



**MARHTO**

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

## **Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones**

### **Trabajo de Fin de Máster**

**Curso 2020/2021**

**Convocatoria Septiembre**

**Orientación:** Revisión bibliográfica

**Título:** Relación del Job Crafting y el Work Engagement en las organizaciones: un acercamiento mediante la revisión bibliográfica.

**Estudiante:** Katherine Janssen Gonzalez.

**NIE:** Y8483543-F

**Tutora:** María del Carmen Neipp

**Código OIR:** TFM.MGR.MDCNL.KJG.210621

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>2. Introducción</b> .....	4
<b>3. Método</b> .....	6
<b>3.1</b> Justificación y descripción de los parámetros .....	6
<b>3.2</b> Criterios de selección. ....	7
<b>3.3</b> Selección del material científico.....	7
<b>4. Resultados: análisis e integración de los resultados.</b> .....	8
<b>5. Conclusiones</b> .....	13
<b>6. Referencias</b> .....	14

## Resumen

Teniendo en cuenta los cambios que han surgido a lo largo del tiempo en la forma de ver y comprender la relación trabajo/trabajador y teniendo en cuenta una de las disciplinas más implicadas en el estudio de esta relación como lo es la psicología, se ha querido mediante un estudio bibliográfico identificar la relación existente entre uno de los términos más recientes (job crafting) con el compromiso (work engagement) en los trabajadores, teniendo como principal referente la psicología positiva. Se utilizaron dos bases de datos Psycinfo y Science direct, introduciendo las palabras clave work engagement y job crafting, encontrando un total de 497 artículos, de los cuales finalmente se seleccionaron 8, siguiendo los criterios de exclusión para este trabajo. Resultados: se encontró que la relación entre job crafting y work engagement no se da en una sola vía (job crafting= Work engagement) sino que se da en ambos sentidos, una puede ser precursora de la otra y viceversa, pero estimular el job crafting en los trabajadores puede contribuir a generar mayor autonomía y sentido de responsabilidad y pertenencia con la organización.

**Palabras claves:** Job crafting, work engagement, psicología positiva, recursos laborales, demandas laborales, revisión.

## 2. Introducción

A lo largo del tiempo con el continuo cambio y el ritmo acelerado que lleva el mundo, han surgido una gran variedad de definiciones y conceptos en el mundo laboral que años atrás no eran conocidos, o si existían no estaban claramente definidos, por lo que muchas disciplinas se han visto en la necesidad de comprender los diferentes fenómenos que se encuentran relacionados con el individuo, buscando entender como esta relación con el medio, influye en el actuar de éstos. La psicología una de las disciplinas que más énfasis ha hecho en la relación del ser humano con su entorno, conociendo las implicaciones que tiene esta interacción en su desarrollo psicológico y a su vez como aquellos procesos psicológicos previamente establecidos se ven modificados por las situaciones diarias a las que se enfrentan. En particular, el campo laboral ha sido uno de los más recientes donde se ha visto inmersa la psicología, con el objetivo de comprender la relación que tiene el trabajo con el individuo, y como esta relación ha influido de forma directa en la manera de afrontar las diversas situaciones que se presentan en el entorno laboral, donde los recursos con los que cuenta cada colaborador tanto intrínsecos como extrínsecos terminan siendo un factor determinante a la hora de resolver dichas situaciones.

Una de las ramas más recientes de la psicología que se ha visto inmersa en el mundo de las organizaciones es la denominada Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), la cual es considerada como “una vertiente de este nuevo enfoque de la psicología positiva” (Bakker, 2012). Pero, ¿A qué nos referimos cuando decimos salud ocupacional?, se podría decir que en últimas, esta es, “«la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores» (Schaufeli, 2004, p. 503)” citado por Bakker, 2012), es decir que por medio de ésta se busca implementar estrategias que promuevan la salud física y mental del trabajador, situación que a su vez influye en aspectos relacionados con el desempeño laboral, la productividad y la motivación de los trabajadores dentro de una organización, logrando así que no solo los estudiosos del tema se vean interesados en encontrar estrategias que favorezcan esta salud en el trabajador sino que también en los últimos años se haya generado mayor interés en los directivos de las organizaciones por rediseñar los procesos que se llevan a cabo en la gestión del personal, para promover las conductas positivas dentro de la organización.

