

**MARHTO**

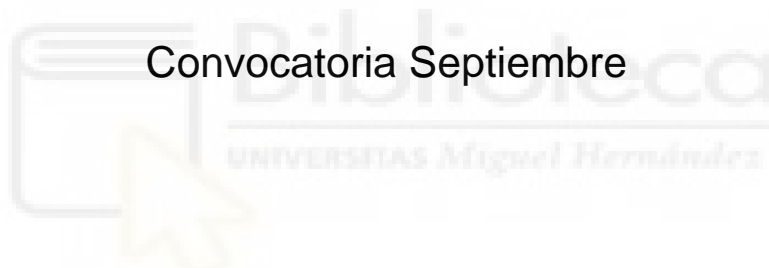
MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

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

Trabajo de Fin de Máster

Curso 2021/2022

Convocatoria Septiembre



**Orientación:** Revisión sistemática

**Título:** Intervenciones eficaces para incrementar el compromiso laboral desde la psicología positiva

**Estudiante:** Amanda Sánchez Galián

**Tutora:** María José Quiles Sebastián

**Código OIR:** TFM.MGR.MJQS.ASG.220717

Murcia a 29 de julio de 2022

# ÍNDICE

<b>1. Resumen</b> .....	3
<b>2. Introducción</b> .....	4
2.1. Objetivos del trabajo .....	5
<b>3. Método</b> .....	6
3.1. Estrategia de búsqueda.....	6
3.1.1. Criterios de selección de los estudios empíricos.....	6
3.2. Proceso y diagrama de flujo.....	6
<b>4. Resultados</b> .....	8
4.1. Resumen de los estudios seleccionados .....	8
4.2. Resultado de los estudios analizados .....	10
4.2.1. Intervenciones Job Crafting .....	10
4.2.2. Intervenciones basadas en Mindfulness .....	12
4.2.3. Intervenciones basadas en Coaching .....	13
4.2.2. Otras intervenciones.....	14
<b>5. Discusión</b> .....	15
<b>6. Referencias</b> .....	17
Tabla 1 .....	8
Figura 1 .....	7

## 1. RESUMEN

En los últimos años, la psicología positiva organizacional y la promoción del compromiso laboral o “engagement” han tenido mayor relevancia e interés en el entorno empresarial, dados los buenos resultados en rendimiento y bienestar de los trabajadores. El objetivo de este TGF es realizar una revisión sistemática de las intervenciones que se han llevado a cabo en el ámbito laboral para promover e incrementar el compromiso laboral desde la psicología positiva y valorar su eficacia. Para ello, se ha realizado una revisión bibliográfica utilizando el método PRISMA, tras la selección de los trabajos, se han analizado 13 estudios que han mostrado que los programas de intervención basados en Job Crafting son los más eficaces hasta el momento. Sin embargo, hay otros modelos muy interesantes basados en Mindfulness o Coaching que están teniendo resultados muy prometedores.

**Palabras clave:** Psicología positiva organizacional, engagement, compromiso laboral, intervenciones



## 2. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la psicología positiva y la promoción del compromiso laboral o “engagement” han tenido una gran relevancia e interés en el entorno empresarial, dados los buenos resultados en rendimiento y bienestar de los trabajadores (Bailey et al., 2017).

La psicología positiva fue definida por Seligman en 1998, como un área de investigación enfocada en los aspectos positivos del funcionamiento. En este sentido, no se pone el foco de atención en aquellos aspectos a mejorar, que no funcionan o están mal en las personas, sino que se focaliza en los aspectos que están bien, es decir, aplica el método científico para estudiar las experiencias positivas, las fortalezas y los recursos de personas, grupos e instituciones para lograr un desarrollo y funcionamiento óptimos (Martín del Río et al., 2021).

Muchas investigaciones de los últimos años han pasado de enfatizar los aspectos negativos de las organizaciones como el burnout, estrés y problemas en los trabajadores, a centrarse en aspectos positivos como el eustrés, las fortalezas y capacidades psicológicas para el desarrollo y aumento del rendimiento, así como el concepto de engagement o compromiso organizacional (Bailey et al., 2017).

