PsyCap como el *job crafting*. Luthans et al. (2008) diseñaron una intervención en línea de dos sesiones que se reveló efectiva en el fortalecimiento de los niveles de PsyCap. Asimismo, Zhang et al. (2014) evaluaron una intervención en línea centrada en el PsyCap, consistente en cuatro sesiones de formación destinadas a mejorar cada uno de los componentes del PsyCap, encontrando mejoras significativas en el desempeño laboral. Por otro lado, un estudio conducido por Yuan (2015) demostró la eficacia de un programa en línea denominado *Happy@Work* para incrementar el bienestar mental de los trabajadores mediante una intervención en el PsyCap. Esta intervención, implementada durante cuatro semanas, arrojó resultados positivos en cuanto al bienestar mental de los participantes. Además, un estudio de seguimiento a largo plazo realizado por Da et al. (2020) constató que las intervenciones en línea enfocadas en el PsyCap y el *job crafting* resultaron efectivas para elevar la satisfacción laboral y reducir la intención de rotación entre los empleados.

En el ámbito de las intervenciones en *job crafting* en línea, un estudio realizado por Verelst et al. (2021) examinó la efectividad de una intervención en *job crafting* basada en los principios propuestos por van Wingerden et al. (2016). Los resultados respaldan la eficacia de dicha intervención para mejorar diversos aspectos laborales. El estudio de Verelst et al. (2021) concluyó que la intervención en *job crafting* en línea logró aumentar la capacidad de los participantes para ajustar las relaciones laborales, las percepciones de sus tareas y las tareas mismas. Además, el estudio mejoró el ajuste entre la persona y el trabajo de los participantes, lo que implicó una mayor satisfacción y bienestar laboral.

Tras revisar la literatura existente sobre la influencia del *job crafting* y el PsyCap en el bienestar laboral, el objetivo de esta tesis doctoral es profundizar en el impacto de las intervenciones basadas en estas dos variables. Nuestra meta principal es obtener nuevas evidencias sobre los cambios a largo plazo que estas intervenciones pueden generar. El análisis de estas evidencias podría resultar valioso para orientar el diseño de futuras intervenciones destinadas a proporcionar recursos que promuevan el bienestar de los trabajadores.

**CAPÍTULO 5**  
**METODOLOGÍA**



## 5.1. Objetivos e Hipótesis

El objetivo general de esta tesis doctoral es evaluar la efectividad de tres programas en IPP centrados en recursos personales (específicamente en *job crafting*, PsyCap y un enfoque multicomponente) para mejorar la percepción del bienestar laboral y reducir los niveles de *burnout* en comparación con un grupo control en lista de espera.

### *Objetivos Específicos e Hipótesis*

Evaluar la efectividad de un programa de intervención autoaplicado en PsyCap para aumentar los niveles de *engagement* y reducir el *burnout* en personas trabajadoras.

- H1: Se espera que los participantes del grupo experimental que realicen la intervención en PsyCap presenten niveles significativamente mayores de *engagement* y menores de *burnout* en comparación con los participantes del grupo control.

Evaluar la efectividad de un programa de intervención autoaplicado en *job crafting* para aumentar los niveles de *engagement* y reducir el *burnout* en personas trabajadoras.

- H2: Se espera que los participantes del grupo experimental que realicen la intervención en *job crafting* presenten niveles significativamente mayores de *engagement* y menores de *burnout* en comparación con los participantes del grupo control.

Evaluar la efectividad de un programa de intervención multicomponente autoaplicado en PsyCap y *job crafting* para aumentar los niveles de *engagement* y reducir el *burnout* en personas trabajadoras.

- H3: Se espera que los participantes del grupo experimental que realicen la intervención multicomponente (PsyCap y *job crafting*) presenten niveles significativamente mayores de *engagement* y menores de *burnout* en comparación con los participantes del grupo control.

Analizar las diferencias en los niveles de *engagement* y *burnout* según el programa de intervención aplicado (PsyCap, *job crafting* y multicomponente).

- H4: Se espera que los participantes del programa de intervención multicomponente (PsyCap y *job crafting*) presenten niveles significativamente mayores de *engagement* y menores de *burnout* en comparación con los participantes de los otros grupos experimentales (PsyCap y *job crafting* por separado).

Evaluar la persistencia de los cambios logrados mediante los programas de intervención (en las tres condiciones) en los seguimientos realizados al mes y a los tres meses.

- H5: Se espera que los efectos positivos en *engagement* y reducción de *burnout* logrados con los tres programas de intervención se mantengan en los seguimientos realizados al mes y a los tres meses.

## 5.2. Participantes

Este estudio se llevó a cabo con una muestra de 144 participantes que estaban actualmente empleados y que expresaron voluntariamente su interés en participar en la investigación. La selección de los participantes se realizó utilizando un enfoque de muestreo no aleatorio a través de las plataformas de redes sociales *LinkedIn* y *Facebook*.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: (a) estar actualmente empleado en un trabajo remunerado, (b) ser mayor de 18 años, (c) disponer de una dirección de correo electrónico válida y (d) poseer habilidades básicas de manejo del ordenador.

Por otro lado, los criterios de exclusión incluyeron: (a) retirada voluntaria del estudio, (b) completar todos los módulos de intervención en su totalidad y (c) no responder todos los cuestionarios requeridos de manera completa. Estos criterios se aplicaron para asegurar la participación de individuos que cumplieran con los requisitos necesarios y estaban comprometidos con el estudio.

El tamaño final de la muestra de este estudio fue de 144 participantes, distribuidos en cuatro grupos de la siguiente manera:

- Grupo experimental multicomponente: 37 participantes.
- Grupo experimental en PsyCap: 34 participantes.
- Grupo experimental en *job crafting*: 32 participantes.
- Grupo control en lista de espera: 41 participantes.

La Tabla 1 proporciona información más detallada sobre las características sociodemográficas de la muestra. Se destaca que el rango de edades más común en los grupos experimentales en PsyCap y *job crafting*, así como en el grupo control en lista de espera, fue de 35 a 54 años. En contraste, el grupo experimental multicomponente estuvo mayoritariamente compuesto por participantes menores de 34 años. Además, es notable que la mayoría de los grupos estuvieron predominantemente compuestos por mujeres.

En cuanto al nivel educativo, la muestra se caracteriza por tener un nivel educativo alto, con la mayoría de los participantes indicando haber completado estudios universitarios. Hubo pocos participantes que reportaron haber completado solo estudios primarios. Respecto a la ocupación de los participantes, se utilizó la Clasificación Nacional de Ocupaciones propuesta por el Instituto Nacional de Estadística (2012). Más de la mitad de los participantes desempeñan trabajos altamente cualificados, mientras que una proporción menor se encuentra en categorías de menor cualificación. En relación con las características laborales, se observa que la mayoría de los participantes trabajan como empleados asalariados y a tiempo completo, con contratos laborales fijos.

Respecto al tipo de organización en la que se desempeñan, es relevante destacar que las personas que han participado en los grupos experimentales de PsyCap y *job crafting* pertenecen

principalmente a organizaciones públicas, mientras que los participantes que han participado en el grupo control realizan su labor principalmente en organizaciones privadas.

No se observaron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las variables evaluadas antes de la intervención, lo que indica una línea base comparable entre los grupos, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1***Comparación de Variables Sociodemográficas Entre los Grupos de Intervención y el Grupo de Control*

|                               |                                            | GM (n=37) |       | GP (n = 34) |       | GJC (n = 32) |       | GC (n = 41) |       | t/ $\chi^2$ | p    |
|-------------------------------|--------------------------------------------|-----------|-------|-------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|-------------|------|
|                               |                                            | M/N       | DT/ % | M/N         | DT/%  | M/N          | DT/%  | M/N         | DT/%  |             |      |
| Género                        | Mujer                                      | 25        | 67.57 | 26          | 76.47 | 26           | 81.25 | 24          | 58.54 | 4.28        | .232 |
|                               | Hombre                                     | 12        | 32.43 | 8           | 23.53 | 6            | 18.75 | 17          | 41.46 |             |      |
| Edad                          |                                            | 38.72     | 8.40  | 35.27       | 10.63 | 36.85        | 9.36  | 37.48       | 8.14  | 0.21        | .645 |
| Estado civil                  | Casado/a o conviviendo en pareja           | 16        | 43.24 | 16          | 47.06 | 12           | 37.50 | 20          | 48.78 | 8.21        | .514 |
|                               | Soltero/a                                  | 17        | 45.95 | 14          | 41.18 | 18           | 56.25 | 17          | 41.46 |             |      |
|                               | Divorciado/a o separado/a                  | 4         | 10.81 | 4           | 11.76 | 2            | 6.25  | 2           | 4.88  |             |      |
|                               | Viudo/a                                    | 0         | 0.00  | 0           | 0.00  | 0            | 0.00  | 2           | 4.88  |             |      |
| Hijos                         | Sí                                         | 13        | 35.14 | 18          | 52.94 | 15           | 46.88 | 13          | 31.71 | 4.45        | .217 |
|                               | No                                         | 24        | 64.86 | 16          | 47.06 | 17           | 53.12 | 28          | 68.29 |             |      |
| Personas dependientes a cargo | Sí                                         | 7         | 18.92 | 7           | 20.59 | 3            | 9.38  | 1           | 2.44  | 7.51        | .057 |
|                               | No                                         | 30        | 81.08 | 27          | 79.41 | 29           | 90.62 | 40          | 97.56 |             |      |
| Nivel de estudios             | Primarios (EGB o equivalente)              | 0         | 0.00  | 0           | 0.00  | 2            | 7.41  | 5           | 22.73 | 3.96        | .646 |
|                               | Secundaria o similar (ESO o FP)            | 4         | 17.39 | 2           | 7.14  | 11           | 40.74 | 1           | 4.55  |             |      |
|                               | Bachiller (BUP, FP superior o equivalente) | 5         | 21.74 | 5           | 17.86 | 3            | 11.11 | 8           | 36.36 |             |      |
|                               | Estudios universitarios                    | 28        | 60.87 | 27          | 75.00 | 16           | 40.74 | 27          | 36.36 |             |      |
| Puesto de trabajo             | Dirección y gerencia                       | 0         | 0.00  | 1           | 2.94  | 0            | 0.00  | 2           | 4.88  | 7.10        | .503 |
|                               | Técnicos/as y profesionales                | 25        | 67.57 | 25          | 73.53 | 22           | 68.75 | 19          | 46.34 |             |      |
|                               | Empleados/as de oficina                    | 3         | 8.11  | 4           | 11.76 | 1            | 3.12  | 7           | 17.07 |             |      |
|                               | Trabajadores/as de servicios               | 7         | 18.92 | 3           | 8.82  | 4            | 12.50 | 12          | 29.27 |             |      |
|                               | Trabajadores/as no cualificados            | 2         | 5.41  | 1           | 2.94  | 5            | 15.62 | 1           | 2.44  |             |      |
| Tipos de cotización           | Por cuenta ajena                           | 32        | 86.49 | 32          | 94.12 | 31           | 96.88 | 33          | 80.49 | 6.15        | .104 |
|                               | Por cuenta propia                          | 5         | 13.51 | 2           | 5.88  | 1            | 3.12  | 8           | 19.51 |             |      |

*Nota.* GM= grupo multicomponente; GP= grupo PsyCap; GJC= grupo *job crafting*; GC= grupo control en lista de espera

**Tabla 1***Comparación de Variables Sociodemográficas Entre los Grupos de Intervención y el Grupo de Control (Continuación)*

|                                     |                         | GM (n=37) |       | GP (n = 34) |       | GJC (n = 32) |       | GC (n = 41) |       | t/ $\chi^2$ | p    |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------|-------|-------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|-------------|------|
|                                     |                         | M/N       | DT/ % | M/N         | DT/%  | M/N          | DT/%  | M/N         | DT/%  |             |      |
| Tipo de contrato                    | Fijo                    | 19        | 51.35 | 18          | 52.94 | 16           | 50.00 | 29          | 70.73 | 16.82       | .156 |
|                                     | Eventual o temporal     | 10        | 27.03 | 8           | 23.53 | 7            | 21.88 | 5           | 12.20 |             |      |
|                                     | Interino                | 3         | 8.11  | 6           | 17.65 | 9            | 28.12 | 3           | 7.32  |             |      |
|                                     | En prácticas o con beca | 3         | 8.11  | 2           | 5.88  | 0            | 0.00  | 3           | 7.32  |             |      |
|                                     | No sabe, no contesta    | 2         | 5.41  | 0           | 0.00  | 0            | 0.00  | 1           | 2.44  |             |      |
| Jornada laboral                     | Jornada completa        | 26        | 72.22 | 25          | 73.53 | 27           | 84.38 | 28          | 70.00 | 3.91        | .689 |
|                                     | Jornada parcial         | 5         | 13.89 | 7           | 20.59 | 3            | 9.38  | 7           | 17.50 |             |      |
|                                     | Turnos                  | 5         | 13.89 | 2           | 5.88  | 2            | 6.25  | 5           | 12.50 |             |      |
| Horas de trabajo semanales          | <20 horas               | 4         | 10.81 | 3           | 8.82  | 2            | 6.25  | 5           | 12.20 | 3.53        | .490 |
|                                     | 20-35 horas             | 12        | 32.43 | 14          | 41.18 | 12           | 37.50 | 10          | 24.39 |             |      |
|                                     | 35-40 horas             | 15        | 40.54 | 12          | 35.29 | 14           | 43.75 | 18          | 43.90 |             |      |
|                                     | >40 horas               | 6         | 16.22 | 5           | 14.71 | 4            | 12.50 | 8           | 19.51 |             |      |
| Ingresos brutos anuales             | Menos de 12,000         | 7         | 18.92 | 6           | 17.65 | 7            | 21.88 | 8           | 19.51 | 2.00        | .591 |
|                                     | Entre 12,000 y 24,000   | 10        | 27.03 | 11          | 32.35 | 10           | 31.25 | 11          | 26.83 |             |      |
|                                     | Entre 24,000 y 36,000   | 12        | 32.43 | 10          | 29.41 | 11           | 34.38 | 12          | 29.27 |             |      |
|                                     | Más de 36,000           | 8         | 21.62 | 7           | 20.59 | 4            | 12.50 | 10          | 24.39 |             |      |
| Años totales de vida laboral        | Menos de 5              | 11        | 29.73 | 10          | 29.41 | 3            | 9.38  | 12          | 29.27 | 11.47       | .245 |
|                                     | Entre 5 y 10            | 7         | 18.92 | 8           | 23.53 | 5            | 15.62 | 8           | 19.51 |             |      |
|                                     | Entre 10 y 20           | 9         | 24.32 | 7           | 20.59 | 16           | 50.00 | 9           | 21.95 |             |      |
|                                     | Más de 20               | 10        | 27.03 | 9           | 26.47 | 8            | 25.00 | 11          | 29.27 |             |      |
| Años en el puesto de trabajo actual | Menos de 1              | 6         | 17.14 | 4           | 11.76 | 5            | 15.62 | 6           | 14.63 | 1.94        | .326 |
|                                     | Entre 1 y 3             | 8         | 22.86 | 10          | 29.41 | 9            | 28.12 | 9           | 21.95 |             |      |
|                                     | Entre 3 y 5             | 9         | 25.71 | 10          | 20.59 | 9            | 25.00 | 9           | 24.39 |             |      |
|                                     | Entre 5 y 10            | 7         | 20.00 | 6           | 17.65 | 5            | 15.62 | 8           | 19.51 |             |      |
|                                     | Más de 10               | 5         | 14.29 | 7           | 20.59 | 5            | 15.62 | 8           | 19.51 |             |      |

*Nota.* GM= grupo multicomponente; GP= grupo PsyCap; GJC= grupo *job crafting*; GC= grupo control en lista de espera

### 5.3. Instrumentos y Variables

En el protocolo de evaluación (ver Anexo I), se ha integrado un cuestionario sociodemográfico para recopilar información sobre las características personales de los participantes, como edad, género y nivel educativo, así como datos relacionados con su situación laboral, como su ocupación según la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-11) proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (2012), el tipo de organización en la que trabajan y la duración de su experiencia laboral, entre otros aspectos relevantes. Además, este protocolo abarca la evaluación de variables como el *job crafting*, *PsyCap*, *engagement* y *burnout*. Para la medición de estas variables, se han empleado los instrumentos detallados en los Anexos.

#### ***Job crafting***

Para evaluar el *job crafting* se emplearon dos instrumentos diferentes, cada uno basado en un enfoque teórico distinto y proporcionando así diferentes perspectivas sobre la misma variable. Esta complementariedad permite una mejor comprensión de la relación del *job crafting* con otras variables fundamentales en el marco de la POP, como el *engagement* y el *burnout*.

Uno de los instrumentos utilizados es el *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) desarrollado por Slemp y Vella-Brodick (2013) y adaptado al español por Letona-Ibañez et al. (2019) (ver Anexo II). Este cuestionario mide la modificación del contexto laboral según el marco teórico de Wrzeniewski y Dutton (2001). El JCQ consta de 15 ítems que representan las tres dimensiones de la variable: modificación de tareas (5 ítems), modificación cognitiva (5 ítems) y modificación relacional (5 ítems). Los ítems se evalúan en una escala tipo Likert de 6 puntos (1= casi nunca, 6 =muy a menudo). En nuestro estudio, el JCQ mostró una buena fiabilidad,

con un coeficiente alfa de .86 para la escala total y de .90, .82 y .86 para las dimensiones modificación de tareas, modificación cognitiva y modificación relacional, respectivamente.

La otra escala utilizada como medida del *job crafting* es la versión española del *Job Crafting Scale* (JCS) desarrollada por Tims et al. (2012) y adaptada a la muestra española por Bakker et al. (2018) (ver Anexo III). Este cuestionario se basa en el enfoque teórico propuesto por Tims y Bakker (2010) y consta de 21 ítems evaluados en una escala Likert de 7 puntos (1 = nunca, 7 = siempre). La escala JCS mide cuatro dimensiones del *job crafting*: aumento de los recursos estructurales del empleo, disminución de las demandas del trabajo, aumento de los recursos sociales del empleo y creciente demanda de desafíos en el trabajo. La adaptación española mostró índices de fiabilidad entre .70 y .79, similares a los del estudio original, con resultados en nuestro estudio entre .94 y .95.

### ***PsyCap***

El PsyCap se midió mediante la versión española del *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) desarrollado por Luthans et al. (2007) y adaptado al español por Azanza et al. (2014) (ver Anexo IV). Este cuestionario consta de 24 ítems divididos en cuatro factores: autoeficacia (6 ítems), esperanza (6 ítems), optimismo (6 ítems) y resiliencia (6 ítems). Los ítems se evalúan en una escala Likert de 6 puntos para identificar el grado de acuerdo con cada afirmación.

En términos de fiabilidad, se obtuvieron índices adecuados en todas las dimensiones del PCQ: .87 para autoeficacia, .86 para esperanza, .81 para resiliencia y .86 para optimismo. En nuestro estudio, los índices de fiabilidad fueron incluso más altos: .97 para autoeficacia, .97 para esperanza, .95 para resiliencia y .95 para optimismo.

### ***Engagement***

El *engagement* se evaluó mediante la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES) desarrollada por Schaufeli et al. (2006), una de las herramientas más utilizada y reconocida para medir esta variable (ver Anexo V). En esta investigación, se empleó la adaptación española de la UWES-9 (Schaufeli et al., 2003), que evalúa las tres dimensiones principales del compromiso laboral: vigor, dedicación y absorción. La UWES-9 consta de nueve ítems que representan las tres dimensiones del compromiso, con tres ítems para cada dimensión. Los ítems se evalúan en una escala Likert, permitiendo a los participantes indicar su grado de acuerdo con cada afirmación.

La escala total de nueve ítems mostró una alta consistencia interna, con coeficientes alfa de Cronbach que oscilaron entre .85 y .92, lo que indica una buena fiabilidad. En nuestro estudio, los valores de consistencia interna oscilaron entre .96 y .97.

### ***Burnout***

El síndrome de *burnout* se evaluó utilizando la versión en español del *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS), traducido por Moreno-Jiménez et al. (2001) (ver Anexo VI). Originalmente, el *Maslach Burnout Inventory* fue diseñado para evaluar el *burnout* en profesionales de servicios asistenciales, enfocado en el agotamiento emocional causado por interacciones constantes con usuarios o clientes. Sin embargo, posteriormente se adaptó para su aplicación en un contexto laboral más general, resultando en la versión *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (Maslach et al., 1997). Esta escala consta de 16 ítems distribuidos en tres dimensiones: desgaste emocional (5 ítems), cinismo (5 ítems) y eficacia profesional (6 ítems).

La adaptación española de esta escala ha demostrado altos índices de fiabilidad en las tres dimensiones: desgaste emocional (.89), cinismo (.85), eficacia profesional (.85). Estos

valores son ligeramente superiores a los reportados en el estudio original (entre .73 y .89), lo que indica una buena consistencia interna de la escala en la muestra española. En nuestro estudio los valores de fiabilidad fueron superiores, oscilando entre .93 y .97.

#### **5.4. Diseño**

En esta investigación se adoptó un diseño cuasi-experimental de carácter longitudinal, con medidas pretest-postest, y un grupo control en lista de espera, según las recomendaciones de Montero y León (2007). Debido a la falta de aleatorización, se implementaron varias estrategias para minimizar posibles sesgos. Estas incluyeron la asignación de grupos de tratamiento y control, la realización de mediciones pretest y postest, así como la aplicación de técnicas de control experimental, como métodos de emparejamiento, con el objetivo de minimizar las diferencias preexistentes entre los grupos, en línea con las sugerencias de Ato et al. (2013).

El estudio se estructuró en torno a cuatro condiciones experimentales diseñadas para evaluar los efectos de las variables en estudio. Tres de estas condiciones involucraron programas de intervención autoaplicados a través de Internet, centrándose en el *job crafting*, el PsyCap y un enfoque multicomponente, respectivamente. La cuarta condición consistió en un grupo control en lista de espera. Se realizaron mediciones de evaluación antes y después de la intervención, así como dos mediciones de seguimiento: una a los treinta días y otra a los tres meses después de la intervención, para evaluar la persistencia de los efectos. Además, se ofreció a los participantes del grupo control la oportunidad de participar en la intervención multicomponente una vez completadas las intervenciones de los grupos experimentales.

### 5.5. Procedimiento

La selección y reclutamiento de la muestra para esta investigación se llevó a cabo entre enero y mayo de 2021, abarcando participantes de los sectores de salud, educación y trabajo social en España. Se optó por un enfoque no aleatorio para contactar a posibles participantes a través de redes sociales como *LinkedIn* y *Facebook*. Durante este proceso, se asignaron los diferentes grupos considerando factores como edad, género, nivel educativo y situación profesional, con el objetivo de lograr una distribución equilibrada y comparable. Esto contribuyó a minimizar posibles variables de confusión, fortaleciendo la fiabilidad de los resultados del estudio.

A las personas interesadas se les proporcionó información detallada sobre los objetivos, el procedimiento y las características de la investigación. Se les aseguró que la participación sería voluntaria y que no implicaría ninguna compensación económica, excepto la posibilidad de recibir un certificado de participación. Los participantes que decidieron formar parte del estudio y cumplían con los criterios de inclusión firmaron un consentimiento informado, garantizando la participación voluntaria y la confidencialidad en el uso de los datos con fines de investigación.

Es importante destacar que tanto el proceso de muestreo como el desarrollo del estudio contaron con la aprobación ética del comité de ética de la Universidad de Deusto (Ref. ETK-23/17-18), garantizando el cumplimiento de los estándares éticos y la protección de los derechos y el bienestar de los participantes.

Es importante destacar que los datos entre los grupos experimentales y el grupo control fueron uniformes antes de la intervención, lo que indica una asignación equitativa de los participantes en los diferentes grupos, crucial para la validez de las comparaciones futuras.

### **5.5.1. Diseño y Desarrollo de los Programas de Intervención Autoaplicados en Línea**

En este apartado se describe el proceso de diseño y elaboración de los programas de intervención autoaplicados en línea, centrados en el *job crafting* y el PsyCap, dos recursos maleables que pueden influir positivamente en el bienestar de los trabajadores (Luthans et al., 2006; Sánchez-Elvira, 2015). Estos programas fueron desarrollados por un profesional especializado en Psicología General Sanitaria y en el área del estrés y la ansiedad, basándose en los principios de la psicología organizacional positiva. El objetivo de estos programas es mejorar el *engagement* y reducir el *burnout* en los participantes, centrándose en el desarrollo de dos recursos personales que impactan significativamente en el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores (Wang et al., 2017; Yepes-Baldó et al., 2018).

Los programas tienen tres objetivos principales: 1) generar conciencia sobre la importancia de los recursos personales, como el *job crafting* y el PsyCap, en el contexto laboral contemporáneo; 2) fomentar la identificación y reflexión sobre los recursos personales y fortalezas que contribuyen al bienestar en el trabajo; y 3) impulsar el desarrollo activo de estos recursos mediante estrategias y técnicas basadas en los principios de la psicología positiva.

A continuación, se describen los pasos seguidos para la elaboración y diseño de los programas de intervención:

El proceso de desarrollo de los programas de intervención comenzó con una revisión de la literatura existente en el ámbito de la POP. Esta etapa preliminar fue crucial para comprender el estado actual de las investigaciones y prácticas en estas áreas, así como para identificar las lagunas existentes que nuestros programas podrían abordar. Las obras de Luthans et al. (2002, 2006, 2013, 2017) fueron fundamentales en el desarrollo de las intervenciones en PsyCap, validando que las características psicológicas positivas pueden desarrollarse y gestionarse para mejorar el rendimiento, la satisfacción y el bienestar en el trabajo. Por otro

lado, la intervención en *job crafting* se sustentó en las investigaciones de Knight et al. (2021) y Van Wingerden et al. (2016, 2017a, b), quienes identifican esta estrategia como una forma en que los empleados pueden ajustar sus trabajos para alinearlos mejor con sus habilidades, intereses y necesidades personales.

A pesar de los resultados prometedores y la relevancia del PsyCap y el *job crafting* para el bienestar y la eficacia laboral, la revisión bibliográfica reveló una notable escasez de intervenciones enfocadas en estos aspectos. Esto sugiere una oportunidad importante para desarrollar programas específicos que aborden estas áreas y se basen en la sólida evidencia existente para maximizar su efectividad. Con base en esta comprensión, se propuso desarrollar programas de intervención para fortalecer el PsyCap y facilitar el *job crafting* entre los empleados, adaptando estrategias y marcos teóricos establecidos a intervenciones prácticas aplicables a diversos entornos laborales. La meta es fomentar el desarrollo personal y profesional de los individuos, contribuyendo a una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Considerando la evidencia existente sobre la efectividad de las intervenciones basadas en el modelo desarrollado por Luthans et al. (2006), el cual se sustenta en una amplia evidencia que demuestra su efectividad para mejorar elementos como la esperanza, eficacia, resiliencia y optimismo, se elaboró una intervención en PsyCap. Para la intervención en *job crafting*, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura científica para evaluar la efectividad de este tipo de intervenciones. Se optó por utilizar el Modelo DRL que permite a los trabajadores modificar su trabajo ajustando las demandas y recursos del mismo. Se seleccionó el JCE desarrollado por Berg et al. (2013) debido a sus resultados prometedores en términos de bienestar laboral.

Basándonos en la revisión bibliográfica realizada y en los modelos seleccionados, se diseñaron tres programas de intervención: PsyCap, *job crafting* y un programa

multicomponente. Cada programa se compuso de varios módulos y se determinaron intervalos de tiempo razonables para completarlo, considerando la disponibilidad de los participantes. Siguiendo estas directrices, se elaboró una versión inicial de los tres programas de intervención. Los contenidos de cada programa se basaron en técnicas que han demostrado su eficacia en la población trabajadora. Se elaboró una guía que detallaba los objetivos y actividades de cada módulo en los programas. Esta guía proporcionó una estructura clara y secuencial para garantizar que los participantes siguieran un proceso coherente y progresivo durante la intervención.

Cada módulo de los programas de intervención constaba de dos partes fundamentales: una parte teórica (con información respaldada por evidencia científica) y práctica (con casos y ejercicios para fomentar la reflexión y la aplicación de los conceptos aprendidos). Al concluir cada módulo, se implementaba una autoevaluación para que los participantes pudieran evaluar su comprensión y la aplicabilidad de los contenidos adquiridos. Las Tablas 2, 3 y 4 resumen los objetivos y contenidos de las intervenciones en *PsyCap*, *job crafting* y el programa multicomponente, respectivamente.

**Tabla 2***Resumen de los Objetivos y Contenidos de los Módulos de la Intervención en PsyCap*

| Módulos | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Contenidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | <p>Conocer el programa de intervención y sus objetivos.</p> <p>Familiarizarse con los conceptos de Psicología Positiva, PsyCap y sus componentes.</p> <p>Reflexionar sobre la importancia de estos términos en el bienestar laboral.</p> <p>Explorar y reconocer los propios recursos personales.</p>                                    | <p>Presentación del programa.</p> <p>Introducción a los conceptos clave de Psicología Positiva, recursos personales y PsyCap.</p> <p>Reflexión e identificación de logros y recursos positivos personales.</p>                                                                                                              |
| 2       | <p>Comprender el concepto de autoeficacia y su relevancia en el bienestar laboral.</p> <p>Desarrollar estrategias para aumentar la autoeficacia en el trabajo.</p> <p>Identificar capacidades y fortalezas personales.</p> <p>Aprender herramientas para modificar pensamientos negativos.</p>                                           | <p>Definición y explicación de la autoeficacia.</p> <p>Reflexión a través de un listado de frases incompletas.</p> <p>Elaboración de un listado de fortalezas.</p> <p>Entrenamiento en la modificación de pensamientos negativos.</p>                                                                                       |
| 3       | <p>Conocer el concepto de esperanza y su relevancia en el bienestar laboral.</p> <p>Desarrollar estrategias para aumentar la esperanza en el trabajo.</p> <p>Identificar las metas laborales deseadas.</p> <p>Aprender herramientas para alcanzar objetivos en el trabajo.</p>                                                           | <p>Definición de la esperanza y su importancia.</p> <p>Lectura y análisis de una historia sobre la esperanza.</p> <p>Reflexión sobre la propia esperanza en situaciones laborales.</p> <p>Entrenamiento en el establecimiento de metas y estrategias para aumentar la motivación.</p>                                       |
| 4       | <p>Comprender el concepto de optimismo y su relevancia en el bienestar laboral.</p> <p>Desarrollar estrategias para fomentar el optimismo en el trabajo.</p> <p>Identificar expectativas positivas y negativas y desarrollar estrategias para mejorar el bienestar.</p>                                                                  | <p>Definición y explicación del optimismo.</p> <p>Visualización de un vídeo sobre el optimismo.</p> <p>Identificación de diferencias entre el pensamiento optimista y pesimista.</p> <p>Visualización de un fragmento de una película relacionado con el optimismo.</p> <p>Reflexión sobre posibles futuros optimistas.</p> |
| 5       | <p>Conocer el concepto de resiliencia y su relevancia en el bienestar laboral.</p> <p>Desarrollar estrategias para incrementar la resiliencia en el trabajo.</p> <p>Identificar estrategias para mejorar el estado de ánimo y aplicar refuerzos personales.</p> <p>Resumir el aprendizaje obtenido durante los módulos del programa.</p> | <p>Definición y presentación del concepto de resiliencia.</p> <p>Dinámicas para reflexionar sobre la resiliencia.</p> <p>Identificación de estrategias para enfrentar desafíos laborales con mayor resiliencia.</p> <p>Elaboración de frases motivadoras.</p>                                                               |

**Tabla 3***Resumen de los Objetivos y Contenidos de los Módulos de la Intervención en Job Crafting*

| Módulos | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Contenidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | <p>Comprender el programa de intervención y sus objetivos</p> <p>Familiarizarse con los conceptos de Psicología Positiva, <i>job crafting</i> y sus componentes.</p> <p>Reflexionar sobre la importancia de estos términos en el bienestar laboral.</p> <p>Explorar los propios recursos personales.</p>                         | <p>Presentación del programa.</p> <p>Conceptos clave de Psicología Positiva, recursos personales y <i>job crafting</i>.</p> <p>Reflexión e identificación de logros y recursos personales.</p> <p>Análisis de un caso práctico.</p>                                                                                                      |
| 2       | <p>Comprender el concepto de autoconocimiento.</p> <p>Reflexionar sobre la importancia del autoconocimiento en el <i>job crafting</i> y el bienestar laboral.</p> <p>Identificar pasiones, valores y fortalezas en el trabajo.</p> <p>Tomar conciencia de la situación laboral y su influencia en otros aspectos de la vida.</p> | <p>Definición del autoconocimiento.</p> <p>Reflexión sobre fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el trabajo.</p> <p>Identificación de pensamientos negativos y entrenamiento en técnicas de reestructuración cognitiva positiva.</p>                                                                                      |
| 3       | <p>Conocer los tres tipos de <i>job crafting</i>: <i>task crafting</i>, <i>relational crafting</i> y <i>cognitive crafting</i>.</p> <p>Analizar la importancia de estos términos en el bienestar laboral.</p> <p>Identificar tareas, relaciones y significado en el trabajo.</p>                                                 | <p>Definición de los tres tipos de <i>job crafting</i>.</p> <p>Visualización de un fragmento de una película sobre el significado del trabajo.</p> <p>Identificación de tareas, relaciones y significado en el trabajo mediante una lista.</p>                                                                                           |
| 4       | <p>Identificar las tareas, relaciones en el trabajo y el significado del mismo.</p> <p>Desarrollar estrategias para potenciar mi <i>job crafting</i>.</p> <p>Establecer acciones para mejorar mi bienestar en el trabajo.</p> <p>Resumir el aprendizaje realizado durante los módulos del programa.</p>                          | <p>Identificación de las tareas, relaciones y significado deseados en nuestro trabajo a través de un listado.</p> <p>Rediseño mi trabajo mediante un esquema visual.</p> <p>Elaboración de un plan de acción para transformar mi trabajo.</p> <p>Visualización de un vídeo sobre el <i>job crafting</i> del personal de un hospital.</p> |