Por lo tanto, se puede decir que el concepto de psicología positiva surge con la intención de cambiar el enfoque netamente negativo que se le estaba dando al estudio de la relación trabajador/organización, para así empezar a estudiar aquellos aspectos positivos que surgían como consecuencia de las prácticas positivas en la organización, teniendo entonces, que un enfoque basado en la PSOP puede ayudar a entender como los contextos de trabajo pueden afectar y se ven así mismo afectados por las relaciones, las emociones y los significados positivos (Fredrickson & Dutton, 2008 citado por Bakker, 2012). Dejando de lado así, conceptos como, estrés y burnout, para centrarse en conceptos como, work engagement y job crafting, donde la creatividad y el factor

individual empiezan a jugar un papel fundamental en el desarrollo del trabajador, otorgándole a éste un rol más participativo en la organización y en la influencia que tiene sobre su puesto de trabajo, buscando en caminar la conducta del trabajador hacia un mayor bienestar dentro de la organización, entendiendo así, que resulta necesario que el individuo tenga un rol participativo en su lugar de trabajo, para que este se sienta productivo y de cierta manera realizado al llevar a cabo sus funciones dentro de la organizaciones. Entendiendo entonces, que “El job crafting, junto con el engagement y el capital psicológico, se consideran temáticas positivas en las organizaciones, relacionadas con la denominada Psicología Organizacional Positiva (Bakker y Schaufeli, 2008) y la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks, 2012)” (Raposo, 2016).

¿Qué se entiende por job crafting? “Su denominación proviene del inglés, donde “job” significa “trabajo” y el verbo “to craft” hace referencia a “elaborar algo de forma artesanal”. Por lo tanto, el término significa “moldear el trabajo”, es decir, realizar cambios que permitan ajustar el puesto a los intereses y habilidades propias del trabajador (Berg, Dutton y Wrzeniewski, 2008).” citado por Garcia y Sanchez (2015) siendo entonces estas modificaciones que se realizan en el trabajo, las que permiten que éste se ajuste más a las competencias del trabajador y por ende, convierte el trabajo en una actividad más agradable para las personas, por lo tanto, considerar el job crafting como una herramienta de mejora en los puestos de trabajo, tiene como resultado generar un mejor desempeño en los equipos de trabajo y además, influye de forma positiva el componente individual, ya que esta práctica contribuye a que las personas se sientan más motivadas con su desempeño diario, lo que traería a su vez como consecuencia mejores resultados para la organización (Randstand, 2018).

Teniendo en cuenta que la motivación es uno de los factores que según diversos autores, se ve incrementado al practicar el job crafting y que es ésta, uno de los factores fundamentales a la hora de que un trabajador se sienta más comprometido en el trabajo (work engagement), resulta necesario indagar y conocer sobre las implicaciones (positivas o negativas) que tiene el job crafting sobre el work engagement, teniendo en cuenta que se ha mencionado que podría existir una relación positiva entre ambas variables y que por lo tanto estimular al trabajador a realizar job crafting en su puestos de trabajo puede resultar beneficiador tanto para la salud del trabajador como para la productividad de la empresa, ya que más que trabajadores sistémicos se necesitan personas saludables, motivadas y comprometidas con la organización, teniendo así en cuenta las investigaciones de autores como Tims, Baker y Derks (2012) donde han encontrado que existe una relación positiva entre ambas variables (work engagement y job crafting), logrando establecer por lo tanto que a mayor capacidad de modificar las demandas y recursos laborales mayores serían sus niveles de engagement con la organización, buscando por lo tanto contribuir de alguna manera a aportar conocimientos que resulta importantes a la hora de crear estrategias en relación al manejo del trabajador en las organizaciones, considerando que aquellos factores enfocados a mitigar el

impacto negativo de las funciones del trabajo en la persona, resultan de suma importancia a nivel organizacional.