El término “engagement” significa compromiso, entendido como el concepto opuesto al “burnout”. Es un estado psicológico positivo que se caracteriza por energía, vigor, dedicación, absorción y entusiasmo por la actividad laboral, así como alta concentración en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2004).

El compromiso laboral es un indicador importante de la salud y el bienestar de los empleados, los trabajadores con alto nivel de engagement se esfuerzan por realizar su trabajo de manera excelente y experimentan altos sentimientos de satisfacción y efectividad, conectando perfectamente con su trabajo, percibiéndose a sí mismos como capaces de afrontar eficazmente las diferentes demandas. Más que un estado específico y temporal, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica (Salanova et al., 2002).

Dentro de sus componentes, el vigor se entiende como los altos niveles de energía y resistencia mental de la persona mientras trabaja, de persistencia y un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo. La dedicación tiene que ver con el significado que se da a la actividad o labor, al entusiasmo e inspiración por lo que hace y el sentimiento de orgullo o reto que proporciona dicha labor. La absorción implica los sentimientos de felicidad cuando se trabaja, se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que “el tiempo vuela” (Salanova y Schaufeli, 2004). Es un concepto parecido al ‘flow’. Sin embargo, el ‘flow’ es una experiencia temporal, y no un estado psicológico más persistente como el engagement.

El engagement tiene múltiples beneficios para las organizaciones y los empleados que trabajan en ellas. Los empleados comprometidos tienen más probabilidades de permanecer en la organización, lo que reduce los costos relacionados con la contratación y retención de talento altamente competitivo mercados (Amabile & Kramer, 2011), mientras que la falta de compromiso en el trabajo se ha asociado con un mayor ausentismo, presentismo (trabajar enfermo, que los empleados continúen trabajando a pesar de tener niveles de productividad reducidos o consecuencias negativas) y niveles más bajos de innovación, desempeño y productividad (Purcell, 2014).

A su vez, una empresa con trabajadores comprometidos puede resistir de manera más eficiente los cambios contextuales, consiguiendo así una mejor posición competitiva en la economía y el mercado global (Nel et al., 2015). Varias investigaciones señalan que al promover el engagement entre los trabajadores, se consigue que alrededor de un 91% de los empleados tiendan a esforzarse al máximo en su puesto, lo que conlleva a un aumento de la productividad en la empresa (Jaramillo y Richardson, 2016). También se asocia el engagement a un comportamiento más altruista y compromiso desde plano afectivo (Quiroz-González y Muñoz-Jaramillo, 2020).

Algunos estudios como el de Salas-Vallina y Alegre (2017) no han encontrado diferencias significativas en cuanto a la edad pero se ha hallado que los trabajadores jóvenes experimentan niveles más bajos de engagement. Por otra parte, tampoco se encuentran claras diferencias entre hombres y mujeres (Quiroz-González y Muñoz-Jaramillo, 2020).

## **2.1. Objetivos del trabajo**

El interés en la psicología de las organizaciones por psicología positiva y el concepto de engagement, son la justificación y el interés de este presente estudio. Como se ha mencionado anteriormente, el compromiso laboral contribuye al bienestar de los trabajadores y al mejor funcionamiento de las organizaciones. Por lo tanto, es relevante e interesante profundizar en el tema e investigar sobre las acciones que se pueden llevar a cabo en una organización con el fin de fomentar e incrementar el engagement.

El objetivo de este TFM es realizar una investigación sistemática acerca de las intervenciones que se han llevado a cabo para promover e incrementar el compromiso laboral desde la psicología positiva y valorar el efecto de dichas intervenciones sobre los trabajadores y sus niveles de engagement o compromiso laboral. ¿Son eficaces estas intervenciones o se necesita más investigación en esta área? ¿Qué puede hacer una empresa para incrementar el compromiso laboral entre sus empleados?