**Tabla 4***Resumen de los Objetivos y Contenidos de los Módulos de la Intervención Multicomponente*

| Módulos | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Contenidos                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | Comprender el programa de intervención y sus objetivos.<br>Familiarizarse con los conceptos de Psicología Positiva, PsyCap y sus componentes.<br>Reflexionar sobre la importancia de estos términos en el bienestar laboral.<br>Explorar los recursos personales.                            | Presentación del programa.<br>Conceptos clave de Psicología Positiva, recursos personales y PsyCap.<br>Reflexión e identificación de logros y recursos positivos.                                                                                                                |
| 2       | Comprender el concepto de autoeficacia y su relevancia en el bienestar laboral.<br>Desarrollar estrategias para aumentar la autoeficacia en el trabajo.<br>Identificar capacidades y fortalezas personales.<br>Aprender herramientas para cambiar pensamientos negativos.                    | Definición de autoeficacia.<br>Reflexión a través de frases incompletas.<br>Elaboración de un listado de fortalezas personales.<br>Entrenamiento en la modificación de pensamientos negativos.                                                                                   |
| 3       | Comprender el concepto de esperanza y su relevancia en el bienestar laboral.<br>Desarrollar estrategias para aumentar la esperanza en el trabajo.<br>Identificar metas laborales.<br>Aprender herramientas para lograr objetivos en el trabajo.                                              | Definición de esperanza.<br>Lectura de una historia sobre la esperanza.<br>Reflexión sobre casos prácticos de esperanza laboral.<br>Reflexión sobre metas laborales personales y entrenamiento en estrategias para alcanzarlas y aumentar la motivación.                         |
| 4       | Comprender el concepto de optimismo y su relevancia en el bienestar laboral.<br>Desarrollar estrategias para aumentar el optimismo en el trabajo.<br>Identificar expectativas positivas y negativas y desarrollar estrategias para mejorar el bienestar.                                     | Definición de optimismo.<br>Visualización de un vídeo sobre el optimismo.<br>Identificación de diferencias entre el pensamiento optimista y pesimista.<br>Visualización de una película fragmentada sobre el optimismo.<br>Reflexión sobre el futuro deseado.                    |
| 5       | Comprender el concepto de resiliencia y su relevancia en el bienestar laboral.<br>Desarrollar estrategias para aumentar la resiliencia en el trabajo.<br>Identificar estrategias para cambiar el estado de ánimo y aplicar refuerzos.<br>Resumir el aprendizaje de los módulos del programa. | Definición de resiliencia.<br>Dinámica de reflexión sobre la resiliencia.<br>Presentación del concepto de resiliencia.<br>Reflexión sobre casos prácticos de resiliencia en el trabajo.<br>Identificación de estrategias para afrontar desafíos laborales con mayor resiliencia. |

**Tabla 4***Resumen de los Objetivos y Contenidos de los Módulos de la Intervención Multicomponente (Continuación)*

| Módulos | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                 | Contenidos                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6       | Introducir el concepto <i>job crafting</i> , sus componentes y reflexionar sobre su importancia en el bienestar laboral.                                                                                                                                                  | Desarrollo introductorio de los tipos de <i>job crafting</i> .                                                                                                                                                                                                |
| 7       | Identificar capacidades y fortalezas personales.<br>Desarrollar estrategias para aumentar la autoeficacia en el trabajo.<br>Comprender el concepto de autoeficacia y su relevancia en el bienestar laboral.<br>Aprender herramientas para cambiar pensamientos negativos. | Definición de autoeficacia.<br>Reflexión a través de frases incompletas.<br>Elaboración de una lista de fortalezas personales.<br>Entrenamiento en la modificación de pensamientos negativos.                                                                 |
| 8       | Conocer los tres tipos de <i>job crafting</i> : <i>task crafting</i> , <i>relational crafting</i> y <i>cognitive crafting</i> .<br>Analizar la importancia de estos términos en el bienestar laboral.                                                                     | Definición de los tres tipos de <i>job crafting</i> .<br>Visualización de un fragmento de una película sobre el significado del trabajo.<br>Identificación de tareas, relaciones y significado en el trabajo mediante una lista.                              |
| 9       | Identificar tareas, relaciones en el trabajo y su significado.<br>Desarrollar estrategias para potenciar el <i>job crafting</i> .<br>Establecer acciones para mejorar el bienestar laboral.<br>Resumir el aprendizaje de los módulos del programa.                        | Definición de optimismo.<br>Visualización de un vídeo sobre el optimismo.<br>Identificación de diferencias entre el pensamiento optimista y pesimista.<br>Visualización de una película fragmentada sobre el optimismo.<br>Reflexión sobre el futuro deseado. |

Después de elaborar el primer borrador de los programas de intervención, un comité de expertos en psicología organizacional y organizaciones saludables realizó una revisión minuciosa. Evaluaron la coherencia y relevancia de los contenidos, la idoneidad de las actividades y destacaron la necesidad de explicaciones claras y comprensibles. Se enfatizó la importancia de adaptar el lenguaje y los ejemplos para asegurar la accesibilidad a todos los participantes. Siguiendo sus recomendaciones, se hicieron ajustes para mejorar la comprensión de los conceptos.

Se añadieron explicaciones adicionales en cada módulo, desglosando conceptos complejos en términos más accesibles y evitando jerga técnica. También se incluyeron ejercicios prácticos y casos de estudio para reforzar la comprensión y fomentar la aplicación de los conceptos en situaciones laborales reales. Estas actividades promovieron la reflexión y el análisis crítico, permitiendo a los participantes conectar los conceptos teóricos con su propia experiencia laboral. Tras esta revisión, se elaboraron las versiones definitivas de los programas de intervención.

### ***5.5.2. Adaptación de los Programas de Intervención Autoaplicados al Formato Online***

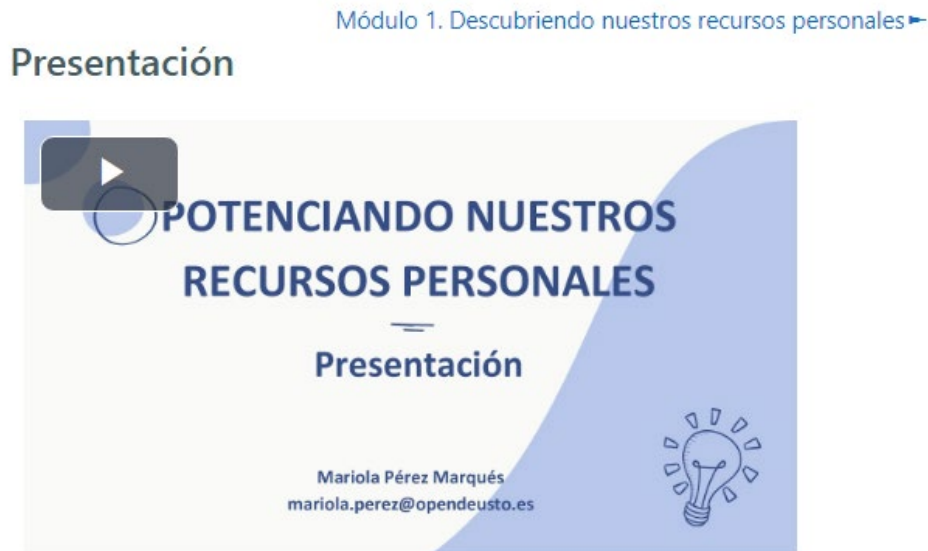
La adaptación de los programas de intervención al formato en línea se realizó utilizando la plataforma Moodle ALUD de la Universidad de Deusto. Estos programas autoaplicados en línea incluyeron una variedad de recursos tecnológicos, como videos explicativos, documentos desplegados, formularios interactivos, cuestionarios en línea, diarios personales, una sección para el envío de actividades y un foro destinado a dudas y comentarios. Para aquellos participantes que deseaban una tutoría adicional, se habilitó una sala virtual.

Se hizo hincapié en la accesibilidad de los programas de intervención en línea, presentando los contenidos de manera estructurada y fácil de seguir, especialmente para usuarios con poca experiencia en el uso de tecnologías digitales. Para este propósito, se creó

una guía detallada con imágenes ilustrativas para facilitar la navegación y el acceso a la plataforma.

Cada uno de los programas de intervención recibió un título que reflejaba su naturaleza y objetivos específicos: *Potenciando nuestro Capital Psicológico Positivo*, *Potenciando nuestro job crafting* y *Potenciando nuestros recursos personales*. Estos títulos proporcionaron a los participantes una visión clara del enfoque y contenido de cada intervención, ayudando a establecer expectativas. Además de los módulos previamente descritos, cada programa contó con una estructura adicional que incluía: un apartado inicial de presentación con una introducción en formato de vídeo, un programa general del curso que proporcionaba una descripción detallada (objetivos específicos, metodología, y contenidos a abordar), y referencias bibliográficas relevantes para respaldar la base teórica de los programas.


Para garantizar una navegación eficiente y una utilización óptima de la plataforma ALUD, se proporcionó una guía con información básica sobre su funcionamiento y características (Figura 6).

**Figura 6***Estructura de la Presentación de los Programas*

### Documentación del curso

**a) Programa general de la formación**

En este programa encontrarás información detallada sobre los objetivos y contenidos de la formación.

 [PROGRAMA GENERAL DEL CURSO](#)

**b) Referencias bibliográficas**

En este documento encontrarás las referencias bibliográficas de esta formación.

 [REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS](#)

**c) Guía básica de ALUD**

En esta guía encontrarás información sobre la plataforma ALUD que te puede resultar útil.

 [GUÍA BÁSICA DE ALUD](#)

La estructura de los módulos de intervención se diseñó cuidadosamente para asegurar coherencia y una secuencia lógica, con el objetivo de promover un proceso de aprendizaje efectivo. Cada módulo comenzaba con un ejercicio de reflexión, presentado en formato de vídeo o lectura, destinado a evocar ideas previas y fomentar la reflexión personal de los participantes. Posteriormente, se proporcionaba una explicación audiovisual de los contenidos

del módulo a través de un desplegable interactivo, que ofrecía una presentación visual y detallada de los conceptos clave. Tras la explicación teórica, se presentaban diversas actividades prácticas diseñadas para aplicar los conceptos y desarrollar los recursos personales. Estas actividades permitían a los participantes poner en práctica lo aprendido y adquirir habilidades concretas relacionadas con el *job crafting*, el PsyCap y otros aspectos relevantes para el bienestar laboral. La finalización de estas actividades era esencial para el desarrollo de los recursos personales.

Con el propósito de facilitar la retroalimentación y la orientación personalizada, cada módulo incorporaba una sección titulada *Feedback sobre mi progreso*. Aquí, los participantes tenían la opción de enviar sus tareas completadas para recibir comentarios y orientación de los facilitadores del programa. Estos facilitadores eran profesionales con experiencia en el campo de la psicología organizacional y el desarrollo personal y capacitados para ofrecer apoyo individualizado a los participantes. Esta retroalimentación personalizada permitía a los participantes recibir comentarios específicos, mejorando su comprensión y aplicación de los conceptos.

Además, se implementó un diario personal en el que los participantes podían registrar sus reflexiones, impresiones y experiencias relacionadas con el contenido del programa. Este diario proporcionaba un espacio para la autorreflexión y la consolidación del aprendizaje a lo largo del proceso. Al concluir cada módulo, se incluía un mensaje de despedida alentador que motivaba a los participantes a continuar con los siguientes módulos. Este mensaje final transmitía una actitud positiva y de apoyo, incentivando la continuidad y el compromiso del con el programa (Figura 7).

## Figura 7

### Estructura del Módulo de los Programas

#### Módulo 3. Fortaleciendo nuestra esperanza

##### 3.1. Conociendo la esperanza

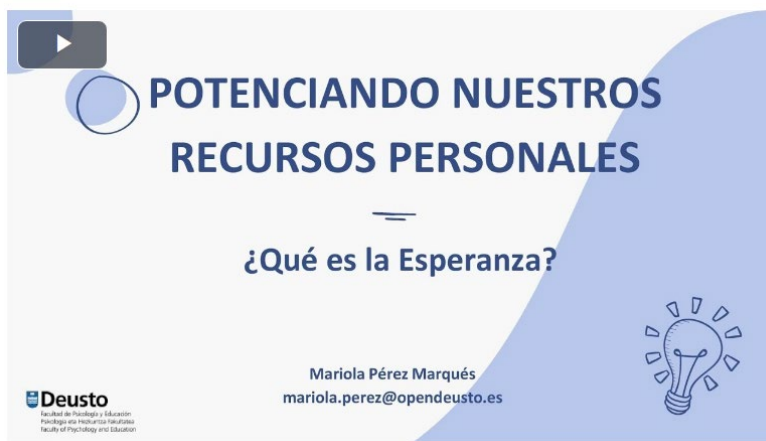
###### a) Una historia de esperanza

En este tercer módulo vamos a trabajar el segundo componente del capital psicológico positivo: la esperanza. Antes de profundizar en ella, os animo a leer una bonita historia de esperanza sobre el matrimonio formado por Carla y Jorge.

 [Una historia de esperanza](#)




###### b) Profundizando en mi esperanza



##### 3.2. Desarrollando mi esperanza

###### a) Explorando mi esperanza

Ahora que conocemos qué es la esperanza, te propongo realizar el siguiente ejercicio con el que podrás reflexionar sobre tu propia esperanza y analizar casos que pueden tener lugar en tu trabajo.

 [Explorando mi esperanza](#)



##### 3.3. Alcanzando mis objetivos

###### a) LA GUÍA SMART

A continuación encontrarás el ejercicio "Guía SMART" que explica en qué consiste el modelo SMART y se muestran los distintos pasos para formular objetivos de forma exitosa.

Te animo a que pienses en una meta relacionada con tu trabajo que te gustaría alcanzar y la describas siguiendo este método.

 [Guía SMART](#)



###### b) El camino hacia mi objetivo

##### 3.4. Cuestionario

Te animo a valorar este módulo a través del enlace "Valoración del Módulo 3". En este cuestionario encontrarás preguntas y apartados en los que podrás añadir comentarios y sugerencias.

 [Valoración del Módulo 3](#)



La plataforma utilizada para la implementación de los programas de intervención permitió a los facilitadores obtener información detallada sobre los participantes, incluyendo su acceso a los programas y su progreso a lo largo de los módulos. A través de distintos informes y gráficos disponibles en la plataforma, los facilitadores pudieron evaluar el avance de los participantes y realizar un seguimiento preciso de su participación. Para asegurar la calidad y eficacia de los programas de intervención, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo de personas trabajadoras seleccionadas (N=14). Durante esta fase, los participantes revisaron los programas y proporcionar retroalimentación sobre su experiencia.

Aunque no se encontraron errores técnicos, los participantes sugirieron algunas mejoras, como la inclusión de ejemplos adicionales en ciertas actividades y mayor información en el módulo *Descubriendo el job crafting* para vincular los conceptos presentados con los módulos posteriores. Todas las sugerencias recibidas durante la prueba piloto fueron consideradas y se realizaron los cambios correspondientes. Una vez implementadas las modificaciones y mejoras sugeridas, se aplicaron los programas de intervención en la muestra definitiva, siguiendo los protocolos y los tiempos establecidos para cada uno de los programas.

### ***5.5.3. Implementación de los programas de intervención con personas trabajadoras***

Para implementar los programas de intervención con las personas trabajadoras, se siguió un proceso de asignación no aleatorio a las diferentes condiciones experimentales. Dado que los programas tienen diferentes duraciones, se optó por comenzar con la intervención más extensa (multicomponente), seguida de la de duración media (PsyCap) y finalmente la intervención más breve (*job crafting*). La asignación al grupo control en lista de espera se realizó al mismo tiempo que la asignación a los grupos experimentales. Cada participante asignado a un grupo experimental recibió el cuestionario de evaluación pre-tratamiento una semana antes de su inscripción en la plataforma.

Una vez registrados en la plataforma, los participantes recibieron un correo electrónico de bienvenida que incluía sus datos de acceso (nombre de usuario y contraseña), el enlace a la plataforma y una breve guía de ayuda para facilitar su navegación. A lo largo del curso, se permitió a los participantes avanzar a su propio ritmo, aunque se les recomendó completar un módulo por semana. Además, se estableció un contacto semanal por correo electrónico para evaluar su progreso, responder preguntas y proporcionar orientación si fuera necesario. Este proceso de seguimiento regular mantuvo una comunicación fluida con los participantes y garantizó un progreso adecuado en el curso.

Al concluir cada módulo, se solicitó a los participantes que completaran una evaluación global del programa, valorando aspectos como el esfuerzo realizado, la duración de los módulos, la mejora percibida en sus recursos personales y proporcionando sugerencias para futuras mejoras. Cabe mencionar que los resultados de estas evaluaciones no forman parte de los objetivos de esta investigación. Al finalizar su participación en el programa, los participantes completaron nuevamente el cuestionario inicial. También se les envió un correo electrónico a los participantes de los programas de intervención al mes y tres meses después de la finalización, solicitándoles que completaran cuestionarios para las evaluaciones de seguimiento.

Para asegurar la calidad e integridad de la intervención, se integraron una variedad de estrategias en la plataforma. Estas estrategias incluían credenciales de usuario y contraseña únicas, lo que garantizaba tanto la verificación de la identidad como la entrada exclusiva. Antes de avanzar a los módulos, se requería que los participantes completaran ejercicios obligatorios para asegurar un aprendizaje estructurado e incremental. Se monitoreó minuciosamente la participación de los participantes, registrando los horarios de acceso, la duración de los módulos y el estado de finalización de los ejercicios. La implementación de recordatorios

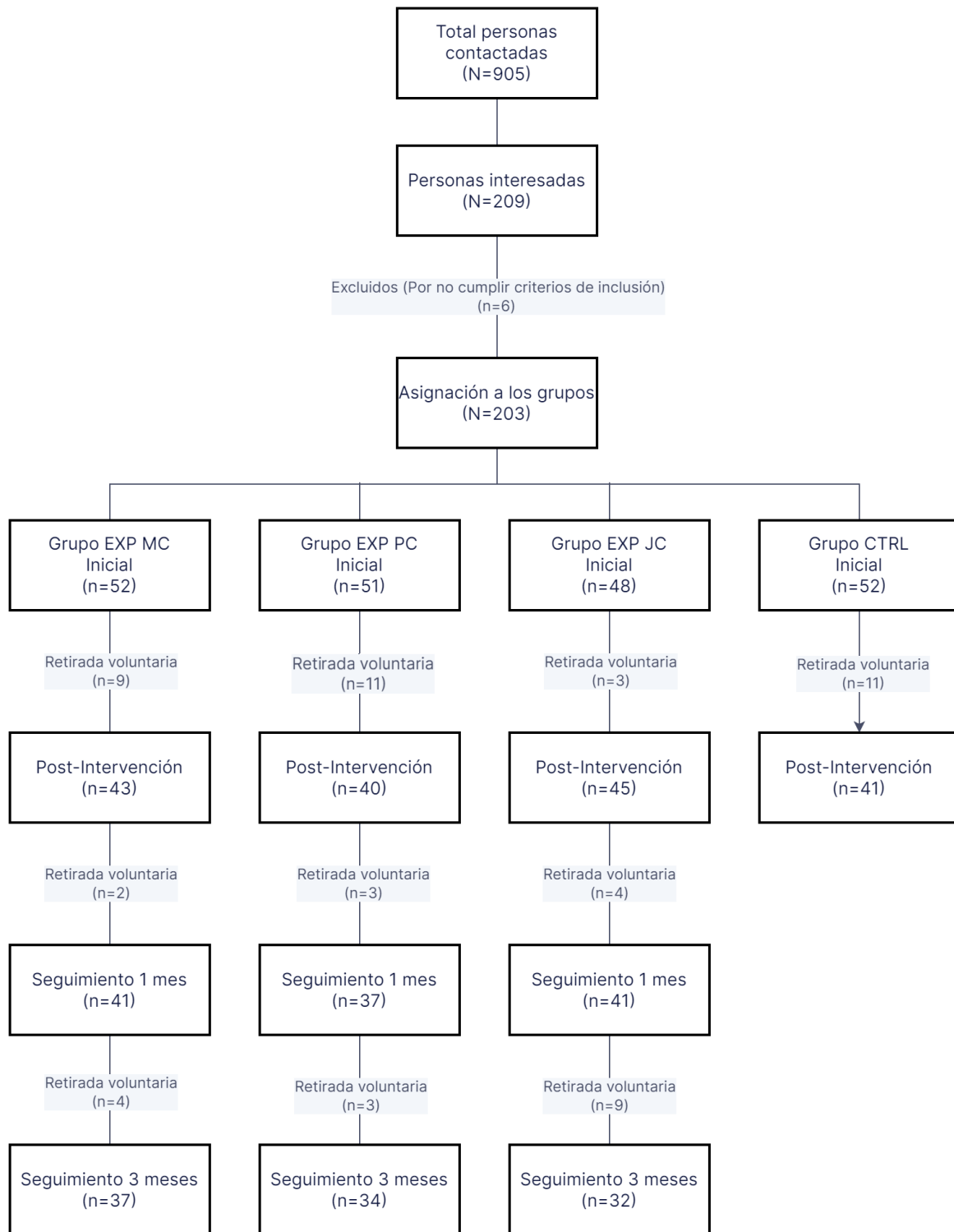
automáticos por correo electrónico desempeñó un papel significativo en el mantenimiento de la participación y en abordar de manera efectiva las consultas y preocupaciones de los participantes. Al finalizar, los participantes recibieron un comprobante con el título del programa de formación, número de horas, fecha de realización y un resumen del contenido de los módulos.

En relación al grupo control en lista de espera, los participantes completaron el mismo cuestionario previo al tratamiento que aquellos asignados a los grupos de intervención. Al cabo de once semanas, al igual que los participantes del programa multicomponente, se les solicitó completar el cuestionario posterior al tratamiento. Aquellos participantes del grupo de control que lo desearon pudieron participar en el programa *Potenciando nuestros recursos personales*, que incluía los contenidos de los otros dos programas.

Como se muestra en la Figura 8 del diagrama de flujo del estudio, se contactó a 905 personas para participar en el estudio. De estas, 209 manifestaron interés, resultando en una tasa de respuesta del 23.1%. Tras evaluar el cumplimiento de los criterios de inclusión, se excluyó a 6 participantes. El resto de participantes fueron asignados de forma no aleatoria a los tres grupos experimentales y al grupo control, completando los cuestionarios de evaluación. A lo largo del estudio, un total de 59 participantes (29.1%) abandonaron su participación, reflejando una tasa de deserción del 28.8% en el grupo experimental multicomponente, 33.3% en el grupo de intervención en PsyCap, 33.3% en el grupo de intervención en *job crafting* y 21.2% en el grupo control. Es importante resaltar que la tasa de deserción en el grupo control fue menor en comparación con la de los grupos experimentales.

**Figura 8**

*Diagrama de Flujo de los Participantes del Estudio*



## 5.6. Análisis Estadísticos

El análisis de datos se realizó utilizando el programa estadístico informático SPSS versión 25.0, manteniendo un nivel de confianza del 95% en todos los análisis. Se emplearon técnicas estadísticas descriptivas, como la media para entender las tendencias centrales, y la desviación estándar y el rango para examinar la dispersión de los datos. Para explorar las relaciones entre las variables sociodemográficas y laborales de los participantes con las variables objeto de estudio, se utilizaron correlaciones de Spearman. Previo a la intervención, se realizó un análisis de la varianza (ANOVA) de un factor con la prueba F, confirmando la ausencia de diferencias significativas entre los grupos al inicio del estudio, estableciendo una línea base equitativa para el análisis posterior. También se verificó el supuesto de esfericidad en la matriz de varianza-covarianza con la prueba de esfericidad de Mauchly y se comprobó la homocedasticidad con la prueba de Levene.

El análisis principal evaluó los efectos de las intervenciones mediante mediciones previas, posteriores y de seguimiento en los tres grupos. Se investigaron los cambios a lo largo del tiempo usando la prueba F para calcular efectos dentro de los sujetos, entre los sujetos y las interacciones, determinando la significancia estadística con valores p. Para cuantificar la magnitud de los efectos observados, se estimaron los tamaños del efecto utilizando el coeficiente eta al cuadrado ( $\eta^2$ ) y el d de Cohen. Además, se calcularon puntuaciones de diferencia (Mdif) para analizar los cambios específicos inducidos por las intervenciones, restando los valores pretest de los post-test. Valores positivos indicaron mejoras, mientras que valores negativos reflejando declives.

Finalmente, para profundizar en el análisis de estas diferencias, se realizó otro ANOVA utilizando la prueba de Scheffé para comparaciones post-hoc y el índice g de Hedge para una estimación adicional del tamaño del efecto.

La determinación del tamaño de la muestra se realizó con G\*Power v.3.1.9.7 para garantizar un nivel adecuado de potencia estadística. Se estableció un nivel de potencia objetivo de .80 y se aplicó una estimación de tamaño de efecto moderado ( $d = .30$ ). La elección de un tamaño de efecto moderado se basó en la naturaleza de los objetivos de investigación, con la intención de detectar efectos significativos pero realistas dentro del contexto del estudio. Se empleó un nivel de significación de .05 (bilateral). El tamaño de la muestra se aumentó a 144 participantes para mejorar la capacidad del estudio de detectar efectos sutiles, fortaleciendo la robustez y la potencia estadística para futuros análisis y permitiendo una exploración exhaustiva de nuestras preguntas de investigación.



**CAPÍTULO 6**  
**RESULTADOS**



En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada para esta tesis doctoral. A continuación, se desglosarán los análisis realizados, empezando con las correlaciones entre las variables sociodemográficas y laborales y las variables centrales de estudio, seguido de un análisis de las interacciones entre las principales variables de interés. Posteriormente, se expondrán las diferencias encontradas entre grupos antes de la intervención y se discutirá cómo estas diferencias pueden influir en la interpretación de los resultados post-intervención. Finalmente, se evaluará la efectividad de las intervenciones propuestas en función de su impacto en el *engagement* y el *burnout*, proporcionando una visión integral de cómo los distintos componentes interactúan y contribuyen al bienestar y eficacia en el ambiente laboral.

### **6.1. Análisis de Correlaciones Entre Variables Sociodemográficas y Laborales con las Variables de Estudio**

Este apartado se enfoca en identificar y describir las correlaciones estadísticas entre las variables sociodemográficas y laborales y las cuatro variables centrales de estudio: *job crafting*, *engagement*, PsyCap y *burnout*. Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, se detallan los resultados en la Tabla 5, revelando correlaciones significativas en algunas variables que merecen atención particular. Por ejemplo, se observa una relación importante entre la edad de los empleados como el tipo de contrato ( $r = .27$ ) y los ingresos brutos ( $r = .24$ ). Adicionalmente, se recalca una relación significativa entre el tipo de contrato y los años de vida laboral ( $r = .38$ ).

Al explorar las interacciones entre las variables sociodemográficas y laborales y los ejes centrales de este estudio, se hace evidente la complejidad de estas relaciones. Específicamente, se identifican correlaciones significativas entre el aumento de la edad y un incremento tanto en el desgaste emocional como en el cinismo ( $r = .16$  en ambos casos).

Igualmente, un mayor número de horas de trabajo se asocia significativamente con aumentos en el desgaste emocional ( $r = .15$ ) y en el cinismo ( $r = .18$ ). El estudio muestra también que, conforme crecen los ingresos brutos, tanto el cinismo como el desgaste emocional tienden a intensificarse ( $r = .18$  y  $r = .16$ , respectivamente). Además, se observa que la duración en el puesto actual está negativamente correlacionada con el *engagement* ( $r = -.17$ ) y positivamente con el cinismo ( $r = .21$ ). La implicación en *job crafting*, evaluada con la JCS, muestra una correlación negativa con tener personas en situación de dependencia a cargo ( $r = -.18$ ). A diferencia de estas tendencias, la eficacia profesional no está significativamente relacionada con las variables sociodemográficas y laborales analizadas.

## 6.2. Análisis Correlacionales Entre las Variables de Estudio

Esta sección aborda las correlaciones entre las variables centrales del estudio, detalladas en la Tabla 6. Se enfoca en las interacciones dentro y entre las escalas de *job crafting* (JCS y JCQ), PsyCap (PCQ), *engagement* y *burnout*.

En el caso del JCS, se encuentra una correlación destacada de  $.57$  entre el incremento de recursos estructurales y el interés en enfrentar nuevos desafíos. Dentro del JCS, las correlaciones entre sus diversas dimensiones varían de  $.19$  a  $.57$ , indicando una relación positiva pero variable entre diferentes aspectos del *job crafting*. De manera similar, la correlación interna dentro del JCQ es notablemente alta, particularmente entre la personalización de tareas y la cognición, con una correlación de  $.61$ .

En cuanto al PCQ, se observan fuertes relaciones internas, especialmente entre la autoeficacia y la esperanza, con una correlación de  $.71$ . La correlación con el optimismo, aunque significativa, es algo menos intensa ( $.66$ ), revelando diferencias en cómo estas dimensiones del PsyCap se relacionan entre sí.

El análisis del *engagement* revela una considerable correlación entre sus dimensiones, con valores que oscilan entre .75 y .81, y una relación aún más destacada en la puntuación total, que varía entre .92 y .94. Al examinar las interacciones entre las puntuaciones globales de JCS, JCQ, PCQ y *engagement*, se identifican correlaciones de intensidad moderada, especialmente entre JCQ y PCQ, con coeficientes que van de .52 a .73.

La exploración de las relaciones específicas entre las dimensiones de estas escalas revela una variedad de interacciones. Se destaca, por ejemplo, la correlación entre el *crafting* cognitivo (subescala del JCQ) y la dedicación en el *engagement* (.68). Por otro lado, la dimensión de reducción de demandas en JCS se relaciona con las variables del *engagement* con valores que oscilan entre .59 y .65. Con relación al *burnout*, se detectan correlaciones inversas leves pero significativas con JCS y sus dimensiones (rangos de -.01 a -.22), mientras que las relaciones con JCQ resultaron insignificantes. Se registra una correlación inversa leve entre JCQ y JCS con el cinismo (rangos de -.09 a -.28), y una positiva moderada con la eficacia profesional (rangos de .26 a .65). En lo referente a PCQ, se muestran relaciones inversas pequeñas con cinismo y desgaste emocional (rangos de -.13 a -.41), así como asociaciones moderadas con eficacia profesional (rangos de .45 a .75). En términos de *engagement*, se hallan correlaciones moderadas significativas entre las variables de *burnout*, con magnitudes de -.33 a .67.