En cuanto al work engagement este lo podríamos definir como aquel estado positivo relacionado con el trabajo, que por lo general permite que en el trabajador se estimulen aspectos como la dedicación, el vigor y la absorción, teniendo entonces que el primero (dedicación) denota un estado de entusiasmo generado por la sensación de sentirse desafiado por su puesto de trabajo; el segundo (vigor) está caracterizado por generar en el trabajador niveles altos de energía, perseverancia y voluntad por realizar de la mejor forma las funciones de su trabajo; y por último la absorción que hace referencia a la necesidad de estar completamente centrado y enfocado en el trabajo (Tims, Bakker, y Derks, 2013), el compromiso permite mejorar una gran variedad de dinámicas dentro de la organización, entre ellas las relaciones laborales y la forma en que se llevan a cabo las funciones, teniendo en cuenta que la gente comprometida no solo refleja un mejor desempeño dentro de la organización sino que también contribuye a generar una sensación de bienestar y por ende de satisfacción con el trabajo que se realiza.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que diversos autores han encontrado una relación positiva entre el job crafting y el work engagement, se ha planteado en este trabajo como objetivo, realizar una revisión bibliográfica para establecer la relación del job crafting y el work engagement. Buscando conocer un poco más a fondo, las implicaciones que puede llegar a tener la práctica del job crafting en el trabajador, teniendo en cuenta que resulta necesario incentivar a generar mayor interés en este aspecto, para que pueda ser tenido en cuenta en futuras investigaciones encaminadas a motivar la práctica de la psicología positiva en las distintas organizaciones.

### **3. Método**

#### **3.1 Justificación y descripción de los parámetros**

Para la presente revisión bibliográfica, se realizó una consulta de referencias en las siguientes bases de datos: PsycINFO y Science Direct. Se utilizó un parámetro de búsqueda especificado en la tabla 1, donde los operadores booleanos utilizados para dicha búsqueda fueron: Job Crafting combinado con el parámetro Work Engagement, ya que esta investigación estaba centrada en la relación de estos dos términos en las organizaciones.

Combinando los keep works de la siguiente forma:

- i. Job crafting AND work engagement.

Tabla 1.

*Número total de documentos encontrados según el parámetro de búsqueda en las bases de datos.*