### 3. MÉTODO

#### 3.1. Estrategia de búsqueda

Se realizó una revisión sistemática a partir del protocolo PRISMA (Mother et al., 2009). Las revisiones sistemáticas son estudios donde se revisa la literatura científica para analizar e integrar la información de las investigaciones primarias sobre un problema en específico, a partir de una pregunta de investigación, utilizando métodos sistemáticos para seleccionar y analizar críticamente los estudios relevantes para el caso (Sánchez-Meca y Botella, 2010).

La búsqueda de los estudios se realizó entre los meses de mayo y junio de 2022. Se basó en las siguientes bases de datos: Pubmed, Scopus, Psycodoc, Psycinfo y Google Académico. Como palabras clave o descriptores en la estrategia de búsqueda se utilizaron “*engagement*”, “*positive psychology*”, “*positive organizational psychology*”, “*work engagement*”, “*interventions*”, “*programs*”, “*business*” y “*engagement programs*”, haciendo uso de los operadores booleanos AND y OR.

Por otra parte, se observaron las referencias de algunas revisiones sistemáticas para comprobar otras publicaciones que también pudieran ser interesantes.

##### 3.1.1. Criterios de selección de los estudios empíricos

Criterios de inclusión: Se incluyeron aquellos artículos que analizaban los efectos de una intervención o programa aplicado en el entorno laboral con el objetivo de incrementar el engagement.

Criterios de exclusión:

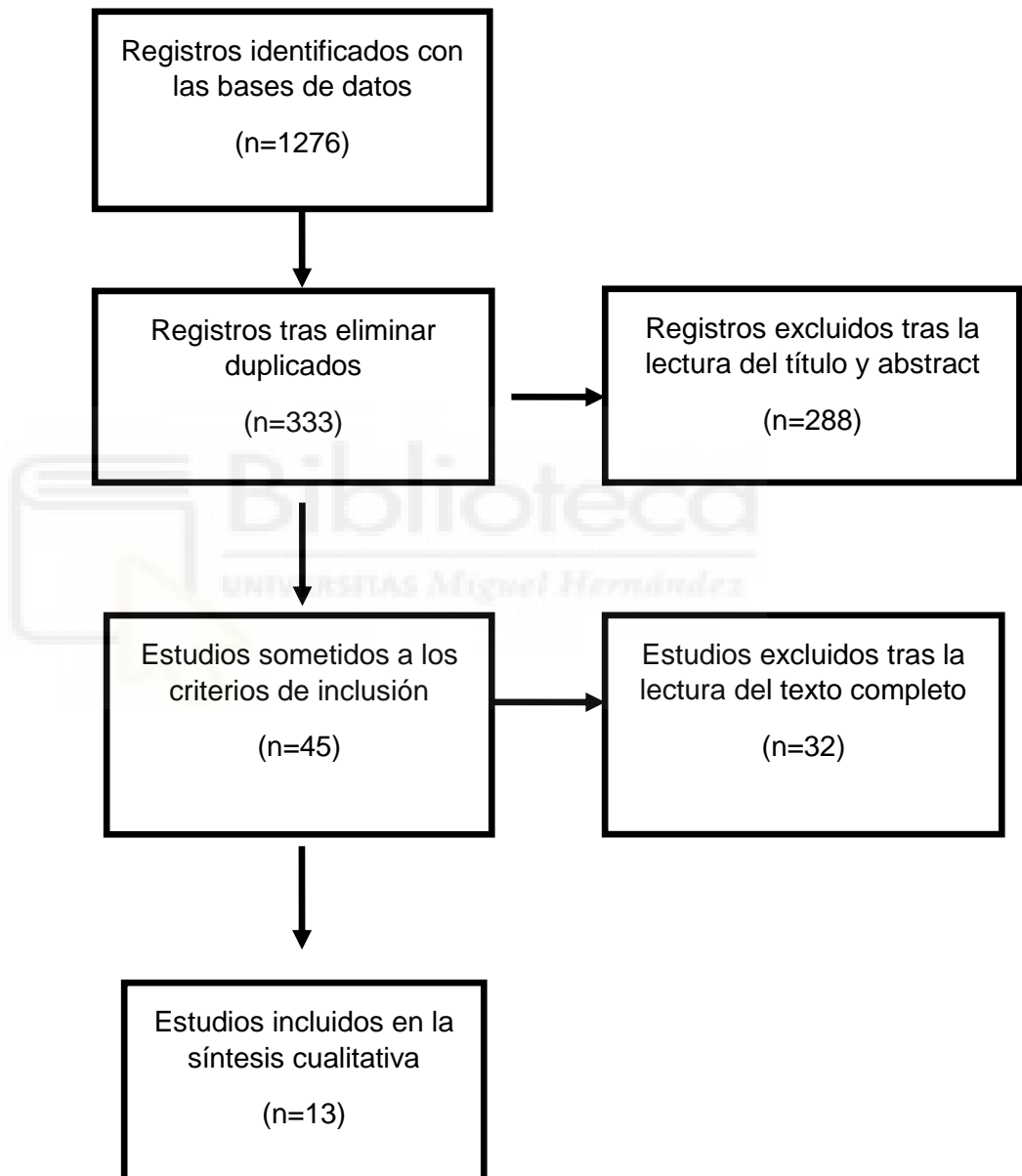
- Tipo de estudio: Se excluyeron las revisiones sistemáticas o bibliográficas.
- Variables: Se consideraron no válidos aquellos artículos en los que el engagement o compromiso laboral no era el principal factor a medir.
- Población: Fueron excluidos los estudios cuya muestra era escolar o con personas menores de edad y/o fuera del ambiente empresarial u organizacional.
- Fecha: Se excluyeron aquellos estudios anteriores al año 2012, con la finalidad de que el análisis recogiera información actual de los últimos 10 años. Las fechas de los artículos resultantes están comprendidas entre 2014 y 2021.