**Tabla 5***Correlación Entre las Variables Sociodemográficas y las Puntuaciones Totales de las Variables Objeto de Estudio*

|                           | 1     | 2      | 3      | 4     | 5     | 6     | 7    | 8    | 9    | 10     | 11     | 12   | 13    | 14    | 15     | 16    | 17    | 18    | 19     | 20    | 21     | 22 |
|---------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|------|------|------|--------|--------|------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|----|
| Edad (1)                  |       |        |        |       |       |       |      |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Género (2)                | .04   |        |        |       |       |       |      |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Estado civil (3)          | .19*  | .20*   |        |       |       |       |      |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Hijos (4)                 | -.12  | -.16   | -.44** |       |       |       |      |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Dependientes cargo (5)    | .01   | -.11   | .03    | .19*  |       |       |      |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Nivel estudios (6)        | .02   | .13    | -.04   | .03   | -.02  |       |      |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Puesto trabajo (7)        | -.11  | .02    | -.04   | .08   | .13   | -.16* |      |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Tipo cotización (8)       | -.18* | -.13   | -.02   | .05   | -.02  | -.01  | -.06 |      |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Tipo organización (9)     | -.15  | -.23** | -.06   | .12   | .09   | .01   | .17* | .11  |      |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Tipo contrato (10)        | .27** | -.08   | .20**  | -.10  | -.06  | -.18* | .12  | .03  | .19* |        |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Jornada (11)              | .04   | -.03   | -.13   | .21*  | .11   | -.06  | -.03 | .15  | .03  | -.24** |        |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| H. trabajo semanal (12)   | -.02  | -.06   | .11    | -.04  | -.12  | .00   | .08  | .01  | .16* | .22**  | -.32** |      |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Ingresos brutos (13)      | .24** | -.07   | .13    | .00   | .13   | -.08  | -.02 | -.03 | -.07 | .22**  | -.15   | .17* |       |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Años vida laboral (14)    | .42** | -.06   | .15*   | -.18* | -.14  | -.14* | .00  | -.07 | -.07 | .38**  | -.03   | .08  | .14*  |       |        |       |       |       |        |       |        |    |
| Años puesto actual (15)   | .28** | -.06   | .09    | -.16* | -.09  | -.17* | .06  | -.01 | .01  | .36**  | -.12   | .11  | .20** | .48** |        |       |       |       |        |       |        |    |
| JCQ (16)                  | .06   | .06    | .11    | .00   | -.07  | -.01  | -.09 | -.02 | -.02 | .00    | .04    | .03  | -.11  | -.01  | -.11   |       |       |       |        |       |        |    |
| JCS (17)                  | .00   | .07    | .08    | -.02  | -.18* | -.07  | -.02 | -.06 | .00  | .04    | .02    | .02  | -.09  | .09   | -.03   | .44** |       |       |        |       |        |    |
| PCQ (18)                  | .05   | .00    | .08    | .05   | -.01  | .00   | -.06 | -.04 | .09  | .04    | -.02   | .09  | -.05  | -.09  | -.06   | .54** | .40** |       |        |       |        |    |
| Engagement (19)           | -.04  | .05    | .11    | .02   | -.02  | -.02  | .01  | .02  | -.02 | -.07   | .06    | .01  | -.11  | -.09  | -.17** | .54** | .43** | .43** |        |       |        |    |
| Desgaste emocional (20)   | .16*  | .03    | .03    | -.12  | -.01  | .03   | .02  | -.08 | -.09 | .09    | -.02   | -.01 | .15*  | .18*  | .12    | -.05  | -.06  | -.12* | -.27** |       |        |    |
| Cinismo (21)              | .16*  | -.06   | .04    | -.06  | -.02  | .00   | .03  | -.07 | .03  | .12    | -.04   | -.01 | .18** | .16** | .21**  | -.13* | -.04  | -.14* | -.30** | .53** |        |    |
| Eficacia profesional (22) | .10   | .07    | .09    | -.01  | .00   | .00   | -.07 | -.03 | -.01 | -.05   | .01    | .03  | -.02  | -.09  | -.06   | .46** | .28** | .59** | .44**  | -.12* | -.19** |    |

Nota. \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01

**Tabla 6***Correlación Entre las Dimensiones y las Puntuaciones Totales de JCS, JCQ, PCQ, Engagement y Burnout*

|                                    | 1      | 2      | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8      | 9     | 10    | 11    | 12    | 13     | 14    | 15     | 16     | 17     | 18     | 19     | 20     | 21   |
|------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| JCS (1)                            |        |        |       |       |       |       |       |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Aumento recursos estructurales (2) | .66**  |        |       |       |       |       |       |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Disminución demandas (3)           | .70**  | .26**  |       |       |       |       |       |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Aumento recursos sociales (4)      | .71**  | .28**  | .29** |       |       |       |       |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Creciente demanda desafíos (5)     | .71**  | .57**  | .19*  | .39** |       |       |       |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| JCQ (6)                            | .58**  | .50**  | .13   | .44** | .67** |       |       |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Crafting tarea (7)                 | .57**  | .49**  | .14   | .34** | .77** | .83** |       |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Crafting cognitivo (8)             | .49**  | .49**  | .17*  | .36** | .49** | .86** | .61** |        |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Crafting relacional (9)            | .41**  | .31**  | .03   | .42** | .48** | .85** | .56** | .55**  |       |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| PCQ (10)                           | .52**  | .54**  | .15   | .37** | .55** | .73** | .58** | .64**  | .63** |       |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Autoeficacia (11)                  | .41**  | .45**  | .03   | .34** | .47** | .63** | .49** | .51**  | .59** | .88** |       |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Optimismo (12)                     | .48**  | .31**  | .35** | .30** | .36** | .49** | .40** | .46**  | .41** | .66** | .38** |       |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Esperanza (13)                     | .42**  | .56**  | .06   | .23** | .49** | .64** | .52** | .60**  | .51** | .89** | .71** | .51** |        |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Resiliencia (14)                   | .41**  | .42**  | .15   | .21*  | .48** | .60** | .49** | .51**  | .53** | .81** | .60** | .43** | .63**  |       |        |        |        |        |        |        |      |
| Engagement (15)                    | .52**  | .67**  | .16   | .27** | .54** | .70** | .59** | .71**  | .48** | .62** | .42** | .40** | .69**  | .50** |        |        |        |        |        |        |      |
| Vigor (16)                         | .47**  | .63**  | .17*  | .22** | .49** | .64** | .56** | .61**  | .46** | .63** | .47** | .39** | .70**  | .51** | .92**  |        |        |        |        |        |      |
| Dedicación (17)                    | .48**  | .59**  | .11   | .29** | .51** | .67** | .55** | .68**  | .46** | .54** | .37** | .36** | .64**  | .41** | .94**  | .81**  |        |        |        |        |      |
| Absorción (18)                     | .49**  | .65**  | .17*  | .24** | .49** | .63** | .52** | .66**  | .43** | .54** | .34** | .36** | .59**  | .49** | .92**  | .75**  | .79**  |        |        |        |      |
| Desgaste emocional (19)            | -.22** | -.14*  | -.09* | -.01  | -.05  | -.04  | .00   | -.13   | -.02  | -.16* | -.13* | -.14* | -.29** | -.22* | -.30** | -.33** | -.32** | -.18*  | 1.00   |        |      |
| Cinismo (20)                       | -.10*  | -.28** | -.19* | -.16* | -.18* | -.15* | -.19* | -.25** | -.09* | -.18* | -.21* | -.17* | -.41** | -.11* | -.40** | -.36** | -.40** | -.35** | .67**  | 1.00   |      |
| Eficacia profesional (21)          | .36**  | -.26** | .30** | .26** | .44** | .65** | .49** | .55**  | .59** | .75** | .62** | .45** | .71**  | .67** | .61**  | .59**  | .49**  | .61**  | -.47** | -.33** | 1.00 |

Nota. \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01

### **6.3. Análisis Preliminar de las Diferencias Entre las Variables Centrales de Estudio (*Job Crafting, Engagement, PsyCap y Burnout*) Entre Grupos Pre-intervención**

La Tabla 7 presenta las estadísticas descriptivas para las variables clave y sus dimensiones por grupo antes de la intervención. Inicialmente, la mayoría de las variables no mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, lo que sugiere una homogeneidad entre los participantes en cuanto a las variables evaluadas al inicio del estudio. Sin embargo, se observaron diferencias significativas en dos áreas específicas: el vigor dentro del *engagement* y la eficacia profesional.

En detalle, el análisis de varianza (ANOVA) reveló diferencias significativas en vigor ( $F(3, 140) = 2.87, p < .05$ ), donde las personas que participaron en el grupo PsyCap ( $M = 4.70$ ;  $DS = 0.78$ ) mostraron un desempeño ligeramente superior a las personas del grupo multicomponente ( $M = 4.69$ ;  $DS = 1.10$ ). Además, se encontraron diferencias significativas en la eficacia profesional ( $F(3, 140) = 4.87, p < .01$ ), con las personas del grupo de intervención en PsyCap ( $M = 4.95$ ;  $DS = 0.61$ ) superando significativamente a las personas del grupo control ( $M = 4.24$ ;  $DS = 1.02$ ).

Los análisis post-hoc asociados con estas diferencias se detallan en la Tabla 7, proporcionando una visión más profunda de las comparaciones entre grupos. En términos generales, los participantes mostraron niveles de *engagement* y recursos psicológicos positivos de nivel medio a alto, junto con bajos niveles de desgaste emocional y cinismo en todas las condiciones experimentales antes de la intervención.

Los participantes del grupo multicomponente exhibieron altos niveles de *engagement* ( $M = 4.61, DS = 1.19$ ), con valores moderados en cinismo ( $M = 2.10, DS = 1.35$ ) y desgaste emocional ( $M = 2.36, DS = 1.29$ ). Por su parte, las personas que participaron en el grupo de intervención en PsyCap presentaron niveles similares de *engagement* ( $M = 4.64, DS = 0.74$ )

pero con variaciones notables en desgaste emocional ( $M = 2.67$ ,  $DS = 1.29$ ) y cinismo ( $M = 2.09$ ,  $DS = 1.26$ ), reflejando diferencias sutiles en sus experiencias laborales previas a la intervención. Los participantes de la intervención en *job crafting* y el grupo de control mostraron patrones distintos en *engagement* y aspectos de *burnout*, lo que puede influir en la efectividad de las intervenciones.

**Tabla 7***Contraste Entre Grupos de las Puntuaciones Previo a la Intervención*

|                                                    | GM (n= 37) |      | GP (n= 34) |      | GJC (n= 32) |      | GC (n= 41) |      | F    | p      |
|----------------------------------------------------|------------|------|------------|------|-------------|------|------------|------|------|--------|
|                                                    | M          | DT   | M          | DT   | M           | DT   | M          | DT   |      |        |
| JCQ ( <i>Job Crafting Questionnaire</i> )          | 4.45       | 0.99 | 4.67       | 0.80 | 4.43        | 0.92 | 4.24       | 1.09 | 2.03 | .066   |
| <i>Crafting de tarea</i>                           | 4.79       | 0.98 | 4.60       | 0.80 | 4.44        | 1.00 | 4.30       | 0.88 | 2.02 | .114   |
| <i>Crafting cognitivo</i>                          | 4.49       | 1.24 | 4.95       | 0.94 | 4.44        | 1.17 | 4.24       | 1.17 | 2.46 | .066   |
| <i>Crafting relacional</i>                         | 4.08       | 1.35 | 4.45       | 0.97 | 4.39        | 1.07 | 3.78       | 1.21 | 2.90 | .054   |
| JCS ( <i>Job Crafting Scale</i> )                  | 5.04       | 0.87 | 4.90       | 0.78 | 4.89        | 1.05 | 4.70       | 0.72 | 1.05 | .371   |
| Aumento de recursos estructurales                  | 6.22       | 0.97 | 6.24       | 0.54 | 5.94        | 0.84 | 5.87       | 0.91 | 1.81 | .148   |
| Disminución de demandas                            | 4.68       | 1.63 | 4.11       | 1.38 | 4.55        | 1.33 | 4.64       | 1.22 | 1.24 | .296   |
| Aumento de recursos sociales                       | 4.05       | 1.34 | 4.12       | 1.17 | 4.22        | 1.63 | 3.76       | 1.32 | 0.81 | .489   |
| Creciente demanda de desafíos                      | 5.28       | 1.27 | 5.31       | 1.16 | 4.94        | 1.43 | 4.54       | 0.98 | 3.45 | .108   |
| PCQ ( <i>Psychological Capital Questionnaire</i> ) | 4.29       | 0.79 | 4.36       | 0.60 | 4.06        | 0.88 | 4.02       | 0.72 | 1.77 | .156   |
| Autoeficacia                                       | 4.27       | 1.35 | 4.49       | 0.92 | 4.21        | 1.24 | 4.15       | 1.33 | 0.53 | .664   |
| Esperanza                                          | 4.62       | 1.00 | 4.70       | 0.82 | 4.16        | 1.19 | 4.21       | 0.77 | 2.96 | .053   |
| Optimismo                                          | 3.85       | 0.83 | 3.62       | 0.66 | 3.61        | 0.66 | 3.64       | 0.63 | 0.97 | .409   |
| Resiliencia                                        | 4.41       | 0.83 | 4.64       | 0.60 | 4.28        | 0.96 | 4.09       | 0.69 | 3.23 | .204   |
| <i>Engagement</i>                                  | 4.61       | 1.19 | 4.64       | 0.74 | 4.10        | 1.31 | 4.26       | 0.99 | 2.16 | .096   |
| Vigor                                              | 4.69       | 1.10 | 4.70       | 0.78 | 4.08        | 1.32 | 4.24       | 1.09 | 2.87 | .039*  |
| Dedicación                                         | 4.50       | 1.34 | 4.40       | 1.09 | 3.98        | 1.40 | 4.10       | 1.13 | 1.40 | .245   |
| Absorción                                          | 4.65       | 1.38 | 4.83       | 0.69 | 4.23        | 1.41 | 4.44       | 1.03 | 1.71 | .168   |
| Desgaste emocional                                 | 2.36       | 1.29 | 2.67       | 1.39 | 2.99        | 1.29 | 2.71       | 1.35 | 1.32 | .269   |
| Cinismo                                            | 2.10       | 1.35 | 2.09       | 1.26 | 2.34        | 1.52 | 2.28       | 1.24 | 0.31 | .818   |
| Eficacia profesional                               | 4.76       | 0.94 | 4.95       | 0.61 | 4.33        | 1.06 | 4.24       | 1.02 | 4.87 | .003** |

Nota. \* Estadísticamente significativo  $p < .05$ . / \*\* Estadísticamente significativo  $p < .01$ .

#### 6.4. Evolución del PsyCap y *Job Crafting* en los Grupos de Intervención

La Figura 9 muestra las trayectorias temporales de las puntuaciones de *job crafting* y PsyCap en los cuatro grupos de estudio. Se observaron diferencias significativas entre los grupos y cambios dentro de los grupos a lo largo del tiempo, lo que indica que las respuestas a las intervenciones fueron heterogéneas y que hubo una interacción significativa entre grupo y tiempo. Las diferencias intergrupales son estadísticamente significativas ( $p < .001$ ), lo que demuestra que las puntuaciones variaban considerablemente entre los grupos. Los cambios intragrupalmente también fueron significativos ( $p < .001$ ), indicando que las puntuaciones de los participantes cambiaron significativamente a lo largo del tiempo. La interacción tiempo-grupo también fue significativa, con valores de  $F(3,140) = 11.53$ ;  $p < .001$  (en el JCQ) y  $F(3,140) = 16.61$ ;  $p < .001$  (en la JCS) para la intervención en *job crafting* y  $F(3,140) = 8.49$ ;  $p < .001$  para la intervención en PsyCap. Esto sugiere que la manera en que las puntuaciones cambiaron con el tiempo difería entre los grupos.

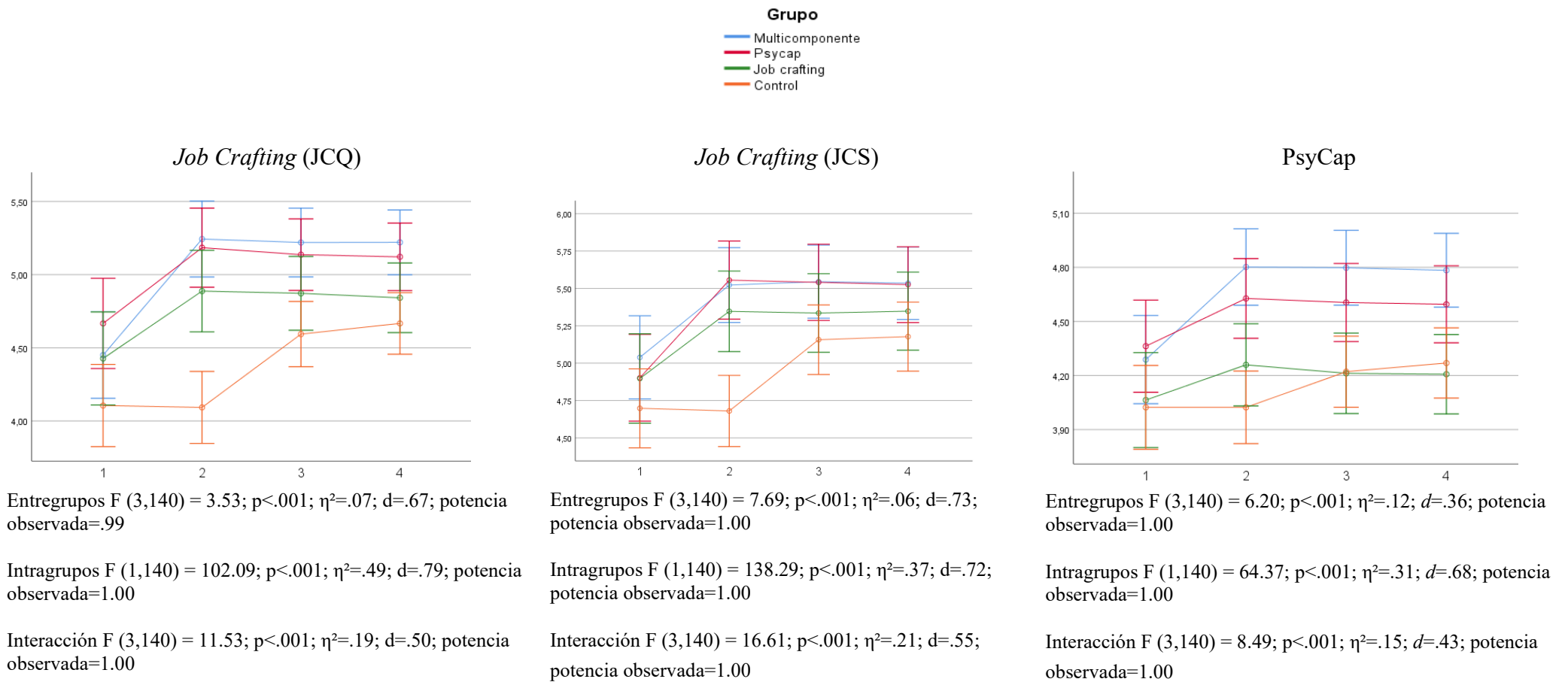
Tanto la intervención multicomponente como la enfocada en PsyCap produjeron mejoras consistentes y significativas en las puntuaciones de las personas que participaron en la intervención en *job crafting* a lo largo del tiempo. Los participantes del grupo de intervención en *job crafting* mostraron un leve incremento inicial en las puntuaciones, que luego se estabilizó, sugiriendo un efecto de la intervención que alcanza una estabilización. El grupo de control no mostró cambios significativos, indicando la ausencia de intervención.

En cuanto a la intervención en PsyCap, se observó el incremento más sustancial en esta puntuación. El grupo de la intervención multicomponente experimentó mejoras considerables en PsyCap, indicando la efectividad de las intervenciones que abordan múltiples áreas. Por último, los participantes en la intervención en *job crafting* y el grupo de control mostraron poco o ningún cambio en las puntuaciones de PsyCap.

Por último, los tamaños del efecto ( $d$ ) varían de moderados a grandes, sugiriendo que las intervenciones tienen un impacto práctico considerable. El poder estadístico es muy alto (entre .999 y 1.000), indicando que hay una probabilidad muy alta de que los resultados sean confiables y que el estudio tenga la capacidad de detectar los efectos de las intervenciones

**Figura 9**

*Diferencias en las Puntuaciones de Job Crafting y PsyCap Entre las Distintas Condiciones Experimentales*



## **6.5. Comparaciones Pre y Post-tratamiento Para la Evaluación de la Efectividad**

### **Diferencial de las Intervenciones**

Esta sección analiza los efectos pre y post-tratamiento para determinar la efectividad diferencial de diversas intervenciones en las dimensiones de *engagement* y *burnout*, aplicadas bajo diferentes condiciones experimentales. Este apartado comienza con un análisis de los cambios observados en las puntuaciones de *engagement* y *burnout*. Posteriormente, se examinan los resultados específicos de las intervenciones en PsyCap, *job crafting* y programas multicomponentes, destacando cómo cada una afecta los niveles de *engagement* y *burnout* en comparación con el grupo de control. Se continúa analizando las diferencias entre el programa de intervención multicomponente y las intervenciones individuales en PsyCap y *job crafting*, evaluando las sinergias y beneficios de un enfoque integrado. Se finaliza con una evaluación de la persistencia de los efectos de las intervenciones a través del tiempo, utilizando datos de seguimiento para examinar la estabilidad y durabilidad de las mejoras observadas.

#### ***6.5.1. Diferencias en las Dimensiones de Engagement y Burnout Entre las Distintas***

##### ***Condiciones Experimentales***

Los resultados, como se muestra en las Figuras 10 y 11 y en las Tablas 8 y 9, demostraron diferencias estadísticamente significativas. En concreto, el análisis de ANOVA, detallado en la Tabla 8, reveló diferencias significativas entre los grupos en todas las dimensiones del *engagement*, con valores de F que varían de 2.54 a 4.83, indicando variaciones en la respuesta al tratamiento entre los distintos grupos de intervención. Específicamente, los valores p varían desde .059, (tendiendo hacia la significancia estadística) en absorción y *engagement*, hasta .003 en vigor, mostrando una diferencia estadística. Los tamaños de efecto (d) oscilaron entre .23 y .33, con potencias observadas de .62 a .90, mostrando una variabilidad en la robustez de estas diferencias, como se observa en la Figura 10.

Las mejoras dentro de los grupos mostraron una significancia consistente ( $p < .001$ ) a lo largo de todas las dimensiones del *engagement*, con valores de F que oscilan entre 37.83 y 62.25, evidenciado en la Tabla 9. Las interacciones tiempo-grupo también resultaron significativas en todas las dimensiones, con valores de F desde 5.96 hasta 22.41 y  $p \leq .001$ , indicando que el impacto de las intervenciones sobre el *engagement* y sus dimensiones varía significativamente a lo largo del tiempo entre los diferentes grupos, como se detalla en la Figura 10. Los tamaños de efecto variaron de .38 a .47, y las potencias observadas fueron consistentemente altas, de .98 a 1.00, indicando un fuerte efecto diferencial de las intervenciones a lo largo del tiempo.

En cuanto al *burnout*, tal y como se indica en la Figura 11 y en la Tabla 9, el análisis de varianza mostró hallazgos significativos que revelaron una efectividad diferencial de las intervenciones. Las diferencias significativas entre grupos se manifestaron en todas las dimensiones del *burnout*, con valores de F variando desde 2.22 hasta 9.46. Esto indica que las intervenciones tienen un impacto diferenciado en la percepción y experiencia del *burnout* entre los distintos grupos de intervención. En el desgaste emocional, se observó una significancia estadística ( $F(3,140) = 3.86, p = .01$ ), mientras que el cinismo mostró una tendencia hacia la significancia ( $F(3,140) = 2.22, p = .089$ ), y la eficacia profesional destacó con una significancia notable ( $F(3,140) = 9.46, p < .001$ ). La mejora significativa dentro de los grupos fue evidente ( $p < .001$ ) en todas las dimensiones, indicando una reducción sustancial en el *burnout* tras las intervenciones. Los valores de F subrayan la fortaleza de estas mejoras, especialmente en el desgaste emocional ( $F(1,140) = 86.29$ ) y el cinismo ( $F(1,140) = 79.29$ ). Las interacciones tiempo-grupo fueron significativas en todas las dimensiones, reflejando cómo el impacto de las intervenciones sobre el *burnout* varió significativamente con el tiempo entre los diferentes grupos, como se muestra en la Figura 11.

**6.5.1.1. Efectividad del Programa de Intervención en PsyCap.** La efectividad del programa de intervención en PsyCap se evidenció a través de un análisis comparativo de las puntuaciones de cambio pre y post-intervención en las variables de *engagement* y *burnout*. Según los resultados presentados en la Tabla 8, hubo una mejora significativa en los valores de *engagement* en los participantes del grupo experimental en comparación con el grupo de control. Específicamente, se observó un incremento medio notable en las puntuaciones de *engagement*, respaldado por resultados estadísticamente significativos en las pruebas de varianza ( $F(3,140) = 62.25, p < 0.01$ ). Además, se observaron mejoras específicas en las subescalas de vigor, dedicación y absorción, con incrementos moderados y estadísticamente significativos ( $p < 0.01$ ), y tamaños de efecto que varían entre 0.38 y 0.44, según se observa en la Tabla 8.

Por otro lado, como se aprecia en la Tabla 9, se observó una reducción significativa en las puntuaciones de cinismo en los participantes de la intervención en PsyCap en comparación con los participantes del grupo de control, con diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0.001$ ). Las pruebas post-hoc indicaron que todas las comparaciones entre las personas que participaron en la intervención en PsyCap y el grupo de control fueron significativas ( $p < 0.01$ ), con tamaños de efecto ( $g$ ) de 0.74 y 1.51. Asimismo, se observó una reducción significativa en las puntuaciones de agotamiento emocional en este mismo grupo experimental en comparación con el grupo de control ( $F(3,140) = 13.13, p < 0.001$ ). Las pruebas post-hoc revelaron que todas las comparaciones entre estos participantes de la intervención en PsyCap y el grupo de control fueron significativas ( $p < 0.01$ ), con tamaños de efecto que van desde moderados (0.55) hasta grandes (1.35 y 1.17). Además, se identificó una mejora significativa en las puntuaciones de eficacia profesional ( $F(3,140) = 5.39, p = 0.002$ ). Igualmente, las pruebas post-hoc señalaron que todas las comparaciones entre las puntuaciones de los participantes del grupo

experimental PsyCap y los del grupo de control fueron significativas ( $p < 0.01$ ), con tamaños de efecto que varían desde moderados (0.29) hasta grandes (1.59).

**6.5.1.2. Efectividad del Programa de Intervención en *Job Crafting*.** La efectividad del programa de intervención en *job crafting* se manifiesta en una mejora significativa en los niveles de *engagement* y una notable reducción en los síntomas de *burnout* de sus participantes, según revelan los valores de F y p obtenidos en los análisis de varianza y los tamaños de efecto (g), presentados en la Figura 10. En primer lugar, el análisis del *engagement* muestra un cambio medio en esta variable respecto a los participantes del grupo de control con un tamaño de efecto de 0.64, lo que indica un impacto moderado a sustancial del *job crafting* en el *engagement* de los empleados. Asimismo, se observaron mejoras significativas en dos de las dimensiones específicas del *engagement*. La dedicación y la absorción exhibieron diferencias altamente significativas ( $p < 0.001$ ), con tamaños de efecto que oscilan entre 0.44 y 1.59. Sin embargo, los análisis post-hoc revelan que el incremento en el vigor no mostró una diferencia estadísticamente significativa respecto al grupo de control, como puede observarse en la Tabla 8.

Por otro lado, los resultados de la intervención en *job crafting* también apuntan a una reducción significativa en los componentes del *burnout* respecto al grupo de control. Se evidenció una disminución en el cinismo, con diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0.01$ ) y tamaños del efecto de 1.37. Además, se destacó una notable reducción en el desgaste emocional, con diferencias altamente significativas ( $p < 0.01$ ) y un tamaño del efecto grande (1.17). Finalmente, se identificó un aumento en la eficacia profesional, con diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0.05$ ) y tamaños del efecto grande (1.59), como se detalla en la Figura 11.

**6.5.1.3. Efectividad del Programa de Intervención Multicomponente.** La intervención multicomponente, que combina PsyCap y *job crafting*, mostró mejoras en *engagement* y reducciones en *burnout*, como se detalla en la Tabla 8. En primer lugar, se observó un incremento significativo en el *engagement* general en el grupo multicomponente en comparación con el grupo de control. Las pruebas post-hoc revelaron que el cambio medio en *engagement* fue altamente significativo ( $p < 0.01$ ) respecto al grupo de control, con un tamaño del efecto de 0.32, lo que indica un impacto moderado del programa en el *engagement* de los participantes. Asimismo, se evidenció un aumento significativo en las dimensiones específicas del *engagement*: vigor, dedicación y absorción, todas con diferencias altamente significativas ( $p < 0.001$ ) y tamaños del efecto que varían entre 0.17 y 0.40.

En cuanto al *burnout*, se observó una reducción significativa en las puntuaciones de cinismo y desgaste emocional en los participantes del grupo multicomponente en comparación con el grupo de control, con diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0.01$ ) y tamaños del efecto de 1.51 para el cinismo y 1.35 para el desgaste emocional. Además, se identificó una mejora en la eficacia profesional, con diferencias significativas y un tamaño del efecto moderados de 0.82, como se detalla en la Tabla 9.

**6.5.1.4. Comparación entre Programas de Intervención.** La comparación entre el programa de intervención multicomponente y los programas centrados exclusivamente en PsyCap o *job crafting* mostró variaciones en los niveles de *engagement* y *burnout*. Como se muestra en la Tabla 8, se observó un aumento significativo en el *engagement*, particularmente en la dimensión de vigor ( $p < 0.05$ ) en las personas que participaron en el grupo multicomponente en comparación con el grupo de *job crafting*, con tamaños del efecto de 0.41 y 0.49, respectivamente. No se encontraron diferencias significativas en las variables de dedicación y absorción, con tamaños del efecto de 0.38 y 0.29. Asimismo, las pruebas post-

hoc indicaron que ninguna de las comparaciones entre el grupo multicomponente y el grupo de intervención en PsyCap fueron significativas, con tamaños del efecto pequeños que oscilan entre 0.01 y 0.17.

En relación al *burnout*, se destacó una reducción significativa en las puntuaciones de cinismo en el grupo multicomponente en comparación con los grupos de intervención en PsyCap ( $p < .01$ ) y *job crafting* ( $p < .01$ ), con tamaños del efecto moderados. Sin embargo, las pruebas post-hoc no revelaron diferencias significativas entre los participantes del grupo multicomponente y el resto de participantes de los grupos experimentales en las variables de desgaste emocional y eficacia profesional, con tamaños del efecto medios de 0.20 a 0.55, como se registra en la Tabla 9.

**6.5.1.5. Persistencia de los Efectos Obtenidos en *Engagement* y *Burnout*.** La Figura 9 mostró una variabilidad en la persistencia de los cambios a largo plazo en los diferentes grupos y en las distintas variables. Específicamente, la intervención multicomponente mostró un incremento notable en todas las dimensiones del *engagement* (vigor, dedicación y absorción) con mejoras significativas ( $p < .05$ ) inmediatamente después de la intervención, y estas mejoras se mantuvieron estables en las mediciones de seguimiento, sugiriendo una persistencia efectiva de los efectos a lo largo del tiempo.

En la variable *engagement*, se notó una mejora tras la intervención que se mantuvo por encima de los valores previos a la intervención durante las mediciones de seguimiento, aunque con una leve disminución en la primera medición de seguimiento. En la segunda medición de seguimiento, los valores fueron similares a los del primer seguimiento, indicando una persistencia en la mejora. Las pruebas de interacción mostraron interacciones significativas ( $p < .001$ ), detalladas en la Tabla 8.

En vigor, se observó un incremento significativo post-intervención que se mantuvo a lo largo del tiempo, incluso con una ligera disminución en el segundo seguimiento. El nivel de vigor permaneció significativamente más alto que en la línea de base pre-intervención, respaldado por una prueba de interacción significativa ( $p < .001$ ). En dedicación, hubo un aumento significativo después de la intervención ( $p < .001$ ), con un tamaño del efecto sustancial ( $d = 0.58$ ). Las pruebas de interacción ( $p < .001$ ) indicaron que estos cambios no solo se mantuvieron, sino que también mostraron variaciones significativas a lo largo del tiempo. La absorción también mostró mejoras post-intervención con significancia estadística ( $p < .001$ ) y un tamaño del efecto considerable ( $d = 0.51$ ). La prueba de interacción ( $p = .001$ ) indicó que las mejoras en absorción se mantuvieron de forma significativa a lo largo del tiempo, como se refleja en la Tabla 8.

Según la Figura 10, a pesar de las fluctuaciones, las puntuaciones se mantuvieron por encima del pre-test a lo largo del tiempo, denotando una persistencia del efecto. Los datos revelaron que, para el grupo multicomponente, las intervenciones relacionadas con *engagement* han sido efectivas no solo inmediatamente después de la intervención, sino que estas mejoras han persistido de manera significativa en el tiempo. Los tamaños del efecto moderados a grandes y las pruebas de interacción significativas respaldan que las mejoras en vigor, dedicación y absorción no fueron fluctuaciones aleatorias, sino tendencias mantenidas atribuibles a la intervención.

Las personas que participaron en la intervención en Psycap mostraron mejoras en su *engagement* tras la intervención, con estabilidad en las mediciones de seguimiento. El grupo mostró un incremento después de la intervención que se sostuvo durante los seguimientos, como se detalla en la Tabla 8. En dedicación y vigor, las puntuaciones mejoraron notablemente después de la intervención, con una tendencia estable en el tiempo. En absorción, los valores

aumentaron con la intervención y, aunque hay alguna fluctuación, la tendencia general fue estable. Las pruebas de interacción ( $p < .001$ ) en todas las variables mostraron que los cambios no solo fueron significativos entre las condiciones pre y post, sino que se mantuvieron a lo largo de los seguimientos, con tamaños del efecto que oscilaron entre 0.38 y 0.58.

En cuanto al grupo de intervención en *job crafting*, tras la intervención, se observó una mejora general en el *engagement*, con un impacto positivo inmediato. La tendencia mostró mejoría tras la intervención, con un patrón de persistencia a lo largo del tiempo, aunque con una ligera disminución en el último seguimiento. Las pruebas de interacción ( $p < .001$ ) con un tamaño del efecto moderado para el *engagement* general ( $d = 0.38$ ) indicaron que los cambios observados entre los diferentes puntos de tiempo son consistentemente significativos y atribuibles a la intervención, como se indica en la Tabla 8. La dimensión vigor presentó un aumento tras la intervención, y las mejoras se mantuvieron en las mediciones de seguimiento, aunque con una leve tendencia descendente hacia el segundo seguimiento. La dedicación aumentó tras la intervención, con un mantenimiento de la mejora más pronunciado que en vigor. Las pruebas de interacción relevantes y de los tamaños del efecto reportados indicaron cambios persistentes y no aleatorios en la dedicación a lo largo del tiempo. En absorción, aunque el aumento fue menos pronunciado, mejoró con la intervención y mostró estabilidad en los seguimientos. Las pruebas de interacción significativas ( $p < .001$ ) y un tamaño del efecto ( $d = 0.38$ ) indicaron que las mejoras en absorción se mantuvieron en el tiempo.

La Tabla 8 muestra que en el grupo de control no hubo cambios significativos en vigor, con una diferencia media pre-post de 0.00. En dedicación, la diferencia media pre-post en dedicación fue mínima (0.02), indicando también la ausencia de cambios significativos. La absorción apenas mostró una diferencia media pre-post (0.06), indicando estabilidad en esta dimensión. De manera similar, el cambio medio en el *engagement* general fue mínimo (0.01).

La ausencia de diferencias significativas en el grupo de control enfatiza la efectividad de las intervenciones aplicadas a los otros grupos, donde sí se observaron mejoras.

En cuanto a la persistencia de los efectos en el *burnout*, en el grupo multicomponente, tal y como se observa en la Figura 11, se reveló una disminución significativa en cinismo y desgaste emocional. Las mediciones de seguimiento indicaron que estas reducciones se sostuvieron a lo largo del tiempo ( $p < .001$ ) y tamaños del efecto de 0.55 y 0.62, respectivamente. Aunque hubo una ligera tendencia a retornar hacia los niveles pre-intervención, no se alcanzaron dichos niveles, manteniendo los beneficios de la intervención. Asimismo, se observó un incremento notable en la percepción de eficacia profesional, con mejoras estables en los seguimientos ( $p < .001$ ) y tamaño del efecto moderado de 0.32.