<b>Parámetro</b>	<b>PsycINFO</b>	<b>Science Direct</b>
<b>i.</b>	117	380

### **3.2 Criterios de selección.**

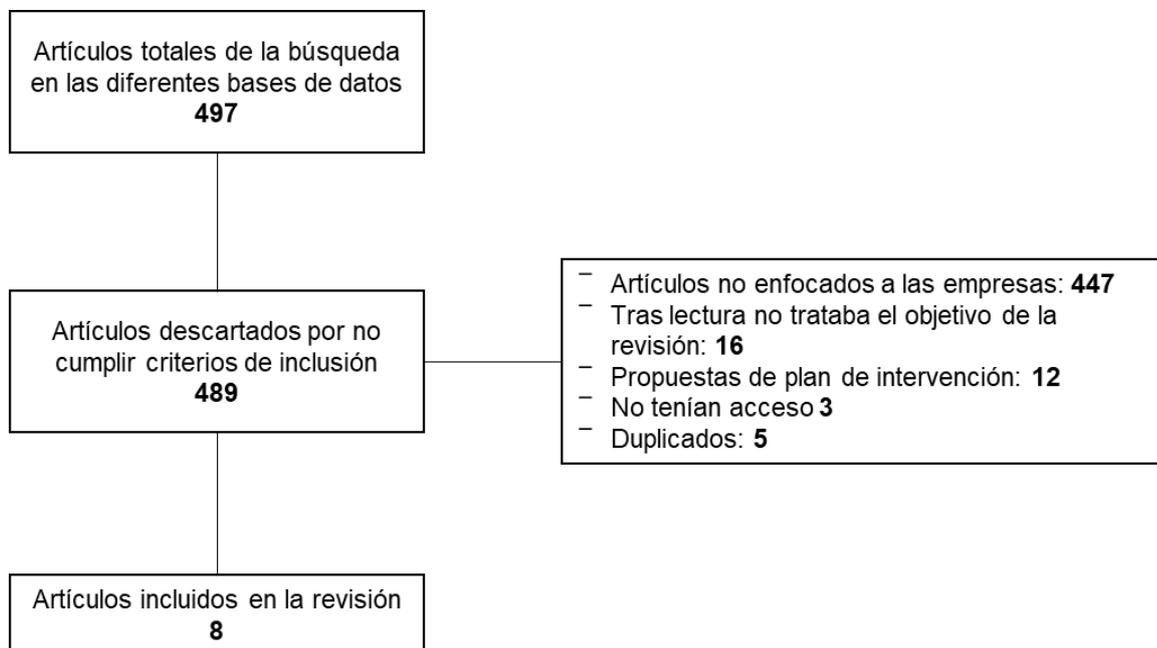
Para la inclusión de los artículos en esta revisión bibliográfica, estos debían cumplir los siguientes criterios: (a) los keep works debían aparecer en los títulos de las investigaciones (b) en el resumen debía evidenciar una investigación en la relación del job crafting y el work engagement en las organizaciones (c) debían ser artículos científicos, (d) los estudios debían ser realizados en empleados de empresas (e) debían estar comprendidas entre el año 2010 y 2020 (d) tenían que estar escritos en inglés o en español (c) tenían que tener acceso.

Como criterios de exclusión, se descartaron aquellos documentos que (a) no estaban enfocados a las empresas (b) investigaciones centradas en docentes, profesionales de la salud o estudiantes, (c) en la descripción no se encontraba relación alguna con el job crafting y el work engagement, (d) investigaciones de planes de intervención (e) artículos duplicados, (f) documentos que al leerlos no trataran del tema de la investigación y (g) documentos que no tenían acceso.

### **3.3 Selección del material científico**

El siguiente diagrama de flujo que se muestra a continuación (figura 1) representa el proceso de selección de los artículos.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de selección de los artículos analizados en esta revisión bibliográfica.



#### 4. Resultados: análisis e integración de los resultados.

Una vez se han seleccionado los 10 artículos para la presente revisión bibliográfica, se realizó el siguiente cuadro (tabla 2) donde se muestran los datos más relevantes que se extrajeron de ellos.

Tabla 2

*Síntesis de los artículos incluidos en la revisión bibliográfica*

<b>Autores (año)</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Resultados</b>
<b>Devoto, Machado, Vázquez y Freitas (2020)</b>	Investigar ↔ entre JC y WE y el job crafting en el contexto de los RL y las DL de los Pro brasileños	538 profesionales brasileños 56.5% mujeres	-HSEMSI -VC - UWES -JCQ - CSD	El JC y la claridad del rol tiene influencia sobre el work engagement. Practicar JC = WE
<b>Bakker y Oerlemans (2019)</b>	Averiguar la influencia de los empleados en su propio WE mediante el JC	N = 66 participantes 36 M y 30 H EM: 46 años	-UWES -JCQ -UWES versión diaria.	JC + Motivación + RL + DL = WE
<b>Mäkikangas (2018)</b>	Investigar si diferentes combinaciones de comportamientos de JC), tienen diferentes asociaciones con el WE	N = 131 Trabajadores finlandeses	-JCSMV - UWES- VC - LPA	↑JC = ↑ WE, ambas variables tienen una relación directa, si una disminuye la otra también
<b>Lu, C. Q, Wang, Lu, J. J, Du y Bakker (2014)</b>	Explorar la ↔ entre el WE y los cambios en P-J fit (personal job- fit), teniendo como mediador el JC	N = 245 empleados chinos 55% H EM: 28 años	-UWES- VC - JCS – Version china version china	↑ compromiso = ↑ JC Practicar JC = ↑ P-J ↑ inseguridad laboral = ↑ JC
<b>Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, y Hetland, (2012)</b>	Investigar si el JC tiene algún impacto sobre la motivación y el WE	N= 95 personas	Cuestionario demográfico Cuaderno diario JCSMV UWES- VC Versión holandesa del CCL- VH	No se encontró correlación entre job crafting a nivel diario, autonomía laboral. Presión laboral y work engagement. Mayor presión y autonomía = a mayor búsqueda de recursos laborales
<b>Marta Llorente-Alonso y Gabriela Topa (2019)</b>	Relacionar el JC individual y colaborativo con el WE y la satisfacción laboral	N= 301 personas	-Datos demográficos -Escala de elaboración individual y colaborativa	El WE mide por completo la relación entre el JC y la satisfacción laboral, es