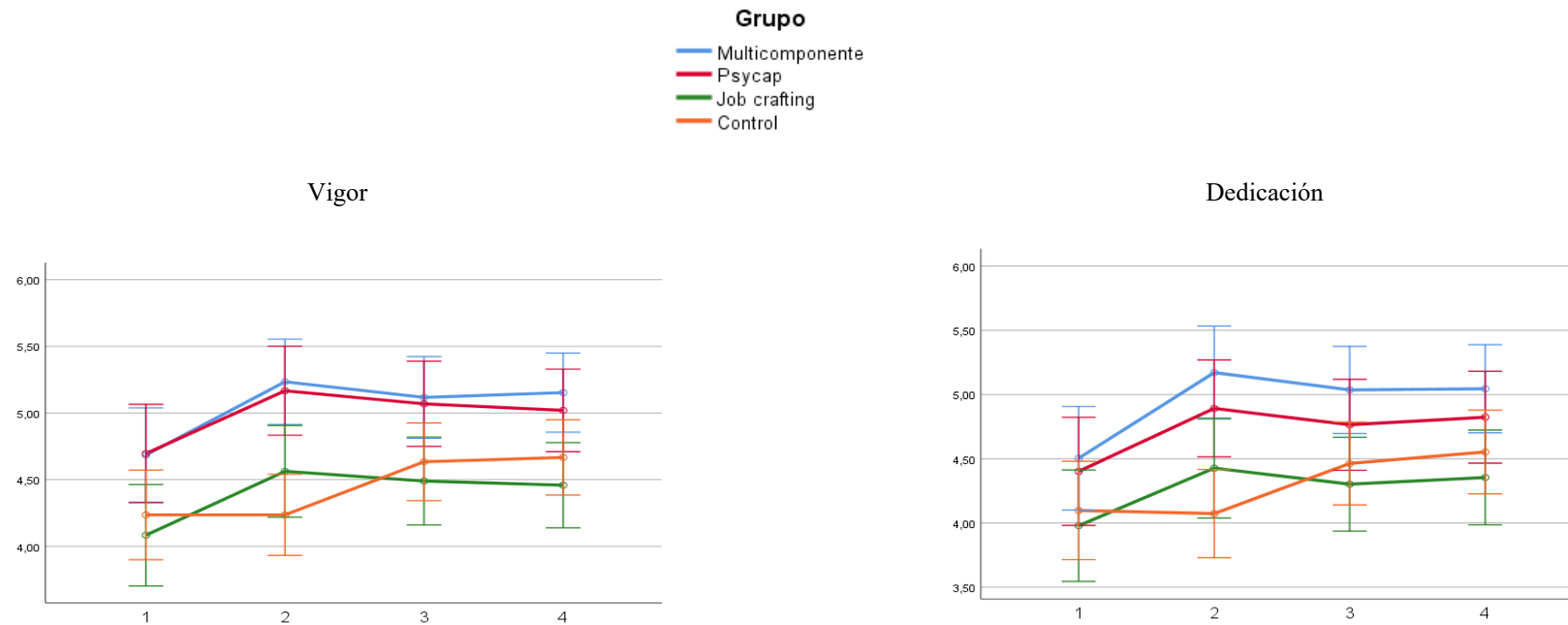
De forma similar, la intervención en PsyCap condujo a reducciones significativas en el cinismo y desgaste emocional, con efectos sostenidos en el tiempo según las mediciones de seguimiento. De esta forma, la mejora en cinismo y eficacia profesional se mantuvo, aunque el desgaste emocional mostró una ligera subida en comparación con el primer seguimiento, pero aún mejor que en el pre-test. Los efectos de la intervención en PsyCap parecen ser sostenibles en el tiempo, evidenciado por la interacción significativa ( $p < .001$ ) con tamaños del efecto entre .55 a .62.

El grupo que participó en la intervención en *job crafting* también experimentó reducciones en cinismo y desgaste emocional, con mejoras persistentes según las mediciones posteriores. Las mejoras en la eficacia profesional se mantuvieron constantes en las medidas de seguimiento. La persistencia de los efectos positivos fue apoyada por interacciones significativas ( $p < .001$ ) con tamaños del efecto de .55 a .62, indicando que las mejoras logradas se mantienen con el tiempo.

Por último, el grupo de control no mostró cambios significativos en las mediciones de *engagement* y *burnout* a lo largo del estudio, contrastando notablemente con los grupos de intervención. Los análisis estadísticos no revelaron cambios significativos ( $p > .05$ ) y los tamaños del efecto fueron pequeños, lo cual es consistente con la ausencia de una intervención.

**Figura 10**

*Diferencias en las Dimensiones de Engagement Entre las Distintas Condiciones Experimentales*



Entregrupos  $F(3,140) = 4.83$ ;  $p = .003$ ;  $\eta^2 = .10$ ;  $d = .33$ ; potencia observada = .90

Intragrupos  $F(1,140) = 45.45$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .25$ ;  $d = .58$ ; potencia observada = 1.00

Interacción  $F(3,140) = 6.99$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .13$ ;  $d = .38$ ; potencia observada = .98

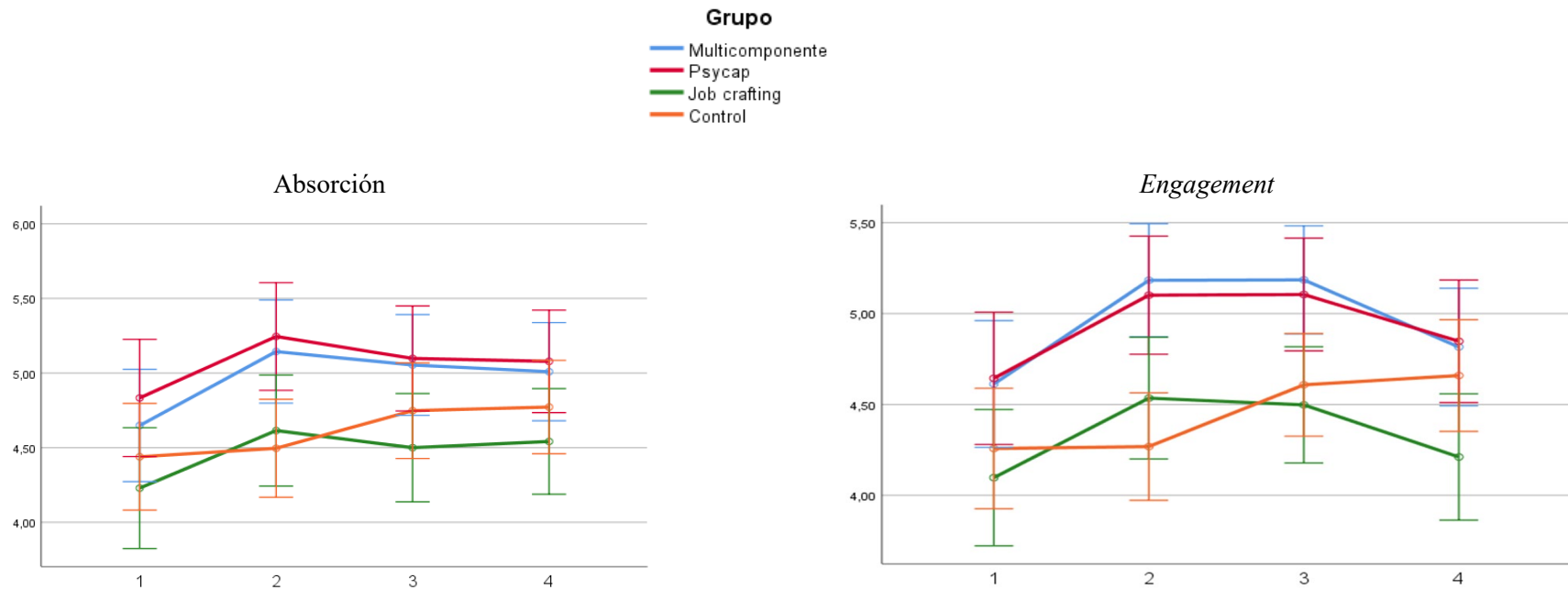
Entregrupos  $F(3,140) = 3.45$ ;  $p = .019$ ;  $\eta^2 = .07$ ;  $d = .27$ ; potencia observada = .76

Intragrupos  $F(1,140) = 47.75$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .25$ ;  $d = .58$ ; potencia observada = 1.00

Interacción  $F(3,140) = 10.01$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .18$ ;  $d = .47$ ; potencia observada = .99

**Figura 10**

*Diferencias en las Dimensiones de Engagement Entre las Distintas Condiciones Experimentales (Continuación)*



Entregrupos  $F(3,140) = 2.54; p=.059; \eta^2=.05; d=.23; \text{potencia observada}=.62$

Intragrupos  $F(1,140) = 37.83; p<.001; \eta^2=.21; d=.51; \text{potencia observada}=1.00$

Interacción  $F(3,140) = 5.96; p=.001; \eta^2=.13; d=.38; \text{potencia observada}=.99$

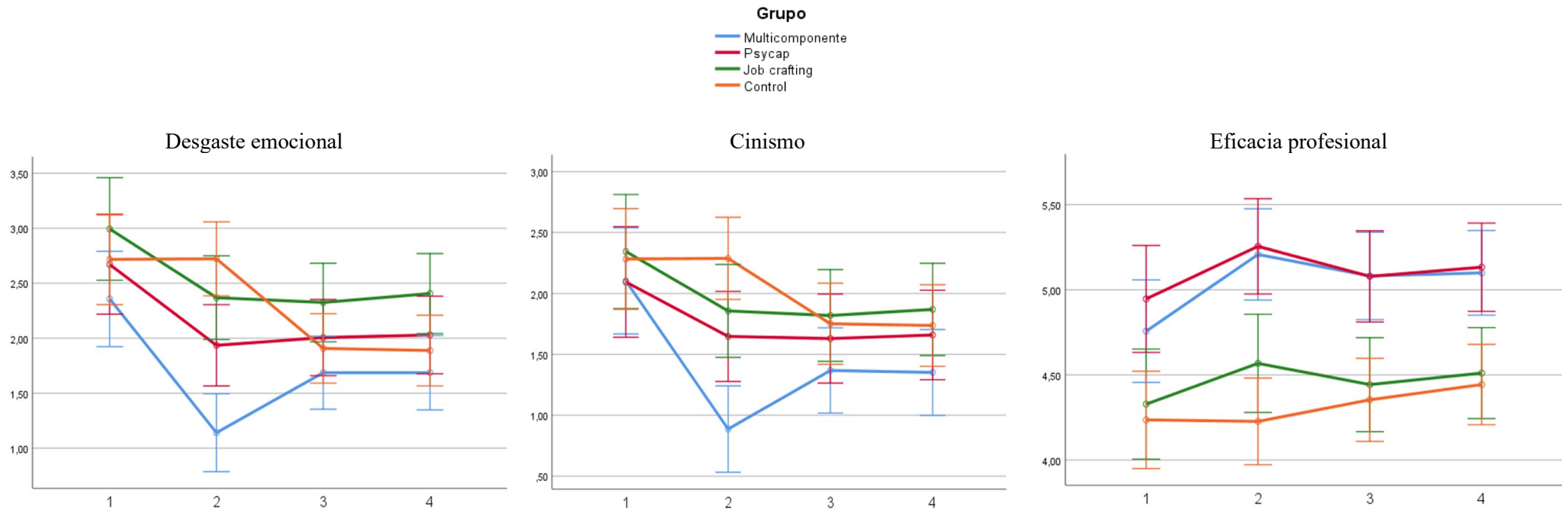
Entregrupos  $F(3,140) = 2.54; p=.059; \eta^2=.31; d=.23; \text{potencia observada}=1.00$

Intragrupos  $F(1,140) = 62.25; p<.001; \eta^2=.21; d=.51; \text{potencia observada}=1.00$

Interacción  $F(3,140) = 22.41; p<.001; \eta^2=.32; d=.38; \text{potencia observada}=1.00$

**Figura 11**

*Diferencias de las Dimensiones de Burnout Entre las Distintas Condiciones Experimentales*



Entregrupos  $F(3,140) = 3.86$ ;  $p = .01$ ;  $\eta^2 = .08$ ;  $d = .29$ ; potencia observada = .81

Intragrupos  $F(1,140) = 86.29$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .38$ ;  $d = .78$ ; potencia observada = 1.00

Interacción  $F(3,140) = 14.16$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .23$ ;  $d = .55$ ; potencia observada = 1.00

Entregrupos  $F(3,140) = 2.22$ ;  $p = .089$ ;  $\eta^2 = .05$ ;  $d = .22$ ; potencia observada = .55

Intragrupos  $F(1,140) = 79.29$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .36$ ;  $d = .75$ ; potencia observada = 1.00

Interacción  $F(3,140) = 17.89$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .27$ ;  $d = .62$ ; potencia observada = 1.00

Entregrupos  $F(3,140) = 9.46$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .17$ ;  $d = .45$ ; potencia observada = .99

Intragrupos  $F(1,140) = 17.34$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .11$ ;  $d = .35$ ; potencia observada = .99

Interacción  $F(3,140) = 6.42$ ;  $p < .001$ ;  $\eta^2 = .12$ ;  $d = .37$ ; potencia observada = .97

**Tabla 8**

*Contraste Entre Grupos de las Puntuaciones de Cambio (Mdif; Pre-Post en la Variable Engagement y en sus Dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción)*

|                   | GM (n= 37)       |                   | GP (n= 34)       |                   | GJC (n= 32)      |                   | GC (n= 41)       |                   | F     | p     | Test Post-Hoc, Tamaño Efecto (g) |        |        |        |        |        |
|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------|-------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                   | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> |       |       | 1 vs 2                           | 1 vs 3 | 1 vs 4 | 2 vs 3 | 2 vs 4 | 3 vs 4 |
| Vigor             | 0.55             | 1.38              | 0.47             | 1.04              | 0.48             | 1.81              | 0.00             | 1.54              | 67.47 | <.001 | 0.01                             | 0.49*  | 0.40** | 0.56   | 0.48** | 0.13   |
| Dedicación        | 0.67             | 1.71              | 0.76             | 0.91              | 0.45             | 1.91              | 0.02             | 1.59              | 70.11 | <.001 | 0.08                             | 0.38   | 0.32** | 0.34   | 0.44** | 0.17*  |
| Absorción         | 0.49             | 0.91              | 0.42             | 1.00              | 0.24             | 0.40              | 0.06             | 1.46              | 65.76 | <.001 | 0.17                             | 0.29   | 0.17** | 0.54   | 1.59*  | 0.91*  |
| <i>Engagement</i> | 0.57             | 1.53              | 0.46             | 1.00              | 0.39             | 1.88              | 0.01             | 1.39              | 62.25 | <.001 | 0.03                             | 0.41*  | 0.32** | 0.51   | 0.64** | 0.43*  |

Nota: \* Estadísticamente significativo p<.05. / \*\* Estadísticamente significativo p<.01.

**Tabla 9**

*Contraste Entre Grupos de las Puntuaciones de Cambio (Mdif; Pre-Post en las Dimensiones de Burnout: Cinismo, Agotamiento Emocional y Eficacia Profesional)*

|                      | GM (n= 37)       |                   | GP (n= 34)       |                   | GJC (n= 32)      |                   | GC (n= 41)       |                   | F     | p     | Test Post-Hoc, Tamaño Efecto (g) |        |        |        |        |        |
|----------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------|-------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                      | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> | M <sub>Dif</sub> | SD <sub>Dif</sub> |       |       | 1 vs 2                           | 1 vs 3 | 1 vs 4 | 2 vs 3 | 2 vs 4 | 3 vs 4 |
| Cinismo              | -1.22            | 1.16              | -0.45            | 0.48              | -0.49            | 0.69              | 0.00             | 0.03              | 19.31 | <.001 | 0.84**                           | 0.74** | 1.51** | 0.07   | 1.37*  | 1.06*  |
| Desgaste emocional   | -1.22            | 1.28              | -0.73            | 0.91              | -0.62            | 0.74              | 0.00             | 0.17              | 13.13 | <.001 | 0.42                             | 0.55   | 1.35** | 0.13   | 1.17** | 1.23*  |
| Eficacia profesional | 0.45             | 0.91              | 0.31             | 0.28              | 0.24             | 0.40              | -0.01            | 0.06              | 5.39  | .002  | 0.20                             | 0.29   | 0.82** | 0.20   | 1.59*  | 0.91*  |

Nota: \* Estadísticamente significativo  $p < .05$ . / \*\* Estadísticamente significativo  $p < .01$ .

## **CAPÍTULO 7**

### **DISCUSIÓN**



Esta tesis doctoral se ha propuesto evaluar la efectividad de tres intervenciones de IPP centradas en los recursos personales (*job crafting*, PsyCap y una intervención multicomponente) y su impacto en la mitigación del *burnout* y la promoción del *engagement* en contextos laborales. Basándonos en el Modelo DRL de Bakker y Demerouti (2013) y en los aportes de Xanthopoulou et al. (2007), nuestra investigación aporta evidencias sobre la interacción existente entre el *job crafting* y el PsyCap como un mecanismo efectivo para atenuar el *burnout* y aumentar el vigor, entusiasmo y dedicación de los trabajadores.

En primer lugar, nuestra intervención en PsyCap generó un aumento significativo en *engagement* y una disminución en *burnout* en comparación con el grupo de control tras la intervención. Estos efectos positivos también se observaron en la intervención en *job crafting*, con incrementos en *engagement* y reducciones en *burnout* similares a los resultados de la intervención en PsyCap. Igualmente, la intervención multicomponente, que combinaba elementos de PsyCap y *job crafting*, mostró mejoras significativas en las dimensiones de *engagement* y redujo los niveles de *burnout*.

A partir de estos resultados, se confirmaron las tres primeras hipótesis de nuestro estudio, demostrando que las intervenciones en PsyCap, *job crafting* y multicomponente mejoraron significativamente los niveles de *burnout* en comparación con los niveles pre-intervención y el grupo de control.

Al comparar los distintos programas de intervención, se observaron resultados variados. El grupo que recibió la intervención multicomponente mostró mejoras significativas en *engagement* y reducción del *burnout* en comparación con el grupo que recibió la intervención en *job crafting*. Sin embargo, no hubo diferencias significativas entre el grupo que recibió la intervención en PsyCap y el grupo de intervención multicomponente en las dimensiones de

dedicación y absorción del *engagement* ni en el desgaste emocional y la eficacia profesional del *burnout*. Por lo tanto, la cuarta hipótesis se confirmó parcialmente.

Además, los datos respaldaron la persistencia de los efectos a lo largo del tiempo. Las mejoras en el *engagement* y la reducción del *burnout* se mantuvieron durante las mediciones de seguimiento, lo que indica que las intervenciones generaron beneficios sostenidos, tal y como se planteaba en la quinta hipótesis.

### **7.1. Intervención en PsyCap**

Nuestros resultados confirmaron que la intervención en PsyCap mejoró el *engagement* y redujo el *burnout*, coincidiendo con los hallazgos previos de Daswati et al. (2022) y Wardani et al. (2020). Ambos estudios analizaron la influencia positiva del PsyCap en el *engagement* y el *burnout*. En concreto, Daswati et al. (2022) encontraron que el fortalecimiento del PsyCap mejoraba significativamente el *engagement* laboral y reducía los niveles de agotamiento en empleados del sector educativo. De manera similar, Wardani et al. (2020) reportaron resultados equivalentes en una intervención en el sector sanitario, destacando cómo el PsyCap puede actuar como un factor protector contra el estrés laboral y el *burnout*. Toth et al. (2023) también encontró una influencia positiva del PsyCap en profesionales que trabajan bajo presión adicional en entornos laborales que requieren un alto nivel de conocimiento y actualización permanente.

Al profundizar en las dimensiones específicas del *engagement*, podemos confirmar que la mejora obtenida en nuestra investigación en las subescalas de vigor, dedicación y absorción es consistente con los hallazgos de Luthans et al. (2007, 2008) en relación con la esperanza como impulsor del *engagement*. Estos autores afirman que la esperanza desempeña un papel esencial en cómo los empleados perciben y responden a las demandas laborales, subrayando la importancia de incluirla al diseñar intervenciones para crear un entorno laboral más dinámico

y comprometido. Además, el impacto de la esperanza en la relación entre el apoyo social, el bienestar psicológico y el *engagement* laboral ha sido destacado por Ma et al. (2023), quienes subrayan la importancia de desarrollar esta cualidad dentro de los programas de bienestar organizacional para mejorar no solo el *engagement*, sino también el bienestar general en el trabajo.

Nuestros hallazgos muestran que las intervenciones en optimismo y resiliencia (desarrolladas dentro de la intervención en PsyCap) no solo ayudan a los empleados a superar adversidades de manera más efectiva, sino que también fortalecen su compromiso y bienestar laboral. Esta conclusión respalda la teoría de Seligman (1998) sobre el papel crucial del optimismo en el desarrollo de la resiliencia. Según Seligman, el optimismo permite a las personas enfrentar los desafíos con una perspectiva positiva, lo que fortalece su capacidad para recuperarse de las dificultades. La mejora observada en el *engagement* en nuestra intervención reveló que los empleados que participaron en la intervención en PsyCap no solo experimentaron una reducción en los niveles de *burnout*, sino que también reportaron un aumento en su capacidad para manejar el estrés y las presiones laborales.

Continuando con el análisis de las variables del PsyCap, nuestros hallazgos también muestran que las intervenciones en resiliencia influyen positivamente en el rendimiento y el bienestar dentro de las organizaciones. Las observaciones de Yu et al. (2023) concuerdan con nuestros resultados al destacar cómo la construcción de resiliencia puede influir positivamente en el rendimiento y el bienestar organizacional. Esta idea se complementa con la noción de que la resiliencia actúa como un mecanismo defensivo contra el *burnout*, esencial para crear entornos laborales saludables y productivos, en concordancia con las observaciones de Wut et al. (2021). Además, en línea con nuestra investigación, el estudio de Moreno et al. (2021) también resalta la importancia de los programas de entrenamiento en resiliencia y manejo del

estrés, no solo para la mejora de la salud mental y el bienestar, sino también para potenciar la capacidad de los empleados para afrontar el estrés y los retos laborales de manera eficaz.

Nuestra investigación muestra que la intervención en PsyCap, no solo mejora el *engagement* general, sino también sus componentes específicos (vigor, dedicación y absorción). Estos hallazgos son similares a los encontrados por Avey et al. (2011), quienes también observaron la influencia positiva del PsyCap sobre el *engagement* y el *burnout* en intervenciones similares. En esta línea, Xanthopoulou et al. (2009) destacan que un entorno enriquecido por la esperanza y la autoeficacia (componentes clave del PsyCap) hace que los empleados se sientan más energizados, dedicados y absortos en su trabajo. Estos autores demuestran que la relación sinérgica entre el PsyCap y el *engagement* puede mejorar significativamente ambos elementos cuando uno de ellos es fortalecido, promoviendo así un entorno de trabajo más saludable y productivo. Nuestros resultados confirman esta sinergia, mostrando que las intervenciones en PsyCap no solo mejoran el bienestar y el rendimiento laboral, sino que también fortalecen las dimensiones del *engagement*. Esto ayuda a los empleados a enfrentar y superar desafíos tanto en el entorno laboral como en otros contextos de alta presión.

Resulta interesante centrarse en el impacto de las intervenciones en PsyCap, dado que sus efectos positivos no se limitan únicamente al contexto laboral, sino que también se extienden a ámbitos académicos y otros entornos desafiantes. Aunque nuestra investigación se centra en el ámbito laboral, podemos observar que la influencia positiva del PsyCap se manifiesta en una variedad de contextos. Por ejemplo, Gómez-Perdomo et al. (2017) y Rodríguez-Moreno y Zavala (2021) respaldan la importancia del optimismo en contextos educativos, demostrando que esta dimensión del PsyCap mejora el rendimiento académico y la satisfacción estudiantil. Estos hallazgos en otros contextos son valiosos ya que sugieren que el

optimismo y la resiliencia tienen el potencial para fomentar el *engagement* y el bienestar en el entorno laboral, sino que también son cruciales en situaciones que requieren altos niveles de adaptación y perseverancia, como en el ámbito académico y otros entornos de alta presión.

En cuanto al impacto sobre el *burnout*, los resultados de la intervención centrada en el PsyCap mostraron mejoras consistentes y estadísticamente significativas en todas las dimensiones evaluadas: cinismo, agotamiento emocional y eficacia profesional. Estos cambios respaldan la hipótesis de que el PsyCap puede desempeñar un papel crucial en la mitigación de los aspectos negativos del *burnout*, confirmando la efectividad de las intervenciones diseñadas para fortalecer este constructo psicológico. La reducción del cinismo y el agotamiento emocional, junto con el aumento en la eficacia profesional observados en nuestro estudio, son consistentes con investigaciones anteriores, como las de Avey et al. (2010a) y Mesurado y Laudadio (2019), que subrayan la capacidad del PsyCap para actuar como un amortiguador efectivo contra el estrés laboral y el *burnout*. La relación entre el bienestar laboral, el PsyCap y el *burnout*, sugerida por investigaciones como la de Gómez-Perdomo et al. (2017), se ve confirmada por nuestros hallazgos. Estos resultados parecen indicar cómo un PsyCap bien desarrollado influye positivamente en la experiencia laboral de los empleados, subrayando la responsabilidad de las organizaciones no sólo de asegurar un entorno de trabajo saludable, sino también de invertir en el desarrollo de las fortalezas psicológicas de su personal.

Asimismo, nuestros hallazgos coinciden con el estudio de Rodríguez-Moreno y Zavala (2021), que demuestra cómo el PsyCap mejora el *engagement* y el rendimiento laboral, favoreciendo a su vez una reducción notable en los niveles de *burnout*.

En conclusión, los hallazgos de esta investigación demuestran la efectividad del PsyCap para aumentar el *engagement* y reducir el *burnout* en el entorno laboral. La investigación ha mostrado mejoras significativas en las dimensiones del *engagement*, como el vigor, la

dedicación y la absorción, después de las intervenciones en PsyCap. Además, se ha observado una reducción notable en aspectos clave del *burnout*, especialmente en la eficacia profesional. Este contraste entre las mediciones antes y después de la intervención destaca cómo el PsyCap influye positivamente en la percepción de los empleados sobre su capacidad para superar desafíos laborales, aumentando su confianza y fortaleciendo su sentido de competencia. Además, los hallazgos refuerzan la necesidad de abordar las dinámicas laborales de manera integral y adaptativa, reconociendo la complejidad inherente en la interacción entre el PsyCap, el *engagement* y el *burnout*.

## **7.2. Intervención en *Job Crafting***

Tal y como se indicaba al inicio de esta sección de resultados, la intervención en *job crafting* desarrollada en nuestra investigación mostró ser efectiva tanto para disminuir los niveles de *burnout* como para aumentar el nivel general del *engagement* en el trabajo, confirmando nuestra segunda hipótesis y aportando evidencias sobre la importancia de esta estrategia en la adaptación y personalización del entorno laboral por parte de los empleados. Haber hallado que el programa de intervención ha reducido el *burnout* sugiere además que el *job crafting* tiene un doble beneficio: fortalece el compromiso de los empleados mientras mitiga el agotamiento emocional y el cinismo.

Nuestros resultados coinciden con la investigación de Tims et al. (2013), que vinculan el *job crafting* con beneficios psicológicos y organizacionales tangibles, como un mayor sentido de control y autonomía en el trabajo, mayor satisfacción laboral y bienestar psicológico. Desde una perspectiva organizacional, estos beneficios se traducen en una mayor productividad y eficiencia, así como en una mejora en la calidad del trabajo y la retención de empleados. Asimismo, el trabajo de Roczniowska et al. (2023) refuerza nuestros hallazgos al resaltar que un cambio en la gestión de recursos humanos hacia la adaptación del trabajo a las necesidades

individuales y el reconocimiento de la diversidad de experiencias y expectativas de los empleados, conduce a resultados positivos en el bienestar, validando la efectividad del *job crafting* como estrategia integral.

Centrando nuestra atención en la efectividad del *job crafting* para reducir los síntomas del *burnout*, encontramos resultados similares tanto en nuestra investigación como en estudios previos. En nuestro estudio, observamos una disminución significativa en los niveles de *burnout*, especialmente en cinismo y desgaste emocional. Este hallazgo es consistente con investigaciones como la de Martínez-Díaz et al. (2023), quienes encontraron que el *job crafting* puede mitigar los efectos negativos del agotamiento en el rendimiento y el aprendizaje personal. Del mismo modo, Singh y Singh (2018) sostienen que el *job crafting* no solo reduce el agotamiento y el estrés laboral, sino que también mejora la disponibilidad psicológica y el rendimiento laboral. Pijpker et al. (2022) y Shi et al. (2021) añaden que el *job crafting* promueve un estado interno de recuperación a través de un afrontamiento proactivo (especialmente en trabajos que exigen autocontrol), ayudando a reducir la pérdida de recursos y mitigando el agotamiento del ego. Esta perspectiva se alinea con nuestros resultados, donde los participantes reportaron una mejor capacidad para manejar el estrés y las presiones laborales después de la intervención.

La muestra que ha participado en nuestro estudio incluía por profesionales en activo en ámbitos de gran interés, como el de la salud y la enseñanza. Precisamente, en el ámbito sanitario, estudios como el de Iida et al. (2024) demuestran que las intervenciones en *job crafting* mejoran el *engagement* y el *burnout*, optimizando además la calidad del cuidado al paciente mediante la personalización de roles. En esta misma línea, Han (2023) y Pratama et al. (2023) evidencian que en entornos de alta demanda las intervenciones en *job crafting* incrementan el *engagement* de los empleados, confirmando la eficacia de estas intervenciones

para crear un ambiente laboral más comprometido y menos estresante. Estos resultados enriquecen nuestra comprensión de la aplicación y efectividad del *job crafting*, alineándose con nuestra investigación.

Continuando con el análisis de los diversos sectores laborales, en el contexto educativo, el estudio de Zhai et al. (2023) muestra cómo el *job crafting* refuerza la identidad profesional de los docentes, contribuyendo a su *engagement* laboral. Esta observación se alinea con los resultados de nuestra investigación, donde el *job crafting* ha demostrado mejorar el bienestar en el trabajo al fomentar la personalización de las tareas y el compromiso de los empleados. Aunque nuestra investigación no analizó si el *job crafting* es una variable mediadora entre el estrés laboral y el *burnout*, Wei et al. (2024) encontraron que el *job crafting* puede actuar como un mediador eficaz en este contexto para los docentes universitarios. Sus hallazgos subrayan el potencial del *job crafting* para mitigar las condiciones estresantes, crucial para formular intervenciones más eficaces que mejoren el *engagement* y reduzcan el *burnout*.

Dada la complejidad y variedad de los ámbitos laborales, Cohen et al. (2023) y Yang et al. (2023) enfatizan que valorar la diversidad de experiencias y expectativas de los empleados es fundamental para optimizar la eficiencia organizacional, reiterando la necesidad de adaptar las intervenciones en *job crafting* a las particularidades de cada contexto laboral. Pérez-Fuentes et al. (2019) destacan la interacción entre la personalidad proactiva y la autoeficacia general en la efectividad de las intervenciones. Sus hallazgos indican que el *job crafting* puede ser especialmente efectivo para individuos con ciertas características personales, lo que se alinea con nuestra observación de que un enfoque adaptado puede optimizar el bienestar de las personas trabajadoras. Asimismo, en línea con nuestros resultados, en un estudio complementario, Robledo et al. (2019) utilizan el modelo de Demanda-Recursos Laborales (DRL) para explorar cómo el *job crafting* actúa como mediador entre el compromiso laboral y

los resultados de bienestar. Demuestran que aumentar los recursos estructurales a través del *job crafting* puede amplificar los efectos positivos del compromiso laboral, sugiriendo que las intervenciones dirigidas pueden tener beneficios amplios en el bienestar general del empleado.

Si bien en nuestro estudio observamos que las personas que participaron en la intervención en *job crafting* aumentaron sus niveles de *engagement* general, no se detectaron mejoras significativas en una de sus dimensiones: el vigor. Lee y Jo (2023) proponen que este fenómeno podría deberse a factores adicionales no completamente abordados por la intervención, tales como condiciones ambientales del trabajo o características personales de los empleados. Esta ausencia de diferencias significativas en la dimensión de vigor en nuestra investigación plantea preguntas sobre la uniformidad de la respuesta al *job crafting* dentro del grupo experimental. Esto podría reflejar variaciones en cómo los individuos perciben y utilizan la flexibilidad para modificar sus roles laborales. Nuestros resultados reflejan la importancia de considerar diferencias individuales en la predisposición y capacidad para el *job crafting*, como sugieren Laguía et al. (2024), que podrían afectar significativamente la eficacia de tales intervenciones.

La discrepancia entre los resultados obtenidos en nuestro estudio y otros trabajos amplía la investigación sobre el *job crafting*, sugiriendo que, mientras algunas dimensiones del *engagement* y el *burnout* son susceptibles a mejoras a través de la personalización del trabajo, otras (como el vigor) pueden requerir intervenciones más específicas que aborden directamente los factores energéticos y de resiliencia. En particular, Shi et al. (2021) subrayan que integrar una intervención en *job crafting* con apoyo psicológico puede ser más efectivo en mitigar el estrés laboral y fortalecer el vigor, apuntando hacia la necesidad de implementar intervenciones más holísticas y adaptadas a necesidades específicas.

En síntesis, nuestro estudio confirma que el *job crafting* es eficaz para reducir el *burnout* y aumentar el *engagement* en el trabajo, validando nuestra segunda hipótesis. Esta intervención facilita una mejor alineación entre tareas laborales y preferencias personales, fomentando una participación más activa y satisfactoria, mientras aborda proactivamente las causas del estrés laboral. Los hallazgos coinciden con estudios previos que respaldan los beneficios duraderos del *job crafting* en el *engagement* y la reducción del *burnout*. Sin embargo, no se observaron diferencias significativas en el vigor entre los participantes que participaron en la intervención y los participantes del grupo de control, lo que sugiere que este aspecto puede requerir enfoques adicionales. Esto resalta la necesidad de considerar las diferencias individuales en la capacidad para el *job crafting*. Asimismo, se confirma la efectividad del *job crafting* para reducir el agotamiento y aumentar el *engagement*, sugiriendo que un enfoque multifacético maximiza sus beneficios.