			-Índice Breve de Satisfacción Laboral Afectiva UWES- VC	decir que el WE estimula el ↑ del JC y por ende el ↑ de la satisfacción laboral.
<b>Demerouti, E., Bakker, A. B., &amp; Gevers, J. M. (2015).</b>	Indagar si el JC, la elaboración de RL y DL se ↔ positivamente con el WE	N = 294 Empleados 157 H (55%) y 130 M (45%). EM: 36 años	- JCS - UWES - Escala de desempeño contextual - Escala de creatividad de Miron, Erez y Naveh (2004)	Búsqueda de recursos tiene una ↔ indirecta positiva con el desempeño a través del WE Creatividad ↔ WE ↓ demandas = ↓ desempeño y creatividad
<b>Tims, M., Bakker, A. B., &amp; Derks, D. (2013).</b>	Indagar si el JC tiene algún impacto directo en el WE en los trabajadores, influyendo por ende en el bienestar laboral, basándose en el modelo JD-R	N = 288	-Escala de autonomía -Cuestionario holandés sobre la experiencia y la evaluación del trabajo -Escala de Oportunidades de desarrollo - LMES - CCL- VH - UWES- VC - MOAQ - MOAQ - OLBI - JCS	↑ creación de RL estructurales = ↑RL, lo que tiene ↔ con el ↑ del bienestar y por ende del WE, ↓ insatisfacción laboral, ↓ agotamiento ↑RL = ↑ WE ↑ Carga laboral = ↑ Agotamiento ↑ DL ↔ ↑ WE y ↓Agotamiento