### **7.3. Intervención Multicomponente**

Nuestra tercera hipótesis planteaba que una intervención multicomponente que combinara el desarrollo del PsyCap con técnicas de *job crafting* tendría un impacto positivo, aumentando los niveles de *engagement* y disminuyendo los valores de *burnout* en los participantes de este grupo experimental en comparación con los participantes del grupo de control. Los resultados confirmaron esta hipótesis, mostrando una disminución significativa en el *burnout* y un aumento notable en los niveles generales de *engagement* y sus dimensiones específicas entre los participantes que recibieron la intervención.

La relevancia de integrar el desarrollo del PsyCap con técnicas de *job crafting* ha sido ampliamente documentada en la literatura académica. Bakker y Van Woerkom (2018) enfatizan que el PsyCap equipa a los trabajadores con recursos emocionales y cognitivos esenciales para enfrentar y superar los desafíos laborales. Harzer y Ruch (2013) destacan cómo

el *job crafting* permite a los empleados ajustar sus roles para alinearlos más estrechamente con sus fortalezas personales, lo cual fomenta un enfoque de trabajo motivador y reduciendo la susceptibilidad al *burnout*. Nuestros hallazgos confirman estas observaciones y las amplían, mostrando que la combinación de ambas técnicas potencia el nivel general de *engagement* y mejora significativamente cada una de sus dimensiones. Esta conclusión está en línea con las aportaciones de Luthans y Youssef (2017), quienes afirman que esta combinación no solo mejora la satisfacción laboral y el rendimiento, sino que también reduce significativamente el *burnout*.

Asimismo, el artículo de Zhu et al. (2022) explora cómo el PsyCap facilita el *job crafting* y su impacto en el bienestar de los empleados, demostrando que el PsyCap puede amplificar los efectos del *job crafting* en el bienestar. Nuestros resultados confirman esta perspectiva, mostrando mejoras significativas en el *engagement* y una reducción del *burnout*. En paralelo, la revisión de Park y Park (2023) destaca la importancia del contexto organizacional en la efectividad del *job crafting*, identificando 35 factores contextuales que influyen en estas intervenciones. Nuestros hallazgos coinciden con esta revisión, ya que observamos que las personas que participaron en nuestra intervención mostraron una mayor capacidad para adaptar sus roles laborales y reportaron una reducción del *burnout*.

Complementando nuestra visión, el estudio de Uen et al. (2021) apoya nuestros hallazgos al mostrar cómo la interacción entre el *job crafting* y el PsyCap puede facilitar comportamientos innovadores en el lugar de trabajo, mejorando no solo el *engagement* y reduciendo el *burnout*, fomentando un clima de innovación y creatividad. Kotze (2018) amplía esta perspectiva, mostrando que los recursos personales (como el PsyCap) afectan tanto al compromiso en el trabajo como al *burnout*, revelando que una satisfacción adecuada con los

recursos laborales puede reducir significativamente el agotamiento emocional y el cinismo, al tiempo que mejora el vigor y la dedicación.

Dado que parte de nuestra muestra proviene del sector sanitario, es relevante considerar estudios que abordan específicamente este contexto. El estudio de Jutengren et al. (2020) indica que el PsyCap y el *job crafting* tienen un impacto considerable en el compromiso laboral y la satisfacción en el trabajo. Similar a los hallazgos de nuestra investigación, se observaron mejoras significativas en el compromiso laboral. Esto puede atribuirse a las características específicas de nuestra intervención y a la receptividad de la población estudiada hacia las prácticas de *job crafting*.

Dado el carácter adaptativo del *job crafting*, se hace evidente la necesidad de diseñar intervenciones que no solo satisfagan las demandas organizacionales, sino que también se adapten a las capacidades individuales de los trabajadores. Esta perspectiva es respaldada por Tims et al. (2013), quienes subrayan la importancia de alinear el *job crafting* con recursos personales como el PsyCap para mejorar significativamente el bienestar de los empleados. Nuestros datos confirman esta visión, mostrando que la intervención multicomponente permitió a los empleados personalizar sus roles laborales, resultando en mayor satisfacción laboral y una disminución del agotamiento emocional y el cinismo.

En conclusión, este estudio ha demostrado que una intervención que combina el desarrollo del PsyCap, con técnicas de *job crafting* puede tener un impacto positivo en la reducción del burnout y el aumento del *engagement* laboral. Observamos que dicha intervención disminuye el cinismo y el agotamiento emocional, mejorando la eficacia profesional de los empleados. La integración del PsyCap y *job crafting* permite reevaluar las demandas laborales, transformándolas en retos manejables y estimulantes. Este enfoque mejora la alineación entre los empleados y sus funciones, incrementando su satisfacción, productividad

y calidad de desempeño en el trabajo. Nuestros hallazgos coinciden con estudios previos que resaltan la importancia de integrar el desarrollo de recursos personales y laborales para mejorar el bienestar y la productividad de los empleados. Además, nuestra investigación sugiere que estas intervenciones son especialmente efectivas en contextos que valoran la autonomía y la innovación, pudiendo adaptarse a diferentes sectores laborales para maximizar sus beneficios.

#### **7.4. Comparación de la Efectividad entre Intervenciones Multicomponente, en PsyCap y en *Job Crafting***

El programa de intervención multicomponente demostró ser más eficaz que los programas centrados solo en el desarrollo del PsyCap o en técnicas de *job crafting*, mejorando significativamente los niveles de *engagement* y reduciendo el *burnout*. En particular, esta intervención aumentó el *engagement* general, destacando la dimensión de vigor, y redujo significativamente el cinismo. Sin embargo, no se observaron diferencias significativas en las dimensiones de desgaste emocional y de eficacia profesional en comparación con las personas que participaron en los grupos de intervención de un solo componente. Estos resultados confirman parcialmente nuestra cuarta hipótesis de que la intervención multicomponente que integran PsyCap y *job crafting* son más efectivas que las intervenciones de un solo componente.

Los resultados hallados en nuestra investigación encuentran respaldo en las teorías de Bakker y Demerouti (2013) y Luthans et al. (2006), quienes afirman que las intervenciones integradas producen efectos sinérgicos superiores a los enfoques unidimensionales. Además, Nooijen et al. (2020) exploraron la efectividad de intervenciones multicomponentes para aumentar la actividad física y reducir el comportamiento sedentario entre trabajadores de oficina, encontrando que modificar múltiples comportamientos relacionados con la salud puede mejorar significativamente la salud general y el bienestar psicológico de los participantes. Este hallazgo subraya la importancia de diseñar intervenciones que no se limiten a un solo

comportamiento o meta, sino que integren diversas estrategias para abordar múltiples facetas del bienestar de los empleados.

La eficacia de las intervenciones multicomponentes para influir positivamente en el ambiente laboral y en el bienestar individual resalta su potencial para lograr cambios sostenibles y efectivos en la conducta y salud de los trabajadores. Nuestros hallazgos, donde las intervenciones que combinan PsyCap y técnicas de *job crafting* mejoran significativamente el bienestar en el entorno laboral, reflejan este fenómeno. Otras investigaciones han informado tamaños de efecto más altos para las intervenciones multicomponente que los encontrados en estudios que examinaron la eficacia individual de las estrategias incluidas en la intervención. Por ejemplo, He et al. (2023) y Squires et al. (2014) señalaron que las intervenciones multicomponente generan un efecto conjunto, lo que sugiere que combinar diferentes estrategias puede resultar en un impacto mayor y más sostenido. Este fenómeno se refleja en nuestros resultados, donde el tamaño de efecto más grande observado sugiere que la combinación de estrategias en nuestra intervención ha logrado un impacto significativo.

En el contexto específico de *job crafting* y PsyCap, Van Wingerden et al. (2017) argumentaron que una intervención combinada de recursos personales (basada en PsyCap y *job crafting*) será más efectiva que cada una de las intervenciones por separado, ya que los recursos personales mejorados de los trabajadores contribuyen a mejorar la confianza personal y niveles de *job crafting*. Nuestros resultados confirman esto, mostrando que el programa de intervención multicomponente obtuvo resultados positivos equivalentes. Hakanen et al. (2021) realizaron un meta-análisis que confirmó la eficacia de las intervenciones multicomponente para mejorar el *engagement*, destacando un efecto positivo y significativo en las dimensiones de dedicación y absorción. Estos hallazgos son coherentes con los nuestros, que también mostraron mejoras en el *engagement* general del grupo experimental tras la intervención en

PsyCap. Los resultados de van Berkel et al. (2014) también respaldan estos hallazgos, mostrando mejoras significativas tanto en el *engagement* como en la salud mental de los participantes que recibieron la intervención. Al igual que en nuestro estudio, su investigación confirma que abordar múltiples aspectos del bienestar de los empleados, desde la salud mental hasta el *engagement* laboral, mediante estrategias integradas, puede conducir a resultados más robustos y sostenibles a lo largo del tiempo.

Respecto a la variable *burnout*, es interesante mencionar que Cohen et al. (2023) destacan que las intervenciones integrales que combinan elementos como el *job crafting* y el PsyCap pueden ser especialmente eficaces en la mitigación del *burnout*, subrayando la importancia de las estructuras de apoyo en la reducción del estrés laboral. En el marco de nuestra investigación, estos hallazgos refuerzan el argumento de que las intervenciones que abordan múltiples aspectos del entorno laboral y las capacidades individuales son más efectivas para combatir el *burnout*.

Como hemos destacado al inicio de esta sección, aunque nuestra intervención fue efectiva en aumentar el *engagement* general y reducir significativamente el cinismo, no se observaron diferencias significativas en las dimensiones de desgaste emocional y eficacia profesional en comparación con los grupos de intervención de un solo componente. Esto está en línea con Bliese et al. (2007) y Nielsen y Randall (2013), quienes descubrieron que no todas las estrategias integradas contribuyen de manera equitativa a los resultados deseados. En este contexto, Figueiredo et al. (2023) también muestran resultados variados en cuanto a la efectividad de las intervenciones individuales y organizacionales para mitigar el *burnout*.

En conclusión, la combinación del PsyCap y *job crafting* en un enfoque multicomponente es esencial para mejorar el *engagement* y reducir el *burnout*. Aunque algunas dimensiones como la dedicación y la absorción pueden requerir enfoques especializados, los

resultados demuestran que las intervenciones bien diseñadas son más efectivas para mejorar el bienestar. Los estudios sugieren que integrar estrategias multifacéticas tiene el potencial de promover un entorno laboral más saludable, productivo y resiliente. Así, nuestro análisis y estudios previos indican que las intervenciones multicomponente, que combinan el desarrollo del PsyCap y técnicas de *job crafting*, son efectivas para mejorar el *engagement* laboral y reducir ciertos aspectos del *burnout*, como el cinismo. Sin embargo, no siempre generan mejoras significativas en todas las dimensiones del *burnout*, como el desgaste emocional. Estos hallazgos, apoyados por estudios previos, resaltan la necesidad de revisar y ajustar la eficacia de cada componente y evaluar cómo interactúan entre sí. Aunque las intervenciones multicomponentes pueden ser útiles, es esencial diseñarlas de manera estratégica y personalizada para maximizar su efectividad y adaptarlas a las necesidades específicas de los empleados y la organización.

### **7.5. Evaluación de la Persistencia de los Efectos Obtenidos en *Engagement* y *Burnout***

Para evaluar la persistencia a largo plazo de los efectos de las intervenciones, se realizaron mediciones a lo largo del tiempo. Los participantes de las intervenciones en PsyCap mostraron una notable estabilidad en sus efectos positivos, aunque con una ligera disminución con el paso del tiempo. En el caso de los participantes de las intervenciones en *job crafting*, los resultados fueron mixtos. Si bien se observaron mejoras en la eficacia profesional, las diferencias con el grupo de control no siempre resultaron significativas. Las personas que participaron en el programa multicomponente se destacaron como el grupo más efectivo, logrando reducciones en el agotamiento emocional y el cinismo, junto con un aumento en la eficacia personal. Sin embargo, se observó un leve aumento en estos niveles en las mediciones posteriores, lo que subraya la importancia del seguimiento y el refuerzo continuo para mantener los efectos a largo plazo.

Si analizamos con algo más de detenimiento los resultados de la intervención en PsyCap, se encontró una mejora notable en el *engagement* y una reducción del *burnout*. Estas mejoras fueron evidentes en las primeras evaluaciones, pero los niveles de *engagement* y reducción del *burnout* tendieron a disminuir en evaluaciones posteriores, sugiriendo una reversión parcial hacia los niveles previos a la intervención. Las observaciones de nuestro estudio concuerdan con investigaciones como las de Khan et al. (1990) y Li et al. (2021), que enfatizan la necesidad de refuerzos periódicos para mantener altos niveles de estos constructos psicológicos. En nuestro grupo de intervención en PsyCap, las mejoras en la eficacia profesional se mantuvieron en las evaluaciones de seguimiento, indicando un impacto duradero en este aspecto del rendimiento laboral. Estos hallazgos coinciden con las observaciones de Bakker y Demerouti (2013) y Xanthopoulou et al. (2007), que encontraron que los recursos personales como la autoeficacia y el optimismo pueden mejorar el desempeño laboral al reducir el estrés y aumentar la motivación. La efectividad sostenida de nuestra intervención refuerza las teorías relacionadas con la plasticidad del aprendizaje cognitivo y conductual en adultos, especialmente en entornos de alta presión, y apoya la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977).

Los estudios sobre neuroplasticidad y aprendizaje ofrecen una perspectiva adicional sobre la persistencia de los efectos de las intervenciones. Según Forget y Le Pertel (2024), las intervenciones que incluyen entrenamientos repetitivos y refuerzos positivos pueden modificar las redes neuronales, promoviendo cambios duraderos en comportamientos y estados emocionales. Esta visión puede proporcionar un contexto adicional para interpretar nuestros hallazgos, donde los participantes que formaron parte de la intervención en PsyCap mostraron mejoras sostenidas en *engagement* y una reducción del *burnout*. Las técnicas basadas en neurociencia aplicada, como el *mindfulness* y el entrenamiento en resiliencia, refuerzan la idea

de que intervenciones bien fundamentadas pueden tener efectos persistentes en el bienestar psicológico. Aunque en esta investigación no medimos los cambios neuronales, es posible que las mejoras observadas en *engagement* y la reducción del *burnout* se deban, en parte, a cambios neuronales promovidos por esta intervención en PsyCap.

Sin embargo, los resultados de nuestra intervención pueden estar influenciados por otros elementos relacionados con el trabajo. Específicamente, Gong (2018) identificó cinco factores fundamentales involucrados en el bienestar laboral: el trabajo en sí mismo, la promoción, el salario, los gerentes y los compañeros de trabajo. Estos factores proporcionan un contexto más amplio en el que pueden interpretarse los efectos de nuestra intervención en PsyCap. Estos hallazgos sugieren que los elementos del trabajo y las relaciones interpersonales, junto con el desarrollo de competencias individuales, son cruciales para un bienestar integral. En este aspecto, el meta-análisis de Dawkins et al. (2021) refuerza también nuestros hallazgos al demostrar que las intervenciones destinadas a potenciar el PsyCap pueden tener efectos duraderos en el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.

Respecto a la intervención en *job crafting*, se observaron inconsistencias en los resultados obtenidos por los participantes. A pesar de observarse mejoras en la eficacia profesional, estas no fueron significativamente diferentes a las obtenidas por los participantes del grupo de control, lo que plantea interrogantes sobre su impacto diferencial y efectividad a largo plazo. Esta investigación buscó mejorar la eficacia profesional mediante una intervención en *job crafting*, utilizando diversos componentes. Contrariamente a las expectativas basadas en revisiones de literatura previas, los resultados no mostraron la consistencia esperada. Eskander et al. (2021) encontraron una efectividad moderada en unas intervenciones de bienestar para médicos residentes, si bien no estaban exentas de una considerable variabilidad en los resultados. Esto refleja que la variabilidad en la persistencia de los efectos de las intervenciones

puede ser influenciada por varios factores como el tipo y la duración de las intervenciones. En nuestro estudio, se observó que, aunque las intervenciones iniciales mostraron mejoras en la eficacia profesional y en la reducción del *burnout*, el *engagement* y otras dimensiones experimentaron una tendencia a revertir hacia los niveles pre-intervención, destacando la importancia de adaptar y personalizar las intervenciones para fomentar su efectividad a largo plazo.

Para comprender mejor la necesidad de apoyo y refuerzo continuos en las intervenciones en *job crafting*, Van den Heuvel et al. (2015) examinaron la sostenibilidad de los efectos de estas intervenciones. Aunque se observaron mejoras iniciales en el bienestar de los empleados y en las métricas de rendimiento, sus resultados destacaron la importancia de integrar estrategias de mantenimiento dentro de las políticas de recursos humanos para mantener estos efectos. Estos hallazgos arrojan luz sobre nuestros resultados, sugiriendo que las mejoras logradas requieren un enfoque de apoyo continuo para evitar la disminución en el *engagement* post-intervención, posiblemente debido a la adaptación de los empleados a cambios en su entorno laboral. Nuestros hallazgos resuenan con las teorías de Bakker y Demerouti (2013) y Xanthopoulou et al. (2007), quienes sugieren que un manejo cuidadoso de los cambios puede prevenir desequilibrios que afecten negativamente el *engagement*. Además, la investigación de Tams et al. (2020) aporta una dimensión tecnológica al debate, al resaltar cómo la integración de tecnologías digitales en las intervenciones de bienestar puede mejorar la persistencia de sus efectos. El uso de aplicaciones móviles y plataformas en línea para monitorear y fomentar comportamientos saludables ofrece un soporte continuo y personalizado, lo cual puede facilitar un *engagement* sostenido y una reducción duradera del *burnout*. Estos hallazgos complementan nuestras observaciones, indicando que el apoyo

constante y la personalización en las intervenciones son cruciales para maximizar su efectividad y durabilidad.

En esta línea, es interesante reconocer que existen otros factores específicos (no abordados directamente por nuestras intervenciones) que pueden influir en las dimensiones del *engagement* y *burnout*. Investigadores como Appel-Meulenbroek et al. (2020) sugieren que factores como el diseño del espacio de trabajo, la ergonomía, el acceso a los recursos y la calidad del ambiente laboral podrían afectar significativamente la dimensión de vigor en los empleados y deben ser considerados en investigaciones futuras porque proporcionan un contexto más amplio para obtener una comprensión más holística de los determinantes del *engagement*. En cuanto, a los hallazgos relacionados con el *burnout*, el estudio de estos investigadores corrobora investigaciones recientes que resaltan las potenciales ventajas de las intervenciones basadas en los recursos personales, como el *job crafting* y el PsyCap, para fomentar y promover el *engagement*. Un estudio realizado en Japón por Sakuraya et al. (2016) proporciona una perspectiva complementaria a los resultados obtenidos en nuestra intervención en *job crafting*. Aunque los resultados generales no indicaron un impacto significativo en el *engagement* laboral a medio plazo, sí hubo efectos positivos en subgrupos específicos con bajos niveles iniciales de *job crafting*. Esto sugiere que estas intervenciones pueden ser particularmente beneficiosas para empleados que inicialmente presentan niveles bajos de esta actividad. Este hallazgo está en línea con nuestros datos, destacando la importancia de personalizar las intervenciones según las características iniciales de los empleados.

El programa multicomponente se destacó como la intervención más efectiva, logrando reducciones en el agotamiento emocional y el cinismo, junto con un aumento en la eficacia personal. Aunque las personas que participaron en este programa experimentaron una ligera regresión no significativa en la mejora de estos niveles en las mediciones posteriores, nuestros

resultados muestran que la intervención multicomponente tuvo un impacto positivo sostenido y significativo en las dimensiones de *engagement* y *burnout*. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos sobre intervenciones de salud ocupacional y bienestar, como los de Nooijen et al. (2020) y Zhou et al. (2023). Estos estudios han encontrado que las intervenciones multicomponente tienden a tener un mayor efecto que las intervenciones individuales. Sin embargo, también subrayan la falta de investigación sobre cómo combinar de manera óptima las diferentes intervenciones para obtener mejores resultados. Esta falta de investigación sobre la combinación correcta de intervenciones puede explicar la inconsistencia de los resultados con la literatura previa. Por lo tanto, sería valioso examinar si usar una combinación diferente de intervenciones en *job crafting* y PsyCap, u otorgar diferentes pesos a los componentes de la intervención, podría llevar a una mayor estabilidad de resultados.

Respecto a las variaciones en el grupo control, es interesante destacar que los valores pos-tratamiento de cinismo y agotamiento emocional en los grupos experimentales de *job crafting* y PsyCap permanecieron estables. Sin embargo, en el grupo de control se observó una gran disminución en estos valores, lo que hizo que las diferencias entre los grupos experimentales y el grupo de control fueran no significativas. Esta mejora en los valores de cinismo y agotamiento emocional en el grupo de control puede estar relacionada con el contexto temporal de las mediciones (que se realizaron en julio y septiembre) coincidiendo con las vacaciones de verano y el comienzo del año escolar. Aunque las vacaciones contribuyen significativamente al bienestar de los trabajadores, sus efectos beneficiosos tienden a desvanecerse aproximadamente dos semanas después de volver al trabajo, en un fenómeno conocido como efecto de *desvanecimiento o fade-out* (De Bloom et al., 2009). La investigación sobre el efecto de desvanecimiento de las vacaciones aún está en desarrollo y se han propuesto diversas teorías para explicarlo. Los estudios de Brosch et al. (2024) y Kühnel y Sonnentag

(2011) proporcionan una visión más detallada sobre cómo las vacaciones afectan el bienestar laboral y la duración de sus efectos beneficiosos. Ambos estudios utilizaron diseños longitudinales para evaluar a los empleados antes, durante y después de sus vacaciones, permitiendo así una comprensión más completa de la dinámica del efecto *fade-out* de las vacaciones. Se encontró que, durante las vacaciones, los empleados experimentaron mejoras significativas en su bienestar psicológico, como la reducción del agotamiento emocional y el aumento de la satisfacción. Sin embargo, tras regresar al trabajo, estos beneficios se desvanecieron rápidamente, con una notable disminución en el bienestar emocional en las primeras semanas después del retorno. Además, ambos estudios destacan la importancia de factores individuales y organizacionales en la duración de los efectos positivos de las vacaciones. Por ejemplo, el *engagement* general y el bienestar antes de las vacaciones influyeron en la magnitud de los efectos positivos durante las vacaciones, y el desvanecimiento fue más lento en aquellos con un mayor compromiso laboral. Asimismo, de manera consistente con nuestros resultados, Reizer y Mey-Raz (2019) encontraron que los niveles de agotamiento emocional disminuyeron significativamente en una muestra de empleados israelíes inmediatamente después de las vacaciones y dos semanas después de regresar de las vacaciones, aunque los efectos beneficiosos de tomar un descanso del trabajo tienden a desvanecerse con el tiempo. Además, estos autores agregaron que los factores organizacionales percibidos, como el apoyo organizacional percibido, mantuvieron la disminución del *burnout* de los empleados, mientras que la inseguridad laboral percibida aumentó el *burnout* de los empleados. Estos hallazgos subrayan la importancia de considerar los factores temporales y contextuales al evaluar la efectividad de las intervenciones de bienestar laboral.

En conclusión, la investigación sobre la persistencia de los efectos de las intervenciones en *engagement* y *burnout* revela varios hallazgos significativos que destacan la importancia de

un enfoque multifacético y continuo en la gestión del bienestar laboral. Las intervenciones en PsyCap demostraron ser efectivas en mejorar el *engagement* y reducir el *burnout*, con efectos sostenidos en la eficacia profesional a pesar de una ligera disminución en el tiempo. Este resultado subraya la relevancia de los recursos personales como la autoeficacia y el optimismo en la mejora del desempeño laboral y la reducción del estrés. Sin embargo, la necesidad de refuerzos periódicos es evidente, coincidiendo con estudios previos que enfatizan la importancia del seguimiento continuo para mantener altos niveles de bienestar psicológico. La intervención en PsyCap no solo mostró mejoras inmediatas sino también una persistencia de los efectos, respaldando teorías de aprendizaje social y neuroplasticidad que sugieren que las estrategias efectivas de manejo del estrés pueden ser internalizadas como normas conductuales permanentes.

Por otro lado, las intervenciones en *job crafting* presentaron resultados mixtos, con mejoras en la eficacia profesional que no siempre fueron significativamente diferentes del grupo de control. Esto destaca la necesidad de personalizar las intervenciones según las características iniciales de los empleados y la importancia de un apoyo continuo para mantener los efectos positivos. El programa multicomponente se destacó como el más efectivo en la reducción del agotamiento emocional y el cinismo, y en el aumento de la eficacia personal. Sin embargo, también se observó una leve reversión en estos niveles en mediciones posteriores, indicando la necesidad de estrategias de mantenimiento dentro de las políticas de recursos humanos para preservar los beneficios a largo plazo. El análisis del grupo de control reveló que las variaciones en los niveles de cinismo y agotamiento emocional pueden estar influenciadas por factores contextuales, como las vacaciones, que tienen un efecto temporal positivo en el bienestar de los empleados, aunque estos efectos tienden a desvanecerse rápidamente tras el retorno al trabajo.

De esta forma, los resultados de este estudio subrayan la importancia de diseñar intervenciones bien fundamentadas y sostenibles que incorporen componentes de autogestión y autorreflexión. Además, se destaca la relevancia de considerar los factores temporales y contextuales al evaluar la efectividad de las intervenciones de bienestar laboral. Las estrategias de seguimiento y apoyo continuo son esenciales para mantener los efectos positivos de las intervenciones en el largo plazo, asegurando así un bienestar integral y duradero para los empleados.

Al examinar la efectividad de nuestras intervenciones diseñadas para mejorar el bienestar laboral (como el *job crafting* y el PsyCap y un enfoque que combina ambos) es importante tener en cuenta las limitaciones que pueden surgir. Estos desafíos pueden ir desde la implementación práctica de las intervenciones hasta las complejidades metodológicas y la sostenibilidad a largo plazo de los cambios obtenidos.

## **7.6. Limitaciones**

Centrar la atención en la variabilidad individual en la respuesta a las intervenciones plantea un desafío tanto para el diseño como para la generalización de nuestra investigación. Las diferencias individuales en personalidad y circunstancias laborales (como la proactividad, la apertura a nuevas experiencias, la consciencia y el neuroticismo) dificultan la creación de intervenciones efectivas y universales (Bakker y Demerouti, 2021; Kang et al., 2023). Además, la variabilidad en la percepción de necesidades psicológicas básicas (como la autonomía, la competencia y las relaciones) afecta los resultados de las intervenciones (Coxen et al., 2021). Aunque hemos tratado de personalizar nuestras intervenciones, no siempre es posible reflejar completamente los efectos en cada persona, por lo que nuestra investigación cuenta con ciertas limitaciones metodológicas.

Entre estas limitaciones, destacan los sesgos introducidos por el muestreo de conveniencia empleado en nuestra investigación, la influencia de la duración de nuestras intervenciones o la subjetividad en la autoevaluación. La utilización de un muestreo de conveniencia puede introducir sesgos que limitan la generalización de los resultados obtenidos a la población objetivo. Este método puede afectar la validez externa de los estudios, ya que tiende a incluir individuos fácilmente accesibles para el investigador, sin reflejar adecuadamente la diversidad de la población general (Rodríguez et al., 2021). En nuestro estudio, el uso de una muestra no probabilística podría restringir la capacidad de generalizar los hallazgos a poblaciones más amplias, como empleados de diferentes sectores organizacionales o contextos culturales.

Además, la duración de las intervenciones puede influir en la sostenibilidad de los resultados. Nuestras intervenciones (con una duración de entre 10 y 20 horas, extendidas entre uno y tres meses) fueron elegidas para asegurar la viabilidad y la participación de los empleados dentro de los límites de tiempo y recursos disponibles. Sin embargo, esta duración podría no ser suficiente para producir cambios duraderos. La subjetividad en la autoevaluación también constituye una limitación metodológica relevante. Los participantes pueden tener sesgos personales que influyan en sus respuestas, lo que puede afectar la precisión y fiabilidad de los datos recopilados. La autoevaluación depende en gran medida de la percepción individual, lo que puede llevar a resultados que no reflejen objetivamente el impacto de las intervenciones.

De este modo, la autoevaluación de constructos como el *engagement* y el *burnout* podría verse distorsionada por la subjetividad de los participantes. Además, factores no controlados (como el clima organizacional, la cultura empresarial o el apoyo de supervisores y colegas) pueden haber influido en la efectividad de nuestras intervenciones.

Como se mencionó al comienzo de esta investigación, el entorno laboral se encuentra en continuo cambio. Una de las limitaciones de nuestro estudio es la necesidad de comprender cómo los recientes cambios en el entorno laboral, como el incremento del trabajo remoto y la digitalización, influyen en la efectividad de nuestras intervenciones. Estos cambios se han visto acelerados significativamente por la pandemia de COVID-19, que ha transformado rápidamente las dinámicas laborales. Cambios como el trabajo remoto y la digitalización pueden haber tenido un impacto en las relaciones laborales y, por ende, las intervenciones de bienestar laboral.

Por último, la sobrecarga laboral es otro aspecto a tener en cuenta. Aunque nuestras intervenciones están diseñadas para mejorar el bienestar laboral, pueden incrementar el estrés si no se gestionan adecuadamente. A pesar de nuestros esfuerzos por realizar seguimientos regulares y ofrecer apoyo continuo a lo largo de las intervenciones, Ingusci et al. (2021) indican que el uso excesivo de tecnología puede generar sobrecarga y comportamientos estresantes, especialmente durante crisis como la pandemia de COVID-19.

En resumen, para maximizar el impacto y la sostenibilidad de nuestras intervenciones de bienestar laboral, es crucial diseñar estrategias personalizables, minimizar sesgos metodológicos, considerar la duración adecuada y adaptarse a los cambios en el entorno laboral. Abordando estas limitaciones, podemos mejorar el bienestar y la productividad de los empleados, asegurando la efectividad de las intervenciones a corto y largo plazo.

### **7.7. Direcciones Futuras**

Para avanzar en este campo, las direcciones futuras podrían centrarse en varios aspectos clave. Una dirección importante es examinar cómo las intervenciones en *PsyCap* y *job crafting* pueden ser aplicadas en diferentes sectores y tipos de organizaciones. Por ejemplo, en el sector tecnológico, donde el ritmo de trabajo es acelerado y la demanda de innovación es constante,

las intervenciones en PsyCap podrían enfocarse en fortalecer la resiliencia y la autoeficacia de los empleados para manejar la presión y los desafíos técnicos. Además, de los sectores específicos, es importante considerar diferentes tipos de organizaciones, como empresas grandes versus pequeñas, organizaciones con estructuras jerárquicas versus aquellas con estructuras más planas u organizaciones públicas versus privadas. Por ejemplo, en una organización grande y jerárquica, podría ser crucial desarrollar estrategias para fomentar el optimismo y la autoeficacia a través de programas de desarrollo profesional, mientras que en una empresa pequeña, las intervenciones podrían enfocarse más en la flexibilidad y la personalización del rol.

Además, futuras investigaciones deberían centrarse en identificar los mecanismos subyacentes que explican por qué las intervenciones en PsyCap y *job crafting* son efectivas para mejorar el *engagement* y reducir el *burnout*. Esto puede incluir una variedad de enfoques metodológicos para obtener una comprensión más profunda de estos procesos. Por ejemplo, se podrían realizar estudios longitudinales que analicen las interacciones entre las diferentes dimensiones de estos constructos, como la relación entre la resiliencia y el cinismo. Comprender cómo la capacidad de una persona para recuperarse de las adversidades laborales puede mitigar sentimientos de cinismo y desapego podría ofrecer valiosos conocimientos sobre intervenciones más personalizadas y efectivas. De mismo modo, explorar cómo el optimismo y la esperanza influyen en la percepción del apoyo social y la autoeficacia en el trabajo puede revelar cómo estos factores psicológicos contribuyen a la construcción de un entorno laboral más positivo.

Por otra parte, futuras investigaciones en este campo podrían beneficiarse de la incorporación de otras variables relevantes en el bienestar laboral como la satisfacción laboral, el sentido de significado en el trabajo (*meaning*) o el estado de flujo (*flow*) en las

investigaciones. Estas variables pueden ofrecer una visión más holística del impacto de las intervenciones, permitiendo entender mejor cómo se relacionan con el *engagement* y el *burnout*. Analizar cómo la satisfacción laboral y el sentido de significado en el trabajo influyen en la percepción de las intervenciones puede proporcionar insights valiosos para diseñar estrategias más efectivas y personalizadas. Además, estudiar el estado de flujo puede ayudar a identificar condiciones óptimas para el rendimiento y el bienestar de los empleados, asegurando así una implementación más integral y beneficiosa de las intervenciones en diversos contextos laborales.

Futuras investigaciones en este campo podrían emplear métodos mixtos, tanto cuantitativos como cualitativos. Añadir métodos cualitativos en futuras investigaciones sobre las intervenciones en *PsyCap* y *job crafting* aportaría numerosas ventajas, permitiendo una comprensión más profunda y detallada de estas intervenciones. A través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, se podrían explorar en profundidad las experiencias personales de los empleados, identificando factores contextuales específicos que influyen en la efectividad de las intervenciones y revelando procesos y mecanismos subyacentes. Estos métodos también podrían abrir nuevas áreas de investigación al descubrir temas y relaciones no considerados previamente, y enriquecer los datos cuantitativos al proporcionar ejemplos concretos y narrativas que ilustran los resultados estadísticos.

Por último, estudios futuros podrían implementar seguimientos a largo plazo para identificar los factores que contribuyen a la pérdida de impacto y ajustar las intervenciones para prolongar sus efectos positivos. Esta investigación ayudaría a comprender mejor la duración y los mecanismos de sostenibilidad de estas intervenciones, desarrollando estrategias más efectivas y duraderas que maximicen el bienestar y el rendimiento de los empleados a lo largo del tiempo. Además, un enfoque a largo plazo permitiría detectar cambios en el contexto

laboral y adaptaciones necesarias, asegurando que los beneficios iniciales se mantengan y se amplifiquen en el futuro, contribuyendo a una mejora continua del entorno laboral.