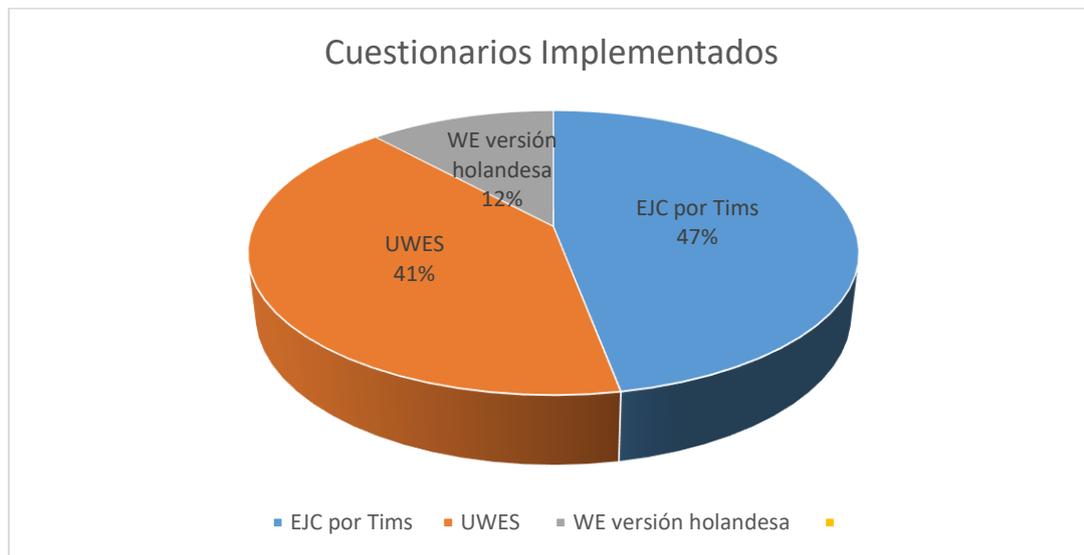
Fuente: Elaboración propia

Nota: ↔: tiene relación; =: tiene como consecuencia; ↑: a mayor; ↓: a menor; Pro: profesionales; M: Mujeres; H: Hombres; N: Muestra; WE: Work Engagement; JC: Job Crafting; RL: Recursos Laborales; DL: Demandas Laborales; VC: Versión Corta; HSEMSI: Herramienta indicadora de estándares de gestión del ejecutivo de salud y seguridad; UWES: Escala de Work Engagement de Utrecht; JCQ: Cuestionario de elaboración de trabajos; CSD: Cuestionario Sociodemográfico; EM: Edad media; JCSMV: Job Crafting Scale Versión Modificada; UWES-VC: Escala de Work Engagement de Utrecht- Versión Corta; LPA: Latent profile analysis; CCL- VH: Cuestionario de contenido laboral- versión holandesa; LMES: adaptación de Leader-Member Exchange Scale de Le Blanc, 1994; MOAQ: Cuestionario de Evaluación Organizacional de Michigan; OLBI: Inventario de Burnout de Oldenburg.

En un primer momento, resulta importante destacar que los objetivos planteados en las investigaciones incluidas en esta revisión bibliográfica, relacionaban el tema del job crafting y work engagement de alguna manera, en algunos casos esta relación implicaba aspectos positivos y en unas pocas enfatizaban los aspectos negativos de llevar a cabo el job crafting en el compromiso laboral (Bakker y Oerlemans, 2018 y Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2019). Dejando de lado las variables principales (job crafting y work engagement) en las distintas investigaciones científicas, se destacan de igual forma otras variables como lo eran, la creatividad (Demerouti, Bakker y Gevers, 2015), recursos laborales, demandas laborales y desafíos laborales (Demerouti, Bakker, y Gevers, 2015; Tims, Bakker y Derks, 2013); (Bakker y Leiter, 2017; Tims, Bakker y Derks, 2012), inseguridad laboral (Lu C, Wang, Lu, Du y Bakker, 2014), contenido laboral (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, y Hetland, 2012), job crafting individual y colectivo (Marta Llorente-Alonso y Gabriela Topa, 2019) satisfacción laboral (Marta Llorente-Alonso y Gabriela Topa 2019; Tims, Bakker y Derks, 2013) y autonomía (Tims, Bakker y Derks, 2013), todas estas variables de alguna manera estaban relacionadas en la influencia que podía tener la práctica del job crafting en la generación del work engagement.

En relación a los cuestionarios que más se implementaron para realizar las respectivas investigaciones se encuentra la Escala de work engagement de Utrecht, la escala holandesa modificada de work engagement elaborada por Schaufeli y Bakker (2003) y la escala de Job crafting desarrollada por Tims y col. (2012), tal como se muestran en la figura 2

Figura 2. Cuestionarios más utilizados.



Todas las investigaciones tenidas en cuenta, estaban realizadas en un ámbito empresarial y fueron realizadas en distintos países, como Brazil, Holanda, Finlandia, China entre otros, además los trabajadores participantes contaban con distintos niveles de educación, desde el título de secundaria, hasta posgrados, por lo tanto, la posición en la organización era variada. Los rangos de

edad estaban comprendidos entre los 25 años (teniendo en cuenta que exigían un mínimo de 1 año de antigüedad en la organización) hasta los 60 años, y en la mayoría de los casos el porcentaje de mujeres participantes fue mayor que el de los hombres, por lo que distintas investigaciones resaltaban no saber si los resultados podrían diferir de hombres a mujeres, de tal forma que el sexo fuera un factor determinante (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, y Hetland, 2012; Bakker y Oerlemans, 2019).