En resumen, futuras investigaciones sobre intervenciones en PsyCap y *job crafting* deberían centrarse en su aplicación en diversos sectores y tipos de organizaciones, identificar mecanismos subyacentes, incorporar nuevas variables en las investigaciones y emplear métodos mixtos para obtener una comprensión más profunda. Además, es esencial implementar seguimientos a largo plazo para ajustar las intervenciones y asegurar la sostenibilidad de sus efectos positivos, contribuyendo a un bienestar y rendimiento laboral duraderos.



## **CONCLUSIONES**



El objetivo general de esta tesis doctoral fue evaluar la efectividad de tres programas de intervenciones centradas en los recursos personales: PsyCap, *job crafting* y una intervención multicomponente, con el propósito principal de mejorar el *engagement* laboral y reducir los niveles de *burnout* en comparación con un grupo control en lista de espera. Tras un análisis de los datos y la implementación de estas intervenciones, se puede concluir que todas las intervenciones tuvieron un impacto positivo en los objetivos planteados, aunque con diferentes grados de efectividad.

Los resultados muestran que las intervenciones en PsyCap y *job crafting* incrementaron significativamente el *engagement* y redujeron el *burnout* en comparación con el grupo control. Estos programas individuales demostraron ser efectivos, evidenciando que tanto el desarrollo del PsyCap como la personalización de los roles laborales pueden mejorar considerablemente el bienestar de los empleados. Además, la intervención multicomponente mostró mejoras significativas en el *engagement* y reducciones en el *burnout*, aunque con efectos moderados. Esta intervención se destacó por su mayor efectividad en comparación con las intervenciones individuales, sin embargo, algunas dimensiones específicas no mostraron mejoras adicionales. Esto sugiere que, aunque la combinación de estrategias es beneficiosa, puede ser necesario un diseño más específico para maximizar sus efectos combinados.

La similitud en la efectividad entre la intervención multicomponente y aquellas basadas solo en PsyCap o *job crafting* puede deberse a varios factores. Primero, los componentes individuales en PsyCap y *job crafting* pueden ser lo suficientemente fuertes para generar cambios significativos en el bienestar y desempeño de los empleados por sí solos. Segundo, la interacción entre PsyCap y *job crafting* podría requerir un diseño de intervención más específico para maximizar sus beneficios combinados. Aunque ambas intervenciones

comparten el objetivo de mejorar el bienestar laboral, cada una lo aborda desde perspectivas diferentes, lo que podría explicar la falta de sinergia en ciertos aspectos.

Sería beneficioso que futuras investigaciones se centraran en cómo personalizar y optimizar estas intervenciones para satisfacer las diversas necesidades y contextos laborales. La intervención multicomponente resulta beneficiosa al combinar diferentes estrategias para abordar el bienestar y rendimiento de los empleados. Sin embargo, la falta de mejora significativa en ciertas áreas implica que las intervenciones no deben ser uniformes para todos los empleados.

Para las organizaciones, podría ser beneficioso invertir en estas intervenciones como parte de una estrategia integral de recursos humanos, creando un ambiente que fomente un entorno laboral saludable y motivador. Los programas de formación para el desarrollo de estos recursos pueden ser implementados para mejorar la calidad de vida laboral. Esto implica brindar atención individualizada a los empleados, identificando sus necesidades y metas, al tiempo que se sensibiliza a los directivos sobre los beneficios de estas intervenciones.

Asimismo, para mantener los beneficios a largo plazo, sería esencial diseñar estrategias de seguimiento y refuerzo continuo. Los programas de formación, junto con el apoyo constante de la organización, pueden ayudar a sostener y amplificar los efectos positivos de las intervenciones. El seguimiento regular y la evaluación continua permiten ajustar las estrategias según las necesidades cambiantes de los empleados y el contexto laboral.

En resumen, esta investigación resalta la importancia de enfoques integrados para mejorar el bienestar laboral. Programas adaptativos como *PsyCap* y *job crafting*, junto con la personalización y el seguimiento continuo, pueden fomentar el bienestar, la motivación y la productividad de los empleados, asegurando resultados sostenibles y el éxito organizacional a largo plazo.

## **REFERENCIAS**



## REFERENCIAS

- Acuña, A., Ganga, F., Castillo, J., & Luengo, C. (2022). Investigaciones sobre *engagement* y *burnout*: una aproximación en tiempos de Covid-19. *Telos*, 24(2), 370-383. <https://doi.org/10.36390/telos242.10>
- Adair, K. C., Rodríguez, L. G., Masoud, S., Mosca, P. J., & Sexton, J. B. (2020). Gratitude at work: prospective cohort study of a web-based, single-exposure well-being intervention for health care workers. *Journal of Medical Internet Research*, 22(5), e15562. <https://doi.org/10.2196/15562>
- Adams III, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., O'Donnell, E. A., & Sigmon, D. R. (2010). *Hope in the workplace. Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Routledge.
- Afolabi, T. M., Pogge, E. K., Early, N. K., Larson, S., Stein, J., Hanson, L., Storjohann, T., Raney, E., & Davis, L. E. (2022). Evaluating the impact of integrating SMART goal setting in preceptor development using the Habits of Preceptors Rubric. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 79(14), 1180-1191. <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxac096>
- Agurto, K. P., Mogollón, F. S., & Castillo, L. B. (2020). El papel del *engagement* ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad Y Sociedad*, 12(4), 112-119.
- Agyapong, B., Brett-MacLean, P., Burbach, L., Agyapong, V. I., & Wei, Y. (2023). Interventions to reduce stress and burnout among teachers: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5625. <https://doi.org/10.3390/ijerph20095625>
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2014). *Burnout and health. Burnout at work*. Psychology Press.
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1071924. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>

- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2022). Impact of psychological capital on mental health, readiness for organizational change, and job insecurity: hotel employees' perspective in COVID-19. *Journal of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0116>
- Alipor, A., Akhondy, N., Foroshany, G., Saffarinia, M., & Heris, M. (2013). The effectiveness of psychological capital intervention model (PCI) on the mental health in the experts working in Iran Khodro Diesel Co. *Iran Occupational Health*, 10(4), 16-24.
- Alkhamees, A. A., Assiri, H., Alharbi, H. Y., Nasser, A., & Alkhamees, M. A. (2021). Burnout and depression among psychiatry residents during COVID-19 pandemic. *Human Resources for Health*, 19(1), 46. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00584-1>
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2021). The art and science of mentoring. In E. H. Reames y L. J. Searby (Eds.), *The art and science of mentoring: A Festschrift in honor of Dr. Frances Kochan* (pp. 15–22). Information Age Publishing, Inc.
- Amore, M., Garofalo, O., & Martín-Sánchez, V. (2022). Dispositional optimism and business recovery during a pandemic. *PloS One*, 17(6), e0269707. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269707>
- Amutio, A., Ayestaran, S., & Smith, J. C. (2008). Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del País Vasco. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 24(2), 235-252.
- Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*, 11(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
- Appel-Meulenbroek, R., van der Voordt, T., Aussems, R., Arentze, T., & Le Blanc, P. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279-296. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2019-0041>
- Arana, C. E. (2024). El impacto del bienestar laboral en el desempeño de los trabajadores de los gobiernos locales de la región Nor-oriente. *Revista Académica CUNZAC*, 7(1), 200-212. <https://doi.org/10.46780/cunzac.v7i1.126>
- Arango, F., Torres, A. M., Jiménez, M., & Valencia, A. (2022). Panorama de las intervenciones psicológicas virtuales en Hispanoamérica y España antes de la pandemia COVID-19. Revisión

- documental. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (67), 217-248.  
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n67a9>
- Aránguiz, C. (2023). Hacia un trabajo nocturno más saludable: la necesidad de estrategias nutricionales, de bienestar y organizacionales. *Nutrición Hospitalaria*, 40(5), 1112-1113.  
<https://dx.doi.org/10.20960/nh.04831>
- Arble, E., Daugherty, A. M., & Arnetz, B. (2018). Models of first responder coping: Police officers as a unique population. *Stress and Health*, 34(5), 612-621. <https://doi.org/10.1002/smi.2821>
- Arosemena, A., & Córdoba, N. (2024). Impacto del estrés en el clima organizacional en una institución de salud. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 8(1), 52-68.
- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales De Psicología/Annals of Psychology*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A., 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://doi.org/10.1177/00910260198736>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010a). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.  
<https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010b). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

- Azanza, G., Domínguez, Á J., Moriano, J. A., & Molero, F. J. (2014). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales De Psicología/Annals of Psychology*, 30(1), 294-301. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.153631>
- Babinchak, J. A. (2012). *The Impact of an Intervention on the Psychological Capital Levels of Career College learners—A Quasi-Experimental Study* (Publication No. 3505705) [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Baker, M. (2011). *It's good to be grateful: Gratitude interventions at work*. East Carolina University.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414145>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023a). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023b). La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo. *Cienc. Trab*, 13(41), 135-142.

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351-378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Bakker, A. B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2022). Work Engagement: A Critical Assessment of the Concept and its Measurement. En W. Ruch, A. B. Bakker, L. Tay y F. Gander (Eds.), *Handbook of Positive Psychology Assessment* (pp. 273-295). Erasmus University Rotterdam.
- Bakker, A. B., & van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20-30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 59(1), 38-46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy the exercise of control*. Freeman & Co. Student Success.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.

- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Personal accomplishment, mentoring, and creative self-efficacy as predictors of creative work involvement: The moderating role of positive and negative affect. *The Journal of Psychology, 151*(2), 148-170. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1248808>
- Baños, R. M., Etchemendy, E., Mira, A., Riva, G., Gaggioli, A., & Botella, C. (2017). Online Positive Interventions to Promote Well-being and Resilience in the Adolescent Population: A Narrative Review. *Frontiers in Psychiatry, 8*, 222668. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2017.00010>
- Barrantes-Brais, K., & Balaguer-Solá, I. (2019). Efecto de intervenciones de psicología positiva y ejercicio físico en el bienestar y malestar psicológico de estudiantes universitarios. *Revista Costarricense De Psicología, 38*(2), 149-177. <http://dx.doi.org/10.22544/rcps.v38i02.03>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychol Bull, 117*(1), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bayona, H., & Guevara, L. (2019). El capital psicológico positivo y su relación con comportamientos discrecionales en trabajadores de Lima, Perú. *Revista Colombiana De Psicología, 28*(1), 49-64. <https://doi.org/10.15446/rcp.v28n1.66462>
- Benítez, R., & del Águila, A. R. (2020). Burnout y work engagement: Demandas laborales, recursos y resultados organizativos en organizaciones de Acción Social. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos, (136)*, 16-30. <https://doi.org/10.5209/reve.69192>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. (2008). *Job Crafting Exercise*. University of Michigan Press.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. En B. J. Dik, Z. S. Byrne y M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science, 74*, 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.024>

- Berkland, B. E., Werneburg, B. L., Jenkins, S. M., Friend, J. L., Clark, M. M., Rosedahl, J. K., Limburg, P. J., Riley, B. A., Lecy, D. R., & Sood, A. (2017). A worksite wellness intervention: improving happiness, life satisfaction, and gratitude in health care workers. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, *1*(3), 203-210. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2017.09.002>
- Berlanda, S., de Cordova, F., Fraizzoli, M., & Pedrazza, M. (2020). Risk and protective factors of well-being among healthcare staff. A thematic analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(18), 6651. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186651>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(6), 2262-2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, *270*, 901-905. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.015>
- Bliese, P. D., Chan, D., & Ployhart, R. E. (2007). Multilevel Methods. *Organizational Research Methods*, *10*(4), 551-563. <https://doi.org/10.1177/1094428107301102>
- Boniwell, I., Osin, E., Kalisch, L., Chabanne, J., & Abou Zaki, L. (2023). SPARK Resilience in the workplace: Effectiveness of a brief online resilience intervention during the COVID-19 lockdown. *PLoS One*, *18*(3), e0271753. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271753>
- Bossi, F., Zaninotto, F., D'Arcangelo, S., Lattanzi, N., Malizia, A. P., & Ricciardi, E. (2022). Mindfulness-based online intervention increases well-being and decreases stress after Covid-19 lockdown. *Scientific Reports*, *12*(1), 6483. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-10361-2>
- Bragg, J. E., Miller-Cribbs, J., Gordon, J., Gaudet, J., Hellman, C., & Munoz, R. T. (2017). Increasing self-efficacy and building hope through simulation based education. *International Journal of Arts & Sciences*, *10*(2), 549-557.
- Brigham, T., Barden, C., Dopp, A. L., Hengerer, A., Kaplan, J., Malone, B., Martin, C., McHugh, M., & Nora, L. M. (2018). A journey to construct an all-encompassing conceptual model of factors affecting clinician well-being and resilience. *NAM Perspectives*, *8*(1), 201801b.

- Broad, J. D., & Luthans, F. (2020). Positive resources for psychiatry in the fourth industrial revolution: building patient and family focused psychological capital (PsyCap). *International Review of Psychiatry*, 32(7-8), 542-554. <https://doi.org/10.1080/09540261.2020.1796600>
- Brockner, J. (2017). *The process matters: Engaging and equipping people for success*. Princeton University Press.
- Brosch, E., Binnewies, C., Gröning, C., & Forthmann, B. (2024). The role of general work engagement and well-being for vacation effects and for vacation fade-out. *Applied Psychology*, 73(2), 509-539. <https://doi.org/10.1111/apps.12488>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A Role–resource Approach–avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Amj*, 61(2), 499-522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Bryant, D. L. (2011). *Developing optimism: a cognitive-behavioural intervention to reduce stress*. [Doctoral dissertation, University of Edinburgh]. Moray House PhD Thesis Collection. <http://hdl.handle.net/1842/7904>
- Buruck, G., Dörfel, D., Kugler, J., & Brom, S. S. (2016). Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 480-493. <https://doi.org/10.1037/ocp0000023>
- Cain, I. H., Cairo, A., Duffy, M., Meli, L., Rye, M. S., & Worthington Jr, E. L. (2019). Measuring gratitude at work. *The Journal of Positive Psychology*, 14(4), 440-451. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1484936>
- Cameron, K., & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Canova-Barrios, C. J., Figueira-Teuly, J., Ayllon, J., Miranda Juarez, M. L., & Barraud, M. I. (2023). Percepción de autoeficacia para brindar cuidados humanizados por parte de estudiantes y personal de enfermería de Buenos Aires, Argentina. *Revista Chilena de Enfermería*, 5(1), 10-22. <https://doi.org/10.5354/2452-5839.2023.69713>

- Cárdenas, T., & Jaik, A. (2014). Inventario para la medición del Engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294-306.
- Cardoso, B., & Freire, I. (2017). Stress, Burnout and Coping in Health Professionals: A Literature Review. *iMedPub Journals*, 1(4).
- Cardoza, W., Rodriguez, C., Pérez-Galavís, A., & Ron, M. (2023). Work psychosocial factors and stress in medical staff in the epidemiology area of a public institution. *Interdisciplinary Rehabilitation/Rehabilitacion Interdisciplinaria*, 3, 52. <https://doi.org/10.56294/ri202352>
- Carter, J. W., & Youssef, C. (2022). Psychological capital development effectiveness of face-to-face, online, and micro-learning interventions. *Education and Information Technologies*, 27(5), 6553-6575. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10824-5>
- Castañeda, A. R., & Gutiérrez, J. O. (2021). Engagement laboral. Tendencias actuales y aspectos relevantes para la investigación. *Ágora De Heterodoxias*, 7(2), 31-49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7113779>
- Castillo, K. L., & Castromonte, R. F. (2023). *El estrés laboral y su impacto en la productividad en la empresa Alvcom*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/669890>
- Chacón, J., López, E., & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chakhssi, F., Kraiss, J. T., Sommers-Spijkerman, M., & Bohlmeijer, E. T. (2018). The effect of positive psychology interventions on well-being and distress in clinical samples with psychiatric or somatic disorders: A systematic review and meta-analysis. *BMC Psychiatry*, 18(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12888-018-1739-2>
- Chen, J. Y. (2020). *An Integrative Cognitive-Behavioural Framework for Predicting Collective Intelligence in Small Teams*, [Doctoral dissertation, University of Witwatersrand]. Electronic Theses and Dissertations (PhDs). <http://hdl.handle.net/1842/7904>

- Chen, C., Hauptert, S. R., Zimmermann, L., Shi, X., Fritsche, L. G., & Mukherjee, B. (2022). Global prevalence of post-coronavirus disease 2019 (COVID-19) condition or long COVID: a meta-analysis and systematic review. *The Journal of Infectious Diseases*, 226(9), 1593-1607. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiac136>
- Chernyak-Hai, L., Bareket-Bojmel, L., & Margalit, M. (2023). A matter of hope: Perceived support, hope, affective commitment, and citizenship behavior in organizations. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.003>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Chor, W. P. D., Ng, W. M., Cheng, L., Situ, W., Chong, J. W., Ng, L. Y. A., Mok, P. L., Yau, Y. W., & Lin, Z. (2021). Burnout amongst emergency healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A multi-center study. *The American Journal of Emergency Medicine*, 46, 700-702. <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2020.10.040>
- Chowhan, J., & Pike, K. (2023). "Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19", *International Journal of Manpower*, 44(4), 653-670. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0254>
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Cohen, C., Pignata, S., Bezak, E., Tie, M., & Childs, J. (2023). Workplace interventions to improve well-being and reduce burnout for nurses, physicians and allied healthcare professionals: a systematic review. *BMJ Open*, 13(6), e071203. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-071203>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Cóndor, J. L. B., Navarro, X. G., & Reyes, D. E. G. (2023). Inteligencia emocional y clima laboral en una institución educativa peruana. *Universidad Y Sociedad, 15*(5), 632-643.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2020). Could personal resources influence work engagement and burnout? A study in a group of nursing staff. *Sage Open, 10*(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Costantini, A. (2022). Rethinking work: How approach and avoidance features of cognitive crafting are linked with job crafting behaviors and work engagement. *Journal of Management & Organization, 1*-21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.79>
- Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology, 14*, 1193854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>
- Coxen, L., van der Vaart, L., Van den Broeck, A., & Rothmann, S. (2021). Basic psychological needs in the work context: a systematic literature review of diary studies. *Frontiers in Psychology, 12*, 698526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.698526>
- Cruz, A., Rúa, N. A., Vargas, K., Cabrera, S. O., & Alarcón, Y. (2024). Importancia del Autoconcepto, la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores. *Tejidos Sociales, 6*(1), 1-11.
- Da, S., He, Y., & Zhang, X. (2020). Effectiveness of psychological capital intervention and its influence on work-related attitudes: daily online self-learning method and randomized controlled trial design. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(23), 8754. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238754>
- Daisley, B. (2022). *Fortitude: The Myth of Resilience, and the Secrets of Inner Strength: A Sunday Times Bestseller*. Random House.
- Daswati, D., Wirawan, H., Hattab, S., Salam, R., & Iskandar, A. S. (2022). The effect of psychological capital on performance through the role of career engagement: Evidence from Indonesian public organizations. *Cogent Social Sciences, 8*(1), 2012971. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.2012971>

- David, O. (2019). REBT in coaching. En M.E. Bernard y W. Dryden (Eds.), *Advances in REBT Advances in REBT: Theory, Practice, Research, Measurement, Prevention and Promotion* (pp.267-287). Springer.
- Davis, J. (2023). *Shifting the Paradigm Toward Intent to Stay: Creating a Nurse Career Crafting® Program to Increase Nurse Engagement in an Urban Teaching Hospital* (Publication No. 30522044) [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Davis, D. E., Choe, E., Meyers, J., Wade, N., Varjas, K., Gifford, A., Quinn, A., Hook, J. N., Van Tongeren, D. R., & Griffin, B. J. (2016). Thankful for the little things: A meta-analysis of gratitude interventions. *Journal of Counseling Psychology, 63*(1), 20-31. <https://doi.org/10.1037/cou0000107>
- Davis, O., Dawson, J., Degerdon, L., Delgadillo, J., Kadam, U., Nielsen, K., Sinclair, A., Yarker, J., & Munir, F. (2024). Protocol for a pilot cluster randomised controlled trial of a multicomponent sustainable return to work IGLOo intervention. *Pilot and Feasibility Studies, 10*(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s40814-023-01439-3>
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., & Schüz, B. (2021). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual-and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization, 27*(2), 397-416. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.27>
- De Bloom, J., Kompier, M., Geurts, S., De Weerth, C., Taris, T., & Sonnentag, S. (2009). Do we recover from vacation? Meta-analysis of vacation effects on health and well-being. *Journal of Occupational Health, 51*(1), 13-25. <https://doi.org/10.1539/joh.K8004>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- DeCorby-Watson, K., Mensah, G., Bergeron, K., Abdi, S., Rempel, B., & Manson, H. (2018). Effectiveness of capacity building interventions relevant to public health practice: a systematic review. *BMC Public Health, 18*, 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5591-6>

- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/23970022198921>
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>
- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological capital intervention (PCI): A replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 329-347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21212>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & van den Heuvel, M. (2019). Job crafting interventions: do they work and why? *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts*, 103-125. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_5)
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16(1), 60-81. <https://doi.org/10.1108/13620431111107810>
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek

- employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574-589.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>
- Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: systematic review. *Trends in Psychology*, 27, 371-383. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- Dickens, L. R. (2017). Using gratitude to promote positive change: A series of meta-analyses investigating the effectiveness of gratitude interventions. *Basic and Applied Social Psychology*, 39(4), 193-208.  
<https://doi.org/10.1080/01973533.2017.1323638>
- Dierdorff, E. C., & Aguinis, H. (2018). Expanding job crafting theory beyond the worker and the job: Extendiendo la creación del puesto más allá del trabajador y el puesto Estendendo a criação do posto de trabalho além do trabalhador e do posto. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(3), 225-247. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-08-2017-0773>
- Dishman, R. K., Vandenberg, R. J., Motl, R. W., Wilson, M. G., & DeJoy, D. M. (2010). Dose relations between goal setting, theory-based correlates of goal setting and increases in physical activity during a workplace trial. *Health Education Research*, 25(4), 620-631.  
<https://doi.org/10.1093/her/cyp042>
- Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. P., Staats, B., & Di-Stefano, G. (2014). *Learning by thinking: How reflection aids performance*. Harvard Business School Boston.
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Van den Bossche, P. (2021). *Theories of workplace learning in changing times*. Routledge.
- Donaldson, S. I., Chan, L. B., Villalobos, J., & Chen, C. L. (2020a). The Generalizability of HERO across 15 Nations: Positive Psychological Capital (PsyCap) beyond the US and Other WEIRD Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9432.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17249432>
- Donaldson, S. I., Donaldson, S. I., & Ko, I. (2020b). *Advances in the science of positive work and organizations: Positive Psychological Science*. Routledge.

- Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). The effectiveness of positive psychology interventions in the workplace: A theory-driven evaluation approach. *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*, 115-159. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_6)
- Dos Santos, L. M. (2020). Stress, burnout, and low self-efficacy of nursing professionals: A qualitative inquiry. *Healthcare*, 8(4) 424. <https://doi.org/10.3390/healthcare8040424>
- D'raven, L. L., & Pasha-Zaidi, N. (2014). Positive psychology interventions: A review for counselling practitioners. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 48(4).
- Drosatos, K., & Fousteri, G. (2022). Generation LWBS: introducing life-work balance in science. *Nature Cardiovascular Research*, 1(12), 1107-1108. <https://doi.org/10.1038/s44161-022-00165-y>
- Drugas, M. I., Roncaglia, I., Rothmann, S., & Stoyanova, S. Y. (2023). Well-being and work motivation brought by technological changes, coping, and adaptations during and post COVID-19 pandemic: Barriers and opportunities. *Frontiers in Psychology*, 14, 1150726. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1150726>
- Duan, W., Klibert, J., Schotanus-Dijkstra, M., Llorens, S., van den Heuvel, M., Mayer, C., Tomasulo, D., Liao, Y., & van Zyl, L. E. (2022). Positive psychological interventions: How, when and why they work: Beyond WEIRD contexts. *Frontiers in Psychology*, 13, 1021539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1021539>
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The Power of High-Quality Relationships at Work. En K. Cameron, J. E. Dutton y R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 263-278). Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.

- El-Gazar, H., Abdelhafez, S., Ibrahim, N., Shawer, M., & Zoromba, M. A. (2023). Effect of Job Crafting Intervention Program on Harmonious Work Passion and Career Commitment among Nurses: A Randomized Controlled Trial. *Journal of Nursing Management*, 2023, 9623866. <https://doi.org/10.1155/2023/9623866>
- Ellis, A. (2014). The revised ABCs of rational-emotive: Therapy (RET). En M. Selvini (Ed.) *The evolution of psychotherapy: The second conference* (pp. 97-117). Routledge.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>
- Eskander, J., Rajaguru, P. P., & Greenberg, P. B. (2021). Evaluating wellness interventions for resident physicians: a systematic review. *Journal of Graduate Medical Education*, 13(1), 58-69. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00359.1>
- Espinosa, J. A., & Fernández, E. S. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Manual Moderno.
- Fergus, S., & Zimmerman, M. A. (2005). Adolescent resilience: A framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annu.Rev.Public Health*, 26, 399-419. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.26.021304.144357>
- Fernández-Valera, M. (2023). Psychological capital and job search: A systematic literature review and agenda for Future Research. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 10(1), 68-89. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.10.1.4>
- Ferrari, F. (2023). Skills mismatch and change confidence: the impact of training on change recipients' self-efficacy. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 69-90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0072>
- Ficapal, P., Torrent, J., Boada, J., & Hontangas, P. M. (2014). *Job change without changing job? Exploring job crafting in Spain (No. WP14-005)*. IN3 Working Paper Series.
- Fidelis, A. C. F., Fernandes, A., Rech, J., Larentis, F., Zanandrea, G., & Tisott, P. B. (2021). Relationship between psychological capital and motivation: study in health organizations of southern Brazil. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(3), 186-201.

- Figueiredo, S., Koch, U., Oliveira, E., & Ennis-Durstine, K. (2023). Implementing complex interventions to mitigate burnout among qualified healthcare professionals: a realist review protocol. *BMJ Open*, *13*(1), e067577. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-067577>
- Forget, M., & Le Pertel, N. (2024). Enhancing Neuroplasticity and Promoting Brain Health at Work: The Role of Learning and Memory in Workplace Performance. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002894>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, *36*(1), 30-59. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Frías, M., Haro, Y., & Artiles, I. (2017). Las habilidades cognitivas en el profesional de la Información desde la perspectiva de proyectos y asociaciones internacionales. *Investigación Bibliotecológica*, *31*(71), 201-218. <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57816>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday†. *Journal of Management*, *35*(1), 94-111. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1022102. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Gallup, I. (2018). *Building a Culture That Drives Performance*. <https://acrip.co/contenidos-acrip/gallup/2020/noviembre/gallup-perspective-building-a-culture-that-drives-performance.pdf>

- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gander, F., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2016). Positive Psychology Interventions Addressing Pleasure, Engagement, Meaning, Positive Relationships, and Accomplishment Increase Well-Being and Ameliorate Depressive Symptoms: A Randomized, Placebo-Controlled Online Study. *Frontiers in Psychology*, 7, 190055. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00686>
- García-Álvarez, D., Soler, M. J., Achard, L., & Cobo, R. (2020). Programa de psicología positiva sobre el bienestar psicológico aplicado a personal educativo. *Revista Electrónica Educare*, 24(1), 370-393. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.24-1.19>
- García-Contreras, R., Valle, D., & Canales, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- García-Flórez, M. Y. (2010). *Factores de resiliencia en la educación de los niños y niñas entre 8 y 9 años, en la unidad educativa Emaús de Fe y Alegría de Quito*. [Tesis De Licenciatura]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2801>
- García-Iglesias, J. J., Gómez-Salgado, J., Fagundo-Rivera, J., Romero-Martín, M., Ortega-Moreno, M., & Navarro-Abal, Y. (2022). Factores predictores de los niveles de *burnout* y *work engagement* en médicos y enfermeras: una revisión sistemática. *Revista Española De Salud Pública*, 95, e202104046.
- García-Sánchez, I., & García-Meca, E. (2017). CSR engagement and earnings quality in banks. The moderating role of institutional factors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 145-158. <https://doi.org/10.1002/csr.1405>
- García-Torres, M., Aguilar-Castro, J., & García-Méndez, M. (2021). Bienestar psicológico y burnout en personal de salud durante la pandemia de COVID-19. *Escritos De Psicología*, 14(2), 96-106. <https://doi.org/10.24310/espsiescpsi.v14i2.13618>

- Garg, N., Mahipalan, M., & Sharma, N. (2023). Does workplace toxicity influence turnover intentions among Indian healthcare employees? Investigating the moderating role of gratitude. *Journal of Health Organization and Management*, 37(2), 250-272. <https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2022-0233>
- Garrosa E., & Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina Y Seguridad Del Trabajo*, 57, 224-238. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500014>
- Garzón, E. K., Rodríguez, V. P., Cruz, D. M., & Camacho, H. (2023). Análisis comparativo de las dimensiones de calidad de vida laboral en organizaciones de Colombia, América Latina y Europa. *SIGNOS-Investigación En Sistemas De Gestión*, 15(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.8657>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Hakanen, J. J. (2019). No job demand is an island—Interaction effects between emotional demands and other types of job demands. *Frontiers in Psychology*, 10, 873. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00873>
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: A weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83-94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1825378>
- Genecov, M., & Seligman, M. E. P. (2023). Optimism and pessimism. En D. J. A. Dozois y K. S. Dobson (Eds.), *Treatment of psychosocial risk factors in depression* (pp. 253–280). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000332-012>
- Ghahramani, S., Lankarani, K. B., Yousefi, M., Heydari, K., Shahabi, S., & Azmand, S. (2021). A systematic review and meta-analysis of burnout among healthcare workers during COVID-19. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 758849. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.758849>
- Ghosh, P., Mazumder, R., & Chakrabarti, S. (2023). Strategic Managerial Shift at Retail Stores to Boost Positivity Among Employees in Post-Pandemic Scenario. *PURUSHARTHA-A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 16(1), 22-42. <https://doi.org/10.21844/16202116103>

- Gifford, J., & Young, J. (2021). *Employee Resilience: An Evidence Review*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gilbert, E., Foulk, T., & Bono, J. (2018). Building personal resources through interventions: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 214-228. <https://doi.org/10.1002/job.2198>
- Gil-Monte, P. R., & Moreno-Jiménez, B. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una Enfermedad Laboral En La Sociedad Del Bienestar*. Pirámide.
- Girardi, P., Pardo, R., Rivas, V., Trueba, D., Mur, J., & Paez, N. (2018). Autoeficacia: una revisión aplicada a diversas áreas de la psicología. *Ajayu Órgano De Difusión Científica Del Departamento De Psicología UCBS*, 16(2), 299-325.
- Gómez-Borges, A., Zuberbühler, M. J. P., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2022). Self-care at work matters: How job and personal resources mediate between self-care and psychological well-being. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 38(3), 231-239. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a15>
- Gómez-Perdomo, G. E., Meneses-Higuera, A. C., & Palacio-Montes, M. C. (2017). La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout. *Ansiedad Y Estrés*, 23(2-3), 71-75. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.002>
- Gong, Z. (2018). Research on the Effect of Positive Emotion Intervention on Employees' Psychological Capital. *Advances in Applied Sociology*, 8(9), 646-657. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2018.89038>
- González-Rico, P., Guerrero-Barona, E., Chambel, M. J., & Guerrero-Molina, M. (2022). Well-being at work: burnout and engagement profiles of university workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15436. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315436>
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Amr*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>

- Grant, A. M. (2020). An integrated model of goal-focused coaching: an evidence-based framework for teaching and practice. En J. Passmore y D. Tee (Eds.), *An Evidence-Based Framework for Teaching and Practice* (pp.115-139). Wiley Online Library
- Grant, A. M., O'Connor, S. A., & Studholme, I. (2019). Towards a Positive Psychology of buildings and workplace community: The positive built workplace environment. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(1), 67-89. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00019-2>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Gupta, A., & Singh, P. (2021). Job crafting, workplace civility and work outcomes: the mediating role of work engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(6/7), 637-654. <https://doi.org/10.1108/GKMC-09-2020-0140>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Halbesleben, J. R. (2022). Return to work and the workplace during the pandemic: Navigating new normal (s). *Burnout While Working* (pp. 215-231). Routledge.

- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 93-106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>.
- Hamed, R. A., Abd Elaziz, S. Y., & Ahmed, A. S. (2020). Prevalence and predictors of burnout syndrome, post-traumatic stress disorder, depression, and anxiety in nursing staff in various departments. *Middle East Current Psychiatry, 27*(36) 1-8. <https://doi.org/10.1186/s43045-020-00044-x>
- Han, S. (2023). Nurses' job crafting, work engagement, and well-being: a path analysis. *BMC Nursing, 22*(1), 405. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01573-6>
- Han, Y., Chaudhury, T., & Sears, G. J. (2021). Does career resilience promote subjective well-being? Mediating effects of career success and work stress. *Journal of Career Development, 48*(4), 338-353. <https://doi.org/10.1177/0894845319851875>
- Harry, E. M., Carlasare, L. E., Sinsky, C. A., Brown, R. L., Goelz, E., Nankivil, N., & Linzer, M. (2022). Childcare stress, burnout, and intent to reduce hours or leave the job during the COVID-19 pandemic among US health care workers. *JAMA Network Open, 5*(7), e2221776. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.21776>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies, 14*, 965-983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management, 34*(1), 147-171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- Hernández Rodríguez, D. Y., & Prado Fasanando, B. K. (2020). *El impacto de las intervenciones de Job Crafting en trabajadores: Una Revisión Sistemática*. [Trabajo de Suficiencia Profesional,

- Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/55662>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Heuse, S., Gekeler, B., & Fodor, D. (2021). The role of physical exercise as a personal resource against job stress. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 27(4), 1251-1260.  
<https://doi.org/10.1080/10803548.2020.1732648>
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>
- Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, Y. C., & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 649-664.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The Ecology of Stress*. Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources: a rejoinder to the commentaries. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 419. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00064>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hodges, T. D. (2010). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect*. (Publication No. 3398191) [Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

- Hodson, L., MacCallum, F., Watson, D. G., & Blagrove, E. (2021). Dear diary: Evaluating a goal-oriented intervention linked with increased hope and cognitive flexibility. *Personality and Individual Differences, 168*, 110383. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110383>
- Hohl, K., & Dolcos, S. (2024). Measuring Cognitive Flexibility: A Brief Review of Neuropsychological, Self-Report, and Neuroscientific Approaches. *Frontiers in Human Neuroscience, 18*, 1331960. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2024.1331960>
- Holden, R. J., Carayon, P., Gurses, A. P., Hoonakker, P., Hundt, A. S., Ozok, A. A., & Rivera-Rodriguez, A. J. (2013). SEIPS 2.0: a human factors framework for studying and improving the work of healthcare professionals and patients. *Ergonomics, 56*(11), 1669-1686. <https://doi.org/10.1080/00140139.2013.838643>
- Holmström, A., Tuominen, H., Laasanen, M., & Veermans, M. (2023). Teachers' work engagement and burnout profiles: Associations with sense of efficacy and interprofessional collaboration in school. *Teaching and Teacher Education, 132*, 104251. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104251>
- Horn, D. J., & Johnston, C. B. (2020). Burnout and self care for palliative care practitioners. *Medical Clinics, 104*(3), 561-572. <https://doi.org/10.1016/j.mcna.2019.12.007>
- 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>
- Howard, N. (2021). Barriers and drivers in online micro-course professional development: Navigating issues of teacher identity and agency. *Teaching and Teacher Education, 105*, 103397. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103397>
- Huaman, N., Morales-García, W. C., Castillo-Blanco, R., Saintila, J., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, S. B., Calizaya-Milla, Y. E., & Palacios-Fonseca, A. (2023). An explanatory model of work-family conflict and resilience as predictors of job satisfaction in nurses: the mediating role of work engagement and communication skills. *Journal of Primary Care & Community Health, 14*. <https://doi.org/10.1177/21501319231151380>

- Iddrisu, M., Poku, C. A., Mensah, E., Attafua, P. Y., Dzansi, G., & Adjorlolo, S. (2023). Work-related psychosocial challenges and coping strategies among nursing workforce during the COVID-19 pandemic: a scoping review. *BMC Nursing*, 22(1), 210. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01368-9>
- Iida, M., Sakuraya, A., Watanabe, K., Imamura, K., Sawada, U., Akiyama, H., Komase, Y., Miyamoto, Y., & Kawakami, N. (2024). The association between team job crafting and work engagement among nurses: a prospective cohort study. *BMC Psychology*, 12(1), 66. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01538-7>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 655148. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>
- Instituto Nacional de Estadística. (2012). *Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011*. [https://ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INEPublicacion\\_C&cid=1259924872640&p=1254735110606&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&titema=Publicaciones+generales+y+s%C3%ADntesis+estad%C3%ADstica](https://ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924872640&p=1254735110606&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&titema=Publicaciones+generales+y+s%C3%ADntesis+estad%C3%ADstica)
- Iwasaki, Y., Honda, S., Kaneko, S., Kurishima, K., Honda, A., Kakinuma, A., & Jahng, D. (2017). Exercise self-efficacy as a mediator between goal-setting and physical activity: developing the workplace as a setting for promoting physical activity. *Safety and Health at Work*, 8(1), 94-98. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.08.004>
- Jackson-Koku, G., & Grime, P. (2019). Emotion regulation and burnout in doctors: a systematic review. *Occupational Medicine*, 69(1), 9-21. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqz004>
- Jacobs, E., & Keegan, R. J. (2022). Sustaining optimal performance when the stakes could not be higher: Emotional awareness and resilience in emergency service personnel (with learnings for elite sport). *Frontiers in Psychology*, 13, 891585. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.891585>

- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Jiang, L., Yang, C., Pi, Z., Li, Y., Liu, S., & Yi, X. (2023). Individuals with High Metacognitive Ability Are Better at Divergent and Convergent Thinking. *Journal of Intelligence*, 11(8), 162. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11080162>
- Jimenez, K. S. (2023). *Incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de El Collao-período 2021*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19773>
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341-354. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156>
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251.
- Jones, G., Chace, B. C., & Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323-343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
- Jones, H., Gait, S., & Tyson, P. J. (2024). Enhancing resilience, coping and self-talk of employees in large organisations; the development and mixed methods piloting of an online mental health and well-being toolkit. *Journal of Workplace Learning*, 12(3), 323-343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
- Joubert, T., & Anton, G. (2020). The relationship between hope and optimism, ethical leadership and person-organisation fit. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.2872>

- Joyce, S., Shand, F., Bryant, R. A., Lal, T. J., & Harvey, S. B. (2018). Mindfulness-based resilience training in the workplace: Pilot study of the internet-based Resilience@ Work (RAW) mindfulness program. *Journal of Medical Internet Research*, *20*(9), e10326. <https://doi.org/10.2196/10326>
- Jun, S. R., & Xuhong, S. (2019). The efficacy of psychological capital intervention (PCI) for depression in a Chinese han sample: based on positive psychology perspective. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01816>
- Jurišová, E., Pivková, L., Ráčzová, L., Sollár, T., & Romanová, M. (2023). Hope, optimism, and pessimism as predictors of positive and negative psychological changes related to the COVID-19 pandemic in Slovak adults. *Frontiers in Psychology*, *14* 1151027. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1151027>
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020). The Potential Importance of Social Capital and Job Crafting for Work Engagement and Job Satisfaction among Health-Care Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(12), 4272. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124272>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kang, W., Guzman, K. L., & Malvaso, A. (2023). Big Five personality traits in the workplace: Investigating personality differences between employees, supervisors, managers, and entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, *14*, 976022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.976022>
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, *18*(6), 762-773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kelders, S. M., Kok, R. N., Ossebaard, H. C., & Van Gemert-Pijnen, J. E. (2012). Persuasive system design does matter: a systematic review of adherence to web-based interventions. *Journal of Medical Internet Research*, *14*(6), e152. <https://doi.org/10.2196/jmir.2104>

- Keller, J., Gellert, P., Knoll, N., Schneider, M., & Ernsting, A. (2016). Self-efficacy and planning as predictors of physical activity in the context of workplace health promotion. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 8(3), 301-321. <https://doi.org/10.1111/aphw.12073>
- Keyes, C. L. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement Work. *Academy of Management*, 33, 692–724.
- Khusanova, R., Kang, S., & Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Frontiers in Psychology*, 12, 684495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684495>
- Kilic, E., & Kitapci, H. (2023). Cognitive job crafting: an intervening mechanism between intrinsic motivation and affective well-being. *Management Research Review*, 46(7), 1043-1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2021-0605>
- Kim, E. Y., & Chang, S. O. (2022). Exploring nurse perceptions and experiences of resilience: a meta-synthesis study. *BMC Nursing*, 21(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00803-z>
- Kim, M., & Lee, S. (2022). Drivers and interrelationships of three types of pro-environmental behaviors in the workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1854-1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1094>
- Klainin-Yobas, P., Vongsirimas, N., Ramirez, D. Q., Sarmiento, J., & Fernandez, Z. (2021). Evaluating the relationships among stress, resilience and psychological well-being among young adults: a structural equation modelling approach. *BMC Nursing*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00645-9>
- Knecht, A., & Schubert, F. (2020). Conceptualization of a transdisciplinary resource theory for social work. *New Practice*, 50(4), 310-320.

- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior, 124*, 103522. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522>
- Kolb, D. A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall
- Komase, Y., Watanabe, K., Hori, D., Nozawa, K., Hidaka, Y., Iida, M., Imamura, K., & Kawakami, N. (2021). Effects of gratitude intervention on mental health and well-being among workers: A systematic review. *Journal of Occupational Health, 63*(1), e12290. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12290>
- Koren, H., Milaković, M., Bubaš, M., Bekavac, P., Bekavac, B., Bucić, L., Čvrljak, J., Capak, M., & Jeličić, P. (2023). Psychosocial risks emerged from COVID-19 pandemic and workers' mental health. *Frontiers in Psychology, 14*, 1148634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1148634>
- Kosenkranius, M. K., Rink, F. A., De Bloom, J., & Van Den Heuvel, M. (2020). The design and development of a hybrid off-job crafting intervention to enhance needs satisfaction, well-being and performance: a study protocol for a randomized controlled trial. *BMC Public Health, 20*(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8224-9>
- Kotze, M. (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African Journal of Economic and Management Studies, 9*(2), 148-164. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2017-0096>
- Krafft, A. M., Guse, T., & Maree, D. (2021). Distinguishing perceived hope and dispositional optimism: Theoretical foundations and empirical findings beyond future expectancies and cognition. *Journal of Well-being Assessment, 217-243*. <https://doi.org/10.1007/s41543-020-00030-4>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kühnel, J., & Sonnentag, S. (2011). How long do you benefit from vacation? A closer look at the fade-out of vacation effects. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 125-143. <https://doi.org/10.1002/job.699>

- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(3), 736-754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Laguía, A., Topa, G., Pocinho, R. F., & Muñoz, J. J. (2024). Direct effect of personality traits and work engagement on job crafting: A structural model. *Personality and Individual Differences, 220*, 112518. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112518>
- Laranjeira, C., & Querido, A. (2022). Hope and optimism as an opportunity to improve the “positive mental health” demand. *Frontiers in Psychology, 13*, 827320. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827320>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist, 12*(4), 290-300. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
- Lavy, S. (2020). A review of character strengths interventions in twenty-first-century schools: Their importance and how they can be fostered. *Applied Research in Quality of Life, 15*(2), 573-596. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9700-6>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95-109. <https://doi.org/10.1177/08948453166340>
- Layous, K. (2019). Promoting happiness in the workplace. *Creating Psychologically Healthy Workplaces, 171-195*. <https://doi.org/10.4337/9781788113427.00016>
- Layous, K., Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2014). Positive activities as protective factors against mental health conditions. *Journal of Abnormal Psychology, 123*, 3-12. <https://doi.org/10.1037/a0034709>

- Lea, R. G., Davis, S. K., Mahoney, B., & Qualter, P. (2019). Does Emotional Intelligence Buffer the Effects of Acute Stress? A Systematic Review. *Frontiers in Psychology, 10*, 810. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00810>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Amj, 52*(6), 1169-1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *Sage Open, 4*(3). <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- Lee, D., & Cha, C. (2023). Interventions to reduce burnout among clinical nurses: systematic review and meta-analysis. *Scientific Reports, 13*(1), 10971. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-38169-8>
- Lee, D., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology, 14*, 1194018. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lee, Y., Shin, H. Y., Park, J., Kim, W., & Cho, D. (2017). An integrative literature review on employee engagement in the field of human resource development: Exploring where we are and where we should go. *Asia Pacific Education Review, 18*, 541-557. <https://doi.org/10.1007/s12564-017-9508-3>
- Lehtonen, J., & Ramström, J. (2021). *An in-depth comparison between remote and workplace bound workers productivity and well-being* (Publication No. 1575451) [Tesis de Mestría, University of Umeå]. Digital Vetenskapliga Arkivet
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as developmental process: Consideration of models. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, 237-250*.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research, 5*, 55-57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>
- Leithwood, K. (2023). The personal resources of successful leaders: A narrative review. *Education Sciences, 13*(9), 932. <https://doi.org/10.3390/educsci13090932>

- Lejonberg, E., Elstad, E., Sandvik, L. V., Solhaug, T., & Christophersen, K. (2018). Mentors of preservice teachers: The relationships between mentoring approach, self-efficacy and effort. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(3), 261-279. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-12-2017-0076>
- Lemmetty, S., & Billet, S. (2023). Employee-driven learning and innovation (EDLI) as a phenomenon of continuous learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 162-176. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2022-0175>
- Letona-Ibañez, O., Carrasco, M., Martinez-Rodriguez, S., Amillano, A., & Ortiz-Marques, N. (2019). Cognitive, relational and task crafting: Spanish adaptation and analysis of psychometric properties of the Job Crafting Questionnaire. *Plos One*, 14(10), e0223539. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223539>
- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job Crafting and Work Engagement: The Mediating Role of Work Meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5383. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Li, S., Meng, B., & Wang, Q. (2022). The Double-Edged Sword Effect of Relational Crafting on Job Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 13, 13737. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.713737>
- Li, S., & Oladele, O. M. (2021). Resilient Leadership: Theory and Innovation in Chinese Higher Education. *Journal of Education and Practice*, 12(10), 118-129. <https://doi.org/10.7176/JEP/12-10-14>
- Li, Z., Yang, Y., Zhang, X., & Lyu, Z. (2021). Impact of future work self on employee workplace wellbeing: a self-determination perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 656874. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.656874>
- Ligon, D. A. (2019). *Impact of Gratitude and Optimism Interventions on Burnout and Psychological Capital in A Call Center*. Grand Canyon University.

- Lim, D. H., Hur, H., Ho, Y., Yoo, S., & Yoon, S. W. (2020). Workforce resilience: Integrative review for human resource development. *Performance Improvement Quarterly*, 33(1), 77-101. <https://doi.org/10.1002/piq.21318>
- Lind, C. M., De Clercq, B., Forsman, M., Grootaers, A., Verbrugghe, M., Van Dyck, L., & Yang, L. (2023). Effectiveness and usability of real-time vibrotactile feedback training to reduce postural exposure in real manual sorting work. *Ergonomics*, 66(2), 198-216. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2069869>
- Linisha, C. K. (2023). *Effectiveness of Collaborative Problem Based Learning on Critical Thinking, Academic Motivation and Emotion Regulation of Secondary School Students in Kerala*, [Doctoral dissertation, University of Calicut]. Institutional Repository of Calicut Libraries. <https://hdl.handle.net/20.500.12818/1464>
- Linley, P. A., Harrington, S., Garcea, N., Garcea, C. D., & Page, N. (2010). *Oxford handbook of positive psychology and work*. Oxford University Press.
- Liu, Y., Cherian, J., Ahmad, N., Han, H., de Vicente-Lama, M., & Ariza-Montes, A. (2023). Internal corporate social responsibility and employee burnout: an employee management perspective from the healthcare sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 283-302. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S388207>
- Llorente, M., & Topa, G. (2019). Individual Crafting, Collaborative Crafting, and Job Satisfaction: The Mediator Role of Engagement. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 35(3), 217-226. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locklear, L. R., Taylor, S. G., & Ambrose, M. L. (2021). How a gratitude intervention influences workplace mistreatment: A multiple mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1314–1331. <https://doi.org/10.1037/apl0000825>
- López-Zafra, E., Pulido, M., & Cortés, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12(1), 17127. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-20742-2>

- Lukan, J., Bolliger, L., Pauwels, N. S., Luštrek, M., Bacquer, D., & Clays, E. (2022). Work environment risk factors causing day-to-day stress in occupational settings: a systematic review. *BMC Public Health*, 22(1), 240. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12354-8>
- Lupano, M., & Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2013). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? En M. Warner (Ed.), *Human Resource Management 'with Chinese Characteristics'* (pp. 48-57). Routledge.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach fourteenth edition*. IAP.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9–24.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). Research on resilience: Response to commentaries. *Child Development*, 71(3), 573–575. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00168>
- Lyons, S., Longabaugh, J., Weldon, R., Sterns, R., Erickson, E., Bergman, B., & Erickson, K. (2023). *State of the Workforce 2023: Engagement Trends*. Workforce.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). Happiness is a good thing: A model of the benefits of chronic positive affect. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Ma, Y. (2023). Boosting teacher work engagement: the mediating role of psychological capital through emotion regulation. *Frontiers in Psychology*, 14, 1240943. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1240943>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246–263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mababu, R. (2023). Bienestar laboral, inteligencia emocional, motivación laboral y su perspectiva estratégica, [Tesis doctoral, Universidad a Distancia de Madrid]. Biblioteca Hipatia. <http://hdl.handle.net/20.500.12226/1731>

- MacLeod, C. E., Brady, D. R., & Maynard, S. P. (2022). Measuring the effect of simulation experience on perceived self-efficacy for interprofessional collaboration among undergraduate nursing and social work students. *Journal of Interprofessional Care*, 36(1), 102-110. <https://doi.org/10.1080/13561820.2020.1865886>
- Maddock, A. (2024). The relationships between stress, burnout, mental health and well-being in social workers. *The British Journal of Social Work*, 54(2), 668-686. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad232>
- Maffei, L., Spontón, C., Spontón, M., Castellano, E., & Medrano, L. A. (2012). Adaptación del Cuestionario de Autoeficacia Profesional (AU-10) a la población de trabajadores cordobeses. *Pensamiento Psicológico*, 10(1), 51-62.
- Magni, F., Park, J., & Chao, M. M. (2023). Humans as Creativity Gatekeepers: Are We Biased Against AI Creativity? *Journal of Business and Psychology*, 643-656. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09910-x>
- Mainou, V., & Lozoya, E. (2012). *Gigantes de la Psicología Humanista. Para una educación integral*. Compañía Editorial Impresora y Distribuidora.
- Malouff, J. M., & Schutte, N. S. (2016). General and realm-specific self-efficacy: Connections to life functioning. *Current Psychology*, 35, 361-369. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9301-y>
- Manthey, L., Vehreschild, V., & Renner, K. (2016). Effectiveness of two cognitive interventions promoting happiness with video-based online instructions. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 319-339. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9596-2>
- Maresca, G., Corallo, F., Catanese, G., Formica, C., & Lo Buono, V. (2022). Coping strategies of healthcare professionals with burnout syndrome: a systematic review. *Medicina*, 58(2), 327. <https://doi.org/10.3390/medicina58020327>
- Marín-Velazco, S., Ramos-León, D., Ventura-León, J., & Reyes-Bossio, M. (2022). Repitencia escolar: Relación entre la autoeficacia y perspectiva temporal en adolescentes de Perú, Lima Metropolitana. *Revista Electrónica Educare*, 26(2), 137-149. <https://doi.org/10.15359/ree.26-2.8>

- Martínez, I. M., & Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social. CEF*, (279), 175-202. <https://doi.org/10.51302/rtss.2006.5863>
- Martínez-Angoa, T. (2020). Resiliencia docente: un estudio de caso en una preparatoria universitaria. *IE Revista De Investigación Educativa De La REDIECH*, 11, 1-20. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v11i0.882](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v11i0.882)
- Martínez-Díaz, A., Díaz-Fúnez, P. A., Salvador-Ferrer, C. M., Hernández-Sánchez, B. R., Sánchez-García, J. C., & Mañas-Rodríguez, M. Á. (2023). Mediating effect of job crafting dimensions on influence of burnout at self-efficacy and performance: revisiting health-impairment process of JD-R theory in public administration. *Frontiers in Psychology*, 14, 1137012. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137012>
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. En C. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, (pp. 68-85). Oxford.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. En G. Sanders y J. Suls (Eds.), *Social Psychology of Health and Illness* (pp. 227-251). Erlbaum.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. En C. P. Zalaquett y R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, 19(3), 921-930. <https://doi.org/10.1017/S0954579407000442>

- Masten, A. S. (2014). Invited commentary: Resilience and positive youth development frameworks in developmental science. *Journal of Youth and Adolescence*, *43*, 1018-1024. <https://doi.org/10.1007/s10964-014-0118-7>
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. En C. R. Snyder y S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 117-131). Oxford University Press.
- Mata, Á N. d. S., de Azevedo, K. P. M., Braga, L. P., de Medeiros, G. C. B. S., de Oliveira Segundo, V. H., Bezerra, I. N. M., Pimenta, I. D. S. F., Nicolás, I. M., & Piuevezam, G. (2021). Training in communication skills for self-efficacy of health professionals: a systematic review. *Human Resources for Health*, *19*, 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00574-3>
- Máynez-Guaderrama, A. I. (2021). Apoyo del supervisor: su influencia en la autonomía, cohesión y percepción de apoyo organizacional en una dependencia del gobierno. *Estudios Gerenciales*, *37*(160), 448-459. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4195>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos One*, *17*(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Meichenbaum, D. (1985). Stress inoculation training. En W, O'Donohue, J. E. Fisher y S. C. Hayes (Eds.), *Cognitive behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice* (pp.407-410). Wiley.
- Melo, N., Dourado, D., & Andrade, J. (2021). Reclaiming cognitive crafting: an integrative model of behavioral and cognitive practices in job crafting. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(5), 1302-1320. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2130>
- Mérida-López, S., & Extremera, N. (2017). Emotional intelligence and teacher burnout: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, *85*, 121-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.07.006>
- Mesurado, B., & Laudadio, J. (2019). Experiencia profesional, capital psicológico y engagement: Su relación con el burnout en docentes universitarios. *Propósitos Y Representaciones*, *7*(3), 12-26. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.327>

- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(5), 618-632. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.694689>
- Michaelsen, M. M., Graser, J., Onescheit, M., Tuma, M. P., Werdecker, L., Pieper, D., & Esch, T. (2023). Mindfulness-based and mindfulness-informed interventions at the workplace: a systematic review and meta-regression analysis of RCTs. *Mindfulness, 14*(6), 1271-1304. <https://doi.org/10.1007/s12671-023-02130-7>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies, 21*, 737-764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development, 46*(5/6), 544-562. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>
- Miller, J. E., Park, I., Smith, A. R., & Windschitl, P. D. (2021). Do People Prescribe Optimism, Overoptimism, or Neither? *Psychol Sci, 32*(10), 1605-1616. <https://doi.org/10.1177/09567976211004545>
- Milona, M. (2020). *Hope and Optimism*. John Templeton Foundation.
- Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 7*(3), 847-862.
- Morales, M. D. (2020). The role of mentoring in the professional image construction. *Sinéctica, (55)*, e1101. [https://doi.org/10.31391/s2007-033\(2020\)0055-013](https://doi.org/10.31391/s2007-033(2020)0055-013)
- Morán, N. P., & Yambay, M. A. (2022). El compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados: Revisión de literatura. *Compendium: Cuadernos De Economía Y Administración, 9*(1), 1-10. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i1.1005>
- Moreno, J., Cárdenas, C., Cárdenas, J. M., Nieto, J. C., & Lopera, J. J. (2021). Impacto del entrenamiento en resiliencia y manejo del estrés: estudio de caso en la Policía Nacional de

- Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 13(1), 96-115.  
<https://doi.org/10.22335/rict.v13i1.1323>
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R., & Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad Y Estrés*, 7(1), 69-78.
- Morgan, K. R. (2020). *Aligning SMART with Organizational Goals*, (Publication No. 28023269) [Doctoral dissertation, University of Northcentral]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Morton, D. P., Hinze, J., Craig, B., Herman, W., Kent, L., Beamish, P., Renfrew, M., & Przybylko, G. (2020). A multimodal intervention for improving the mental health and emotional well-being of college students. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 14(2), 216-224.  
<https://doi.org/10.1177/15598276177339>
- Mossholder, K. W., Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1982). Group process-work outcome relationships: A note on the moderating impact of self-esteem. *Academy of Management Journal*, 25(3), 575-585. <https://doi.org/10.5465/256081>
- Mukhtar, A. H., & Al-Barri, Z. (2018). Gratitude intervention at work: It's impact on well-being, job satisfaction & organisational commitment. *International Journal of Advanced Social Social and Humanities*, 5(3), 1-10.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Nasria, A., & Gara Bach Ouerdian, E. (2023). How and when psychological capital enhances well-being at work: evidence from the Tunisian healthcare professionals. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(5/6), 396-414. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2022-0209>
- Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: A randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 555-573.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320281>

- Newman, H. L. (2019). *The impact of stress on resilience: Examining the moderated effects of a savoring intervention* [Unpublished master's thesis]. University of Georgia Southern.
- Ng, W., & Lim, W. S. (2019). Developing Positive Psychological Interventions: Maximizing Efficacy for Use in Eastern Cultures. In L. E. Van Zyl y S. Rothmann Sr. (Eds.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 277-295). Springer International Publishing.
- Nguyen, M. H., & Ngo, V. M. (2021). Employees' psychological capital, burnout, and quality of work-life in vietnamese enterprises: moderating effects of individual and organisational characteristics. *Asian Academy of Management Journal*, 26(1), 89–112. <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.1.4>
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times. *Behavioral Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Niemiec, R. M. (2018). *Character strengths interventions: A field guide for practitioners*. Hogrefe Publishing GmbH.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313. <https://doi.org/10.1177/001872671561064>
- Nieto, N. C., & Rodriguez, L. (2023). *Relación de los estilos de liderazgo con el Job crafting en trabajadores de empresas privadas de Lima Metropolitana*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/112203>

- Niknam, M. (2021). The effectiveness of psychological capital intervention model (PCI) on job stress and occupational hardiness in Nursing staff. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 22(3), 107-119. <https://doi.org/10.30486/jsrp.2020.1877456>. 2029
- Noesgaard, M. S., & Jørgensen, F. (2023). Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. *European Management Journal*, 42(3), 348-357. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.002>
- Nooijen, C. F., Blom, V., Ekblom, Ö, Heiland, E. G., Larisch, L., Bojsen-Møller, E., Ekblom, M. M., & Kallings, L. V. (2020). The effectiveness of multi-component interventions targeting physical activity or sedentary behaviour amongst office workers: a three-arm cluster randomised controlled trial. *BMC Public Health*, 20, 1329. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09433-7>
- Oberländer, M., & Bipp, T. (2022). Do digital competencies and social support boost work engagement during the COVID-19 pandemic? *Computers in Human Behavior*, 130, 107172. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107172>
- O'leary, V. E. (1998). Strength in the face of adversity: Individual and social thriving. *Journal of Social Issues*, 54(2), 425-446. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01228.x>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Oquendo, P. (2023). *Mentoring Experiences of Undergraduate Students and Faculty Members in Science, Technology, Engineering, and Mathematics*, (Publication No. 30530099) [Doctoral dissertation, University of Nebraska]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Orfei, M. D., Porcari, D. E., D'Arcangelo, S., Maggi, F., Russignaga, D., Lattanzi, N., Malizia, A. P., & Ricciardi, E. (2022). COVID-19 and stressful adjustment to work: A long-term prospective study about homeworking for bank employees in Italy. *Frontiers in Psychology*, 13, 843095. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.843095>

- Orgambídez, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 31(2), 69-77.
- Organización Mundial de la Salud. (2023). *Informe de 2023 sobre los progresos realizados respecto del Plan de Acción Mundial a favor de una Vida Sana y Bienestar para Todos*. OMS. <https://www.who.int/es/news/item/07-05-2024-informe-sobre-los-resultados-de-la-oms-de-2023>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Health at a Glance 2022: OECD Indicators*. OCDE. <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance/>
- Ortiz, D. A. C., & Salgado, P. M. (2020). Perspectiva futura de tiempo y autoeficacia: Un análisis de mediación (dureza psicológica, esperanza y vitalidad) en México y EE. UU. *Revista Interamericana De Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), e1037. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1037>
- Palací, F., & Bernabé, M. (2013). *Introducción a la consultoría organizacional*. Sanz Y Torres
- Palomar, M. D. R., Cueva, S. A., & Moreno, M. (2015). Factores Psicosociales y Compromiso organizacional (Work Engagement) en trabajadores del campo/ Psychosocial factors and organizational commitment (Work Engagement) in farmworkers. *RICEA Revista Iberoamericana De Contaduría, Economía Y Administración*, 4(7), 122-135.
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206-214. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- Park, S., & Park, S. (2023). Contextual antecedents of job crafting: review and future research agenda. *European Journal of Training and Development*, 47(1), 141-165. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0071>
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Johnson, K. M. (2013). General self-efficacy influences affective task reactions during a work simulation: the temporal effects of changes in workload at different levels of control. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(2), 217-239. <https://doi.org/10.1080/10615806.2011.651616>

- Pepping, I. (2017). *The contribution of job crafting to the experienced meaningfulness of work*. [Master Thesis, University of Radboud]. Radboud Educational Repository. <https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/6845>
- Peralta, G. (2020). Diseño y validación de una escala de autoeficacia del docente. *REDU. Revista De Docencia Universitaria*, 18(2), 131-142. <https://doi.org/10.4995/redu.2020.14343>
- Pérez-Fuentes, M., Jurado, M. d. M., Linares, J. J., Martín, A. B., Márquez, M. d. M., Martínez, Á., Tortosa, B., González, A., & Oropesa, N. F. (2019). Engagement y autoeficacia en profesionales de medicina. *Calidad De Vida Y Salud*, 12(2).
- Pérez-Juárez, J., & Pedraza, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *SIGNOS-Investigación En Sistemas De Gestión*, 11(1), 37-53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>
- Peschl, A., & Schüth, N. J. (2022). Facing digital transformation with resilience–operational measures to strengthen the openness towards change. *Procedia Computer Science*, 200, 1237-1243. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.324>
- Peters, S. E., Nielsen, K. M., Nagler, E. M., Revette, A. C., Madden, J., & Sorensen, G. (2020). Ensuring organization-intervention fit for a participatory organizational intervention to improve food service workers' health and wellbeing: Workplace organizational health study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), e33-e45. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001792>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018) Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>

- Pharris, A. B., Muñoz, R. T., & Hellman, C. M. (2022). Hope and resilience as protective factors linked to lower burnout among child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 136*, 106424. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2022.106424>
- Pijpker, R., Kerksieck, P., Tušl, M., De Bloom, J., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2022). The role of off-job crafting in burnout prevention during COVID-19 crisis: a longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(4), 2146. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042146>
- Plamenova, N. (2018). Psychological capital: underlying mechanisms, antecedents, and outcomes in the workplace. [Tesis doctoral, Universitat de València]. Roderic UV.
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International, 21*(6), 587-602. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0145>
- Porter, M., & Wang, J. (2022). Personal resources and work engagement: a literature review. *The Journal of Continuing Education in Nursing, 53*(3), 115-121. <https://doi.org/10.3928/00220124-20220210-06>
- Pratama, T. N. A., Riasnugrahani, M., & Kuntari, C. I. S. R. (2023). The Influence of Job Crafting Training on Employee Work Engagement in General Elections Commission Purwakarta. *Pedagogika, 89*-98. <https://doi.org/10.37411/pedagogika.v14i1.2193>
- Prayson, R. A., & Rowe, J. J. (2017). Effective feedback in the workplace. *Critical Values, 10*(3), 24-27. <https://doi.org/10.1093/crival/vax017>
- Przybylko, G., Morton, D., Kent, L., Morton, J., Hinze, J., Beamish, P., & Renfrew, M. (2021). The effectiveness of an online interdisciplinary intervention for mental health promotion: a randomized controlled trial. *BMC Psychology, 9*(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00577-8>
- Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., & Lopez-Zafra, E. (2021). Teleworking in Times of COVID-19: Effects on the Acquisition of Personal Resources. *Frontiers in Psychology, 12*, 2485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685275>

- Pykett, J., & Enright, B. (2016). Geographies of brain culture: Optimism and optimisation in workplace training programmes. *Cultural Geographies*, 23(1), 51-68. <https://doi.org/10.1177/1474474015591122>
- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13, 1145-1163. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9311-5>
- Rahmani, D., Zeng, C., Chen, M. H., Fletcher, P., & Goke, R. (2023). Investigating the effects of online communication apprehension and digital technology anxiety on organizational dissent in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 144, 107719. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107719>
- Rahnfeld, M., Wendsche, J., & Wegge, J. (2023). Job demands and resources as drivers of exhaustion and leaving intentions: a prospective analysis with geriatric nurses. *BMC Geriatrics*, 23(1), 167. <https://doi.org/10.1186/s12877-023-03829-x>
- Rai, A. (2018). Job crafting intervention: fostering individual job redesign for sustainable organisation. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 200-208. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0089>
- Ramanyatsa, W. K. (2021). *Hope and Optimism: An Application of the Best Possible Self Intervention*. [Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand]. Wired Space Wits.
- Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis, I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*, 2(1), 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.11.001>
- Reizer, A., & Mey-Raz, N. (2019). Slowing down vacation fade-out effects. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 213-222. <https://doi.org/10.1037/str0000103>
- Reynoso, L. F. (2021). La autoeficacia y el *engagement* del trabajo en casa: aprendizajes durante la pandemia de Covid 19. *Contaduría Y Administración*, 66(5), 1-23.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>

- Robledo, E., Zappalà, S., & Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(8), 1376. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081376>
- Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic Reviews*, *12*(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02170-z>
- Roczniewska, M., Rogala, A., Puchalska-Kaminska, M., Cieślak, R., & Retowski, S. (2020). I believe I can craft! Introducing job crafting self-efficacy scale (JCSES). *PLoS One*, *15*(8), e0237250. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237250>
- Rodríguez, R., & Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina Y Seguridad Del Trabajo*, *57*, 72-88. 10.4321/S0465-546X2011000500006
- Rodríguez, R., Meneghel, I., Cruz Ortiz, V., & Hernández Vargas, C. I. (2021). Aportes de la psicología positiva para promover el bienestar en el contexto laboral. *Aportes De La Psicología Positiva Para Promover El Bienestar En El Contexto Laboral*, 53-73.
- Rodríguez-Moreno, W. A., & Zavala Álvarez, L. B. (2021). *Engagement y síndrome de burnout en colaboradores de Trujillo*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/90151>
- Rofcanin, Y., Bakker, A. B., Berber, A., Gölgeci, I., & Mireia, L. H. (2019). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human Relations*, *72*(4), 859-886. <https://doi.org/10.1177/0018726718779121>
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2020). Cognitive job crafting as mediator between behavioral job crafting and quality of care in residential homes for the elderly. *Plos One*, *15*(12), e0243726. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0243726>

- Romero, H. H. (2022). Tratamiento del Trastorno Depresivo en Adultos Jóvenes Universitarios Mediante Psicoterapia Positiva. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de la Ciudad de México].
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job crafting, work engagement, burnout: Mediating role of self-efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148-163. <https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.797>
- Rossi, M. F., Gualano, M. R., Magnavita, N., Moscato, U., Santoro, P. E., & Borrelli, I. (2023). Coping with burnout and the impact of the COVID-19 pandemic on workers' mental health: a systematic review. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1139260. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2023.1139260>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ruiz, S. I. (2024). Diseño del programa de bienestar laboral en la ESE Camu Santa Teresita de Lórica Córdoba. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad de Córdoba]. Repositorio institucional UC. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/8105>
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal of Psychiatry*, 147(6), 598-611. <https://doi.org/10.1192/bjp.147.6.598>
- Ruz, J. P., Collarte, D. F., Peña, C. I., & Urbina, E. T. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(87), 843-859.
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/10003-066X.55.1.68>
- Ryan, E., Hore, K., Power, J., & Jackson, T. (2023). The relationship between physician burnout and depression, anxiety, suicidality and substance abuse: A mixed methods systematic review. *Frontiers in Public Health*, 11, 1133484. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1133484>

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069 –1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D. (2022). Positive psychology: Looking back and looking forward. *Frontiers in Psychology*, *13*, 840062. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840062>
- Saedon, H., Salleh, S., Balakrishnan, A., Imray, C. H., & Saedon, M. (2012). The role of feedback in improving the effectiveness of workplace based assessments: a systematic review. *BMC Medical Education*, *12*, 1-8. <https://doi.org/10.1186/1472-6920-12-25>
- Saif, A., Abulibdeh, E., Bouzenoun, A., & Al-Tkhayneh, K. M. (2023). Examining Science Teachers' Integration of STEM and AI Through Mind Mapping. Paper presented at the *2023 24th International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*, 1-8. <https://doi.org/10.1109/ACIT58888.2023.10453811>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychology*, *4*(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>
- Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., & Le Blanc, P. (2021). We trust you! a multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(8), 4241. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad Y Estrés*, *11*(2-3), 215-231.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens Gumbau, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, *35*(1), 22-30.