Todos los artículos seleccionados se basaban en el modelo JD-R (job demands - Resources de Bakker & Demerouti, 2007), para comprender el job crafting en los distintos trabajadores y la definición más utilizada para esta variable era la dada por Tims y Bakker (2010), quienes definen el job crafting como la personalización proactiva de las demandas y los recursos del trabajo, lo que permite al trabajador adaptar su respectivo entorno laboral a sus propias necesidades, destacando así que la percepción positiva del job crafting estaba relacionada con la cantidad de recursos laborales que percibe el trabajador al momento de cumplir con las demandas del puesto (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, y Hetland, 2012; Tims, Bakker y Derks, 2013; Demerouti, Bakker, y Gevers, 2015; Bakker y Leiter, 2017; Marta Llorente-Alonso y Gabriela Topa 2019), como a su vez se logró evidenciar que aquellas demandas consideradas desafiantes estimulaban el job crafting y por ende también el work engagement (Tims, Bakker y Derks, 2013) permitiendo identificar que el aumento de demandas no tenían un impacto negativo en el trabajador sino que por el contrario le permitía modificar su trabajo de una forma que este le resultara más emocionante y por ende motivador (Mäkikangas, 2018; Lu C, Wang, Lu, Du y Bakker, 2014) .

Se ha identificado de igual forma que el job crafting no es el único que puede influir en el work engagement sino que mantienen una relación recíproca entre ambas variables, es decir que son directamente proporcionales y por lo tanto entre mayor sea el work engagement mayor será la modificación del trabajo (job crafting) para superar las expectativas, teniendo en cuenta que tener work engagement contribuye al aumento de recursos laborales, lo que a su vez genera y estimula el job crafting (Lu C, Wang, Lu, Du y Bakker, 2014; Demerouti, Bakker, y Gevers, 2015). De igual forma se identifica que las personas comprometidas buscan la forma de poder realizar cada día mejor sus funciones, por lo que estas tienden a asumir las demandas laborales como retos propios, encontrándose así, que el incremento de estas demandas en lugar de tener una influencia negativa, contribuye a que el trabajador tenga una experiencia positiva en su puesto de trabajo y por ende se vea incrementado el work engagement.

Por otra parte, los investigadores también mencionan que el job crafting, contribuye a la generación de una sensación de control y participación activa en lo que respecta a su trabajo, y esta sensación de control, ayuda a que la persona se sienta útil y proactiva en su sitio de trabajo, llevándolo a incrementar su esfuerzo por realizar mejor sus funciones, siendo importante destacar que para que al momento de practicar el job crafting se vea influido el work engagement debe existir también una implicación de diversa variables, como lo son la motivación (Tims, Bakker y Derks, 2012;

Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, y Hetland, 2012), la creatividad (Demerouti, Bakker y Gevers, 2015), la inseguridad laboral (Lu C, Wang, Lu, Du y Bakker, 2014), los recursos y las demandas laborales (Demerouti, Bakker, y Gevers, 2015; Tims, Bakker y Derks, 2013); (Bakker y Leiter, 2017; Tims, Bakker y Derks, 2012), inseguridad laboral (Lu C, Wang, Lu, Du y Bakker, 2014), lo que indica que el job crafting es un comportamiento motivado tanto por factores internas y externas y que por lo tanto puede ser motivado tanto por la propia persona como por la misma organización y que al juntarse todas estas variables se contribuirá a generar un bienestar en el personal que posteriormente terminará desencadenando el work engagement, que implica también incremento en el desempeño y productividad del trabajador.

## 5. Conclusiones

Al final de la investigación se destacan dos variables que resultan importantes a la hora de comprender la relación entre el job crafting y el work engagement: Recursos y demandas. La relación existente entre estas variables, puede contribuir de forma positiva o negativa al desarrollo del trabajador dentro de la organización, teniendo entonces, que entre más recursos tengan los trabajadores para el desempeño de sus funciones, mayor será la relación de compromiso con la organización, teniendo en cuenta que el job crafting estimula otros factores como, la satisfacción personal, la seguridad y confianza del trabajador, la sensación de participación en la organización, así como la sensación de control de su trabajo, factores que finalmente contribuyen a tener trabajadores más saludables (reduciendo el estrés causado por la sensación de incapacidad de desempeñar adecuadamente el puesto) y estimulando a su vez la mejora del desempeño del trabajador en las organizaciones “Los trabajadores comprometidos son proactivos y diseñan su trabajo, plantean sus propios desafíos y movilizan sus recursos” (Bakker (2011) citado por Marcaccio, A., & Moreno, J. E. (2014).

Por lo tanto es necesario comprender que cada vez más las personas buscan tener un rol más activo y menos pasivo dentro de la organización, por lo que las empresas se ven obligadas a contribuir al desarrollo de estos recursos en la vida laboral de las personas, viéndose así en la necesidad de dejar atrás la creencia de que el trabajador simplemente debe cumplir las funciones designadas de la manera que se establecen, brindando entonces la posibilidad de que el trabajador tenga un nivel de influencia en su puesto trabajo y lo pueda adecuar a sus gustos y habilidades, lo cual no solo permiten darle un nivel de autonomía que estimula su nivel de confianza y compromiso, sino que permite a su vez, en cierta medida, devolverle esa humanidad e individualidad que se ha venido perdiendo desde la industrialización, donde los trabajadores dejaron de ser personas para ser considerados simplemente una pieza más de un engranaje organizacional, perdiendo así su esencia y su valor como ser humano.

Por lo tanto, todas estas estrategias y nuevas herramientas relacionadas con la psicología positiva, que buscan el bienestar del trabajador, resultan importantes para contribuir al proceso de cambio en las futuras organizaciones “una ventaja competitiva surgirá de tener empleados flexibles que participen activamente en su trabajo, como, por ejemplo, aquellas personas que utilizan proactivamente sus conocimientos y muestran iniciativa personal a la hora de desempeñar su cargo.” García y Sánchez (2015), ya que mediante esta investigación se logró identificar que todavía son muy pocas las investigaciones que se han enfocado a indagar sobre el job crafting, siendo necesario entonces, incentivar a realizar investigaciones sobre este tema, teniendo en cuenta que en las pocas investigaciones que se han realizado, los resultados han arrojado las implicaciones positivas que tiene la práctica del job crafting en el trabajador y por ende en la organización “El job crafting ofrece una importante contribución en este campo viendo a los empleados, no como ejecutores pasivos, sino como participantes activos en la construcción del significado de su trabajo y de sí mismos” (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton y Berg, 2013).

## 6. Referencias

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 66-72.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Chen, C. Y. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Devotto, R. P. D., Machado, W. D. L., Vazquez, A. C. S., & Freitas, C. P. P. D. (2020). Work engagement and job crafting of Brazilian professionals. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 869-876.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.

- García Cifuentes, R., & Sánchez Arroyo, M. F. (2015). Job crafting en Chile. Un estudio exploratorio.
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020). Providing services during times of change: can employees maintain their levels of empowerment, work engagement and service quality through a job crafting intervention? *Frontiers in psychology, 11*, 87.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine, 24*(4), 619-627.
- Kuijpers, E., Kooij, B. D., van Woerkom, M., & Hamelink, T. Align your Job with Yourself: The Relationship between a Job Crafting Intervention and Work Engagement, and the Role of Workload Evy Kuijpers<sup>1</sup>, Dorien TAM Kooij<sup>2</sup>, Marianne van Woerkom<sup>2</sup>, 3.
- Li, H., & Yang, X. (2018). When a calling is living: Job crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement. *Journal of Chinese Human Resource Management.*
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142-152.
- Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology, 35*(3), 217-226
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(22), 2893-2918.
- Matsuo, M. (2019). Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Personnel review.*
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 101-111.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(4), 772-790.

- Marcaccio, A., & Moreno, J. E. (2014). Estudio preliminar de una medida de job crafting. In *VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. doi:10.4102/sajip. v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.
- Wingerden, J. V., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in psychology*, 8, 1876.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(2), 1-9.