- Salanova, M., & Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological capital development in organizations: An integrative review of evidence-based intervention programs. En L. Van Zyl y S. Rothmann Sr. (Eds.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp.81-102). Springer.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión. Editorial Alianza.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2000). Exposure to information technology and its relation to burnout. *Behaviour & Information Technology*, 19(5), 385-392. <https://doi.org/10.1080/014492900750000081>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Salazar, H. W., & Panca, G. P. (2018). El Engagement laboral como un aliado estratégico en la gestión de recursos humanos en los colaboradores de Femaco SRL Arequipa 2018 [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7581>
- Saleem, M. S., Isha, A. S. N., Yusop, Y. M., Awan, M. I., & Naji, G. M. A. (2022). The role of psychological capital and work engagement in enhancing construction workers' safety behavior. *Frontiers in Public Health*, 10, 810145. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.810145>
- Salin, D., Baillien, E., & Notelaers, G. (2022). High-performance work practices and interpersonal relationships: laissez-faire leadership as a risk factor. *Frontiers in Psychology*, 13, 854118. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854118>
- Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L., & Lonka, K. (2019). Work burnout and engagement profiles among teachers. *Frontiers in Psychology*, 10, 478051. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02254>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence?: Implication for education, En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy and emotional intelligence* (pp. 528–549). Cambridge University Press.
- Salvagioni, D., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. d. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS One*, *12*(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Samra, R. (2018). Brief history of burnout. *Bmj*, *363*. <https://doi.org/10.1136/bmj.k5268>
- Sánchez-Elvira, A. (2015). *Recursos personales. La Psicología Positiva en las organizaciones*. UNED.
- Sanín, A., Salanova, M., & Vera, P. (2018). Happiness and optimism interventions at work: gender differences. *Open Access Library Journal*, *5*, e4842. <https://doi.org/10.4236/oalib.1104842>
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability*, *12*(13), 5238. <https://doi.org/10.3390/su12135238>
- Satish, R., Sharmila, S., Anandhan, S., Kumar, S., & Logeshwaran, G. (2023). A study on employee engagement reward and recognition in L&T Construction. *Russian Law Journal*, *11*(11S), 42-45.
- Scapuzzi, S., & Aguilar, A. (2013). Eficacia de las intervenciones a través de Internet para el mantenimiento de peso a largo plazo. *Nutrición Clínica Y Dietética Hospitalaria*, *33*(2), 66-79. <https://doi.org/10.12873/332scapuzzi>
- Schaefer, H. (2018). La esperanza relacional: una concepción sistémica de la esperanza como factor de cambio terapéutico en terapia breve. *Ajayu Órgano De Difusión Científica Del Departamento De Psicología UCBSP*, *16*(2), 326-340.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, *12*, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International*

- Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2013). Work engagement: a critical assesment of the concept and its measurement. En W. Ruch, A. B. Bakker, L. Tay y F. Gander (Eds.), *Handbook of Positive Psychology Assessment*, (pp. 273-295). Hogrefe Publishing.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t05561-000>
- Schaufeli, W. y Enzmann, D. (2020). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Scheier, M. F., Swanson, J. D., Barlow, M. A., Greenhouse, J. B., Wrosch, C., & Tindle, H. A. (2021). Optimism versus pessimism as predictors of physical health: A comprehensive reanalysis of dispositional optimism research. *American Psychologist*, 76(3), 529-548. <https://doi.org/10.1037/amp0000666>
- Schelleman-Offermans, K., Ruiter, R. A., & Massar, K. (2022). The Future Positive micro-intervention protocol: A program aiming to increase a healthy life-style among employees with a low socio-economic position. *Frontiers in Public Health*, 10, 832447. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.832447>
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37. <https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754157>

- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2019). The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, *20*, 1179-1196. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9990-2>
- Seligman, M. E. (1998). Building human strength: Psychology's forgotten mission. *APA Monitor*, *29*, 2.
- Seligman, M. E. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Random House.
- Seligman, M. E. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, *13*(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sen, K., Mishra, U. S., Patnaik, S., & Mishra, B. B. (2024). Effect of psychological capital on employee performance, work stress, job insecurity, and job satisfaction: evidence from India. *Current Psychology*, *43*(11), 9613-9624. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05108-9>
- Serna, C. R., Cuevas, P. G., & Lazarov, A. (2023). Programa de prevención del síndrome de burnout entre docentes vía herramienta digital. Proyecto Erasmus "Burnpro. En E. Álvarez, A. Rodríguez, C. Rodríguez, C. González y D. Menéndez (Eds.), *Organización Y Gestión De Edusistemas En Transformación: Retos, Visiones Y Propuestas De Mejora* (pp. 178-181). Universidad de Oviedo
- Shaw, W. S., Besen, E., Pransky, G., Boot, C. R., Nicholas, M. K., McLellan, R. K., & Tveito, T. H. (2014). Manage at work: a randomized, controlled trial of a self-management group intervention to overcome workplace challenges associated with chronic physical health conditions. *BMC Public Health*, *14*, 1-11. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-515>
- Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2006). How to increase and sustain positive emotion: The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *The Journal of Positive Psychology*, *1*(2), 73-82. <https://doi.org/10.1080/17439760500510676>
- Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2021). Revisiting the sustainable happiness model and pie chart: Can happiness be successfully pursued? *The Journal of Positive Psychology*, *16*(2), 145-154. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1689421>

- Shi, Y., She, Z., Li, D., Zhang, H., & Niu, K. (2021). Job crafting promotes internal recovery state, especially in jobs that demand self-control: a daily diary design. *BMC Public Health*, *21*(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11915-1>
- Shmeleva, N., Tolstykh, T., & Dudareva, O. (2023). Integration as a Driver of Enterprise Sustainability: The Russian Experience. *Sustainability*, *15*(12), 9606. <https://doi.org/10.3390/su15129606>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Signore, F., Cortese, C. G., Parisi, S., Russo, V., Zito, M., & Ingusci, E. (2020). Job crafting and well-being at work: an exploratory analysis during health emergency period. *La Medicina Del Lavoro*, *111*(6), 478-492. <https://doi.org/10.23749/mdl.v111i6.9737>
- Silva, A. D., Carvalho, C. L., Coscioni, V., & Taveira, M. d. C. (2023). Future time orientation, life projects, and career self-efficacy of unemployed individuals. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1230851. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1230851>
- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: a practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, *65*(5), 467-487. <https://doi.org/10.1002/jclp.20593>
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, *30*(4), 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., & Wisher, R. (2006). The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *59*(3), 623-664. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00049.x>
- Skipper, M., Nøhr, S. B., & Engeström, Y. (2021). The change laboratory in medical education: two examples of tackling contradictory challenges. *Medical Education*, *55*(1), 93-100. <https://doi.org/10.1111/medu.14298>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, *5*(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>

- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Slowiak, J. M., & DeLongchamp, A. C. (2022). Self-Care Strategies and Job-Crafting Practices Among Behavior Analysts. *Behavior Analysis in Practice*, 15(2), 414-432. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00570-y>
- Smith, B. W., Ford, C. G., Erickson, K., & Guzman, A. (2020). The effects of a character strength focused positive psychology course on undergraduate happiness and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 22, 343-362. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00233-9>
- Smith, L. R., Patterson, T. L., Magis-Rodriguez, C., Ojeda, V. D., Burgos, J. L., Rojas, S. A., Zúñiga, M. L., & Strathdee, S. A. (2016). Engagement in the HIV care continuum among key populations in Tijuana. *AIDS and Behavior*, 20, 1017-1025. <https://doi.org/10.1007/s10461-015-1186-8>
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01)
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Soriano, J. G., del Carmen Pérez-Fuentes, M., del Mar Molero, M., Tortosa, B. M., & González, A. (2019). Beneficios de las intervenciones psicológicas en relación al estrés y ansiedad: Revisión sistemática y metaanálisis. *European Journal of Education and Psychology*, 12(2), 191-206.
- Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). *Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*. Cambridge University Press.
- Spears, L. C. (2010). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. En D. van Dierendonck y K. Patterson (Eds.), *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 11-24). Springer.

- Squires, J. E., Sullivan, K., Eccles, M. P., Worswick, J., & Grimshaw, J. M. (2014). Are multifaceted interventions more effective than single-component interventions in changing health-care professionals' behaviours? An overview of systematic reviews. *Implementation Science*, *9*(1), 152. <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0152-6>
- Sumalrot, T., Suwanwong, C., Pimthong, S., Surakarn, A., Chiangkhong, A., & Khunakorncharatphong, A. (2023). The development and effectiveness of web-based psychological capital intervention on the mental well-being of tourism workers during the COVID-19 pandemic. *BMC Psychology*, *11*(1), 138. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01189-0>
- Sundar, V., & Brucker, D. (2021). "Today I felt like my work meant something": A pilot study on job crafting, a coaching-based intervention for people with work limitations and disabilities. *Work*, *69*, 423-438. <https://doi.org/10.3233/WOR-213488>
- Svicher, A., & Di Fabio, A. (2021). Job Crafting: A Challenge to Promote Decent Work for Vulnerable Workers. *Frontiers in Psychology*, *12*, 681022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.681022>
- Takahashi, K., Yokoya, R., & Higuchi, T. (2023). Mediation of work engagement towards productive behaviour in remote work environments during pandemic: testing the job demands and resources model in Japan. *Asia Pacific Business Review*, *29*(4), 1149-1169. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2084848>
- Tams, S., Ahuja, M., Thatcher, J., & Grover, V. (2020). Worker stress in the age of mobile technology: The combined effects of perceived interruption overload and worker control. *The Journal of Strategic Information Systems*, *29*(1), 101595. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101595>
- Taneva, S. K., & Peng, Y. (2024). Fostering successful ageing at work: The role of cognitive job crafting, work certainty and perceived remaining time at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *97*(2), 381-402. <https://doi.org/10.1111/joop.12475>
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The job demands-resources model. En S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund y J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*, (pp. 155-180). Wiley Online Library

- Tawfik, D. S., Scheid, A., Profit, J., Shanafelt, T., Trockel, M., Adair, K. C., Sexton, J. B., & Ioannidis, J. P. (2019). Evidence relating health care provider burnout and quality of care. *Annals of Internal Medicine, 171*(8), 555-567. <https://doi.org/10.7326/M19-1152>
- Techera, D. M. (2021). *Programa de intervenció en Capital Psicológic, para la mejora del engagement, el desempeñ y el desarrollo de una Organizaci3n Saludable* [Trabajo de Fin de Máster, Universitat Jaume I]. Repositori Universitat Jaume I. <http://hdl.handle.net/10234/196523>
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist, 67*(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2021). Service employees' workplace fun and turnover intention: the influence of psychological capital and work engagement. *Management Research Review, 45*(3), 363-380. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0768>
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. Penguin Books
- Theodoratou, M., & Argyrides, M. (2024). Neuropsychological Insights into Coping Strategies: Integrating Theory and Practice in Clinical and Therapeutic Contexts. *Psychiatry International, 5*(1), 53-73. <https://doi.org/10.3390/psychiatryint5010005>
- Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. En J. W. Hedge y G. W. Carter (Eds.), *Career Pathways–School to Retirement and Beyond* (pp. 165-190). Oxford University Press.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.
- 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://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 914-928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>

- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427-454. <https://doi.org/10.1177/10596011134924>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International, 27*(1), 54-78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Torres, N., & Rangel, A. L. (2023). Intervenciones basadas en psicología positiva para adultos mayores: una revisión sistemática. *Psicología Iberoamericana, 31*(1), e311441. <https://doi.org/10.48102/pi.v31i1.441>
- Toth, I., Heinänen, S., & Kianto, A. (2023). Disentangling the elements of PsyCap as drivers for work, organization and social engagement in knowledge-intensive work. *Personnel Review, 52*(7), 1936-1952. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0031>
- Townsley, A. P., Li-Wang, J., Katta, R., Townsley, A., & Li-Wang, J. (2023). Healthcare Workers' well-being: a systematic review of positive psychology interventions. *Cureus, 15*(1), e34102. <https://doi.org/10.7759/cureus.34102>
- Tran, C. T., Tran, H. T., Nguyen, H. T., Mach, D. N., Phan, H. S., & Mujtaba, B. G. (2020). Stress management in the modern workplace and the role of human resource professionals. *Business ethics and leadership, 4*(2), 26-40. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(2\).26-40.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(2).26-40.2020)
- Tušl, M., Brauchli, R., Kerksieck, P., & Bauer, G. F. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey. *BMC Public Health, 21*, 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10788>
- Uchino, B. N. (2006). Social support and health: a review of physiological processes potentially underlying links to disease outcomes. *Journal of Behavioral Medicine, 29*, 377-387. <https://doi.org/10.1007/s10865-006-9056-5>
- Uen, J., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P., & Saini, V. (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management, 27*(1), 145-158. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2020-0068>

- Urbanaviciute, I., & Lazauskaite, J. (2023). The quality of working life from a person-centred perspective: linking job crafting, work environment types and work engagement. *Personnel Review*, 52(8), 1991-2007. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0243>
- Vakola, M., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). Daily job crafting and adaptive performance during organizational change: the moderating role of managers' influence tactics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 232-261. <https://doi.org/10.1177/00218863221133622>
- Valdivia, F. A. P., & Lamadrid, M. P. (2023). Esperanza como factor predictor de crecimiento postraumático en sobrevivientes al COVID-19. *Poiésis*, (45), 15-30. <https://doi.org/10.21501/16920945.4629>
- Valiente, C., Espinosa, R., Contreras, A., Trucharte, A., Nieto González, J., Lozano, B., & Caballero Campillo, R. (2023). *FelizMente. Intervención psicológica multicomponente para mejorar el bienestar en personas con problemas de salud mental*. Pirámide.
- van Berkel, J., Boot, C. R., Proper, K. I., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2014). Effectiveness of a worksite mindfulness-related multi-component health promotion intervention on work engagement and mental health: results of a randomized controlled trial. *PloS One*, 9(1), e84118. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084118>
- Van den Broeck, A., Vander Elst, T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: An analysis across sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369-376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. En J. Houdmont y S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice* (pp. 124-150). Wiley Online Library.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>

- Van Genugten, L., Dusseldorp, E., Webb, T. L., & Van Empelen, P. (2016). Which combinations of techniques and modes of delivery in internet-based interventions effectively change health behavior? A meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research, 18*(6), e4218. <https://doi.org/10.2196/jmir.4218>
- van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person× situation interactions in employee creativity. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1129-1144.
- van Leeuwen, E. H., Taris, T. W., van den Heuvel, M., Knies, E., van Rensen, E. L. J., & Lammers, J. J. (2021). A Career Crafting Training Program: Results of an Intervention Study. *Frontiers in Psychology, 12*, 664453. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664453>
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 686-701. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0086>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017a). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 107-119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017b). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- van Woerkom, M. (2021). Building positive organizations: A typology of positive psychology interventions. *Frontiers in Psychology, 12*, 769782. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769782>
- van Zyl, L. E., Dik, B. J., Donaldson, S. I., Klibert, J. J., Di Blasi, Z., Van Wingerden, J., & Salanova, M. (2023). Positive organisational psychology 2.0: Embracing the technological revolution. *The Journal of Positive Psychology, 19*(4), 699–711. <https://doi.org/10.1080/17439760.2023.2257640>
- Vargas, E. T., Ramos, B. O. S., Bernal, L. R. V., Huamaní, A. V. C., Rivera, F. F. L., & Huamaní, M. L. C. (2023). Factores de riesgo ocupacional en profesionales de la salud de un hospital de Pucallpa-Perú. *Vive Revista De Salud, 6*(17), 515-523. <https://doi.org/10.33996/revistavive.v6i17.242>

- Varón, C. A. (2023). Estrategias de intervención en las organizaciones desde la psicología positiva como factor de prevención del riesgo psicosocial. *Gestión De La Seguridad Y La Salud En El Trabajo*, 5(2), 67-72. <https://doi.org/10.15765/gsst.v5i2.3712>
- Vega Rodríguez, Y., & Vizcaíno Escobar, A. E. (2023). Evaluación de la autoeficacia del docente universitario: una revisión sistemática de la literatura. *Mendive.Revista De Educación*, 21(3).
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., Van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 338-373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Vera, M. I., & Gabari, M. I. (2020). Associated factors with resilience and burnout: a cross-sectional study in a teaching group in Spain. *Aula Abierta*, 49(2), 177-184. <https://doi.org/10.17811/rifie.49.2.2020.177-184>
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educativo*, (34), 77-103. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>
- Virgă, D., & Balan, G. (2023). Grit as a mediator between core self-evaluations and mental health complaints: The moderating role of workload. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(1). <https://doi.org/10.24837/pru.v21i1.526>
- Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: a meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*, 11, 1579-1598. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>
- Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, F., Cao, R., Wu, S., & Chen, M. (2021). Differential effects of interpersonal relationships across functions on product and service innovation. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(5), 728-742. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2020-0310>

- Wang, Y., Chen, Y., & Zhu, Y. (2021). Promoting innovative behavior in employees: The mechanism of leader psychological capital. *Frontiers in Psychology, 11*, 598090. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598090>
- Wang, J., Gill, C., & Lee, K. (2023). Effective mentoring in a work-integrated learning (WIL) program. *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 23*(1), 20-38. <https://doi.org/10.1080/15313220.2022.2056561>
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses. *BioMed Research International, 1*, 5284628. <https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
- Wang, Y., & Yin, B. (2023). A new understanding of the cognitive reappraisal technique: an extension based on the schema theory. *Frontiers in Behavioral Neuroscience, 17*, 1174585. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2023.1174585>
- Wardani, L. M. I., Wulandari, S., Triasti, P., & Sombuling, A. (2020). The effect of psychological capital on work engagement: Employee well-being as a mediator. *Test Engineering & Management, 83*, 17220-17229.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Watson, G. P. (2023). *Meaning Matters: Cognitive Crafting as a Sensemaking Mechanism and Motivational Process to Enhance Gig Driver Well-being* (Publication No. 31013913) [Doctoral dissertation, Clemson University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Watters, C., Reedy, G., Ross, A., Morgan, N. J., Handslip, R., & Jaye, P. (2015). Does interprofessional simulation increase self-efficacy: a comparative study. *BMJ Open, 5*(1), e005472. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-005472>
- Wei, C., Su, J., Zhao, J., Ding, K., & Kong, F. (2024). Strength Use and Well-Being at Work among Teachers: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *Behavioral Sciences, 14*(2), 95. <https://doi.org/10.3390/bs14020095>

- Weis, R., & Speredakos, E. C. (2011). A meta-analysis of hope enhancement strategies in clinical and community settings. *Psychology of Well-being: Theory, Research and Practice, 1*, 1-16. <https://doi.org/10.1186/2211-1522-1-5>
- White, C. A., Uttl, B., & Holder, M. D. (2019). Meta-analyses of positive psychology interventions: The effects are much smaller than previously reported. *PloS One, 14*(5), e0216588. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216588>
- Wiklund-Engblom, A., Polo, F., Kullbäck, C., & Asplund, S. (2023). Defining and implementing a smart working environment for employee sustainability: action research for organisational development and learning. *Journal of Workplace Learning, 35*(8), 693-712. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2023-0006>
- Woitowich, N. C., Waddimba, A. C., Yeh, C., Muhammad, L. N., & Warren, A. M. (2023). Evaluation of Professional Setbacks and Resilience in Biomedical Scientists During the COVID-19 Pandemic. *JAMA, 6*(8), e2328027. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2023.28027>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology, 56*(3), 407-415.
- Wright, K. (2016). Social networks, interpersonal social support, and health outcomes. *Frontiers in Communication, 1*, 10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2016.00010>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Amr, 26*(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. En A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.
- Wut, T., Lee, S., & Xu, J. (2022). Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace—Internal stakeholder perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(18), 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(4), 489-517. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386>
- Xu, Y., & Wang, Y. (2023). Job stress and university faculty members' life satisfaction: The mediating role of emotional burnout. *Frontiers in Psychology, 14*, 1111434. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1111434>
- Yadav, G., & Kumar, S. (2016). Hope: A tool for managing adversities at workplace. *Indian Journal of Health & Wellbeing, 7*(12), 1156.
- Yang, F., Fei, Y., Guo, L., Bai, X., & Li, X. (2023). Job crafting intervention for job burnout and work engagement among young construction project management practitioners in China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2022-0935>
- Yang, Y., & Hayes, J. A. (2020). Causes and consequences of burnout among mental health professionals: A practice-oriented review of recent empirical literature. *Psychotherapy, 57*(3), 426-436.
- Yang, T., & Jiang, X. (2023). When colleague got recognized: Third-party's reaction to witnessing employee recognition. *Frontiers in Psychology, 14*, 968782. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.968782>

- Yang, Z., Liu, P., & Cui, Z. (2021). Strengths-based job crafting and employee creativity: the role of job self-efficacy and workplace status. *Frontiers in Psychology, 12*, 748747. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748747>
- Yepes-Baldó, M., Romeo, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2018). Job crafting, employee well-being, and quality of care. *Western Journal of Nursing Research, 40*(1), 52-66. <https://doi.org/10.1177/01939459166806>
- Yosep, I., Mardhiyah, A., Hendrawati, H., & Hendrawati, S. (2023). Interventions for reducing negative impacts of workplace violence among health workers: a scoping review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare, 16*, 1409-1421. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S412754>
- Yu, J., Liu, J., Lin, S., & Chi, X. (2023). The relationship between stressors and Chinese employees' innovative work behavior: the role of task crafting and psychological detachment. *European Journal of Innovation Management*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2022-0417>
- Yuan, Q. (2015). *Evaluating the effectiveness of a psychological capital development program on mental health, engagement and work performance*. The Chinese University of Hong Kong.
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization, 26*(2), 168-184. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>
- Zhai, Y., Xiao, W., Sun, C., Sun, B., & Yue, G. (2023). Professional Identity Makes More Work Well-Being Among Teachers: Mediating Roles of Job Crafting and Work Engagement. *Psychological Reports, 00332941231189217*. <https://doi.org/10.1177/0033294123118921>
- Zhang, X., Li, Y., Ma, S., Hu, J., & Jiang, L. (2014). A structured reading materials-based intervention program to develop the psychological capital of Chinese employees. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 42*(3), 503-515. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.503>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126-146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

- Zhang, G., & Wang, Y. (2022). Organizational identification and employees' innovative behavior: the mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1108-1123. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2021-0294>
- Zheng, Y., Tang, P. K., Lin, G., Liu, J., Hu, H., Wu, A. M., & Ung, C. O. (2023). Burnout among healthcare providers: Its prevalence and association with anxiety and depression during the COVID-19 pandemic in Macao, China. *PloS One*, 18(3), e0283239. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283239>
- Zhou, S., Chen, H., Liu, M., Wang, T., Xu, H., Li, R., & Su, S. (2022). The relationship between occupational stress and job burnout among female manufacturing workers in Guangdong, China: a cross-sectional study. *Scientific Reports*, 12(1), 20208. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-24491-0>
- Zhou, L., Deng, X., Guo, K., Hou, L., Hui, X., Wu, Y., Xu, M., Wang, Y., Liang, S., & Yang, K. (2023). Effectiveness of Multicomponent Interventions in Office-Based Workers to Mitigate Occupational Sedentary Behavior: Systematic Review and Meta-Analysis. *JMIR Public Health and Surveillance*, 9, e44745. <https://doi.org/10.2196/44745>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>
- Zimmerman, B. J., Kitsantas, A., & Campillo, M. (2005). Evaluación de la autoeficacia regulatoria: una perspectiva social cognitiva. *Revista Evaluar*, 5(1), 1-21. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v5.n1.537>
- Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos One*, 16(1), e0245078. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>

**ANEXOS**



## Anexo I

### Protocolo de Evaluación

La Universidad de Deusto está desarrollando un estudio que tiene como objetivo evaluar un programa de intervención sobre dos recursos personales que están relacionados y pueden ser origen de bienestar en el trabajo.

Si usted está trabajando actualmente o ha dejado de trabajar hace menos de 3 meses, puede ayudarnos a llevar a cabo este estudio. Para ello, le pediremos que conteste las siguientes preguntas de forma anónima y confidencial. Se realizará un seguimiento dentro de cuatro semanas donde deberá completar las preguntas nuevamente.

Muchas gracias por su colaboración.

Indique por favor su respuesta en relación a las siguientes preguntas:

Fecha de nacimiento:

Género:

- Hombre
- Mujer
- No me identifico con ninguna de estas opciones

Estado civil:

- Casado/a o conviviendo en pareja
- Soltero/a
- Divorciado/a o separado/a
- Viudo/a

Hijos:

- Si
- No

Personas dependientes a cargo:

- Si
- No

Nivel de Estudios:

- Primarios (EGB o equivalente)
- Secundaria o similar (ESO o FP media)
- Bachiller (BUP, FP superior o equivalente)
- Estudios Universitarios

Indique el puesto de trabajo que ocupa actualmente o ha ocupado en los últimos meses su actividad profesional (si no encuentra el puesto exacto, indique el más similar):

- Dirección y gerencia (personal directivo de la administración pública, de departamentos comerciales, financieros, de RRHH, gerentes de empresas, miembros del poder ejecutivo, etc.)
- Técnicos/as y profesionales científicos e intelectuales (de la salud, la enseñanza, de las ciencias, del derecho, de la cultura, etc.)
- Empleados/as de oficina (que atienden o no al público (en servicios contables, de apoyo a la producción, bibliotecas, correos, agentes de viaje, recepcionistas, empleados/as de ventanilla, etc.)
- Trabajadores/as de servicios (de restauración, de comercio, de salud, de cuidado de personas, de protección y seguridad, del sector primario, de la construcción, operadores de máquina, transportistas, peones, etc.)
- Trabajadores no cualificados en servicios, excepto transportes (empleados domésticos, personal de limpieza, etc.)

Indique por favor una de estas opciones en relación a su trabajo:

- Trabajador/a por cuenta ajena
- Trabajador/a por cuenta propia

Tipo de contrato:

- Fijo
- Eventual
- Interino/a
- En prácticas o con una beca
- NS/NC

Jornada laboral (Si trabaja a turno, indique también si es a tiempo completo o a tiempo parcial):

- Tiempo completo
- Tiempo parcial
- Turnos
- NS/NC

Horas de trabajo semanales:

- Menos de 20
- Entre 20 y 35
- Entre 35 y 40
- Más de 40

Nivel de ingresos brutos anuales:

- Menos de 12.000€
- Entre 12.000 y 24.000€
- Entre 24.000 y 36.000€
- Más de 36.000€

Años totales de vida laboral:

- Menos de 5
- Entre 5 y 10
- Entre 10 y 20
- Más de 20

Años de antigüedad en el puesto en el que está actualmente:

- Menos de 1
- Entre 1 y 3
- Entre 3 y 5
- Entre 5 y 10
- Más de 10



## Anexo II

### *Job Crafting Questionnaire* (Slemp y Vella-Brodrick, 2013)

A menudo se ofrece a los/as trabajadores/as la oportunidad de hacer su trabajo más interesante y satisfactorio.

Estas oportunidades pueden ser muy sencillas como, por ejemplo, introducir pequeños cambios en sus tareas para disfrutar más, crear oportunidades para relacionarse con más personas en el trabajo o simplemente intentar ver su trabajo desde un punto de vista diferente para darle más sentido.

Si bien algunos trabajos ofrecen más oportunidades de este tipo que otros, en todos los trabajos habrá situaciones en las que se pueden hacer pequeños cambios para hacer el trabajo más interesante y satisfactorio.

Por favor, indique con qué frecuencia lleva a cabo las siguientes conductas, según la siguiente escala.

(1) Casi nunca, hasta (6) Muy a menudo (Nota: “Muy a menudo” significa con la mayor frecuencia posible).

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



### Anexo III

#### ***Job Crafting Scale (Tims et al., 2012). Traducida por Ficapal et al. (2014)***

Indica el grado de acuerdo con las siguientes frases en referencia a tu trabajo actual.

(1) Nunca

(7) Siempre

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



### Anexo IV

***Psychological Capital Questionnaire* desarrollado por Luthans et al. (2007) y adaptado al español por Azanza et al. (2014)**

A continuación, indique su opinión sobre cómo se ajustan los siguientes ítems a lo que usted piensa sobre usted mismo.

Utilice la siguiente escala para indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada frase:

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Algo en desacuerdo

4= Algo de acuerdo

5= De acuerdo

6= Muy de acuerdo

1. Me siento seguro/a analizando un problema a largo plazo para encontrar una solución.
2. Me siento seguro/a al representar a mi área de trabajo en reuniones con la dirección.
3. Me siento seguro/a al participar en los debates sobre la estrategia de mi empresa.
4. Me siento seguro/a ayudando a establecer objetivos en mi área de trabajo.
5. Me siento seguro/a contactando con personas externas a la organización (proveedores, clientes...) para discutir los problemas.
6. Me siento seguro/a al presentar información a un grupo de colegas.
7. Si estuviese en apuros en el trabajo, se me ocurrirían muchas formas de salir de la situación.
8. En la actualidad estoy persiguiendo enérgicamente mis objetivos laborales.
9. Hay muchas formas de darle la vuelta a cualquier problema.
10. Actualmente creo que estoy teniendo bastante éxito en mi trabajo.
11. Se me ocurren muchas formas de alcanzar mis actuales objetivos laborales.
12. En este momento, estoy alcanzando los objetivos laborales que me he establecido.
13. Cuando tengo un contratiempo en el trabajo, tengo problemas para recuperarme y seguir adelante.
14. Por lo general manejo las dificultades de una manera u otra en el trabajo.
15. Puedo “quedarme solo/a” en el trabajo, por así decirlo, si tengo que hacerlo.
16. Normalmente me tomo con calma los aspectos estresantes del trabajo.
17. Puedo superar las épocas laborales difíciles porque ya me he enfrentado antes a las dificultades.

18. Siento que puedo manejar muchas cosas a la vez en este trabajo.
19. Cuando las cosas son inciertas para mí en el trabajo, por lo general, espero lo mejor.
20. Si algo puede ir mal en mi trabajo, seguramente irá mal.
21. En lo que respecta a mi trabajo, siempre veo el lado bueno de las cosas.
22. En lo que respecta a mi trabajo, soy optimista en cuanto a lo que me deparará el futuro.
23. En este trabajo las cosas nunca salen como yo quiero.
24. Valoro este trabajo como “no hay mal que por bien no venga”.

**Anexo V*****Utrecht Work Engagement Scale-9 (Schaufeli et al., 2006)***

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma en alguna ocasión durante el último año. Si nunca se ha sentido así conteste 0 (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6):

(0) Nunca

(1) Casi nunca

(2) Algunas veces

(3) Regularmente

(4) Bastantes veces

(5) Casi siempre

(6) Siempre

1. En mi trabajo me siento lleno/a de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo.
3. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.
4. Mi trabajo me inspira.
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
6. Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo.
7. Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.
8. Estoy inmerso/a en mi trabajo.
9. Me “dejo llevar” por mi trabajo.



**Anexo VI**

***Maslach Burnout Inventory-General Survey* (Maslach et al., 1997). Traducida por**

**Moreno-Jiménez et al. (2001)**

(0) Nunca

(1) Muy raras veces a lo largo del año

(2) En algunas ocasiones a lo largo del año

(3) En bastantes ocasiones a lo largo del año

(4) Frecuentemente a lo largo del año

(5) Casi cada día

(6) Cada día

1. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.

2. Me siento acabado/a al final de la jornada.

3. Me siento fatigado/a al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo.

4. Trabajar todo el día realmente es estresante para mí.

5. Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo.

6. Me siento quemado/a por mi trabajo.

7. Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización.

8. Desde que comencé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo.

9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.

10. En mi opinión, soy muy bueno/a haciendo mi trabajo.

11. Me siento realizado/a cuando llevo a cabo algo en mi trabajo.

12. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.

13. Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.

14. Me he vuelto más cínico/a acerca de si mi trabajo vale para algo.

15. Dudo sobre el valor de mi trabajo.

16. En mi trabajo estoy seguro/a de que soy eficaz haciendo las cosas.