#### 3.2. Proceso y diagrama de flujo

El proceso de búsqueda se realizó de manera independiente, siguiendo las etapas sucesivas reflejadas en el diagrama de flujo de la Figura 1.

La primera criba se hizo en base al título y lectura del resumen o abstract. En segundo lugar, se comprobó que los artículos se ajustaban a los criterios de selección tras la lectura del método de investigación. Por último, se seleccionaron los artículos tras la lectura del texto completo, dando lugar a 13 estudios para analizar.

Figura 1. Diagrama de flujo



## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resumen de los estudios seleccionados

Los datos recopilados de los estudios incluidos en esta revisión se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1. Codificación de los estudios

Artículo	Muestra		Evaluación	Intervención	Resultados
	Características	Sector y País			
Coo and Salanova (2018)	Nº sujetos: 34 Edad M: 37 Sexo: 77% F	Sanidad  España	Evaluaciones Pre-Post de Mindfulness, Engagement (UWES), Felicidad (Pebertom Happiness Index) y Desempeño (Autoevaluación)	Mindfulness	Mejoras significativas en los niveles Mindfulness, Engagement, Felicidad y Desempeño
Constantini et al (2019)	Nº sujetos: 82 Edad M: 32 Sexo: 80% F	Farmacia  Italia	OBSE (Organisation-based self-esteem) y Engagement (UWES)	Entrenamiento basado en enfoque FAMILY	Niveles finales de OBSE y engagement fueron significativamente más altos
Dubbelt et al (2019)	Nº sujetos: 119 Edad M: 44 Sexo: 63% F	Educación  Países Bajos	Engagement (UWES)	Intervención job crafting	El comportamiento de búsqueda de recursos fue el impulsor del compromiso laboral, desempeño de tareas y satisfacción profesional
Komasae et al (2021)	Nº sujetos: 28 Edad M:- Sexo:-	Sanidad  Japón	Engagement (UWES), Gratitud en el trabajo (GAWS), Autoeficacia (SOCS), Bienestar eudaimónico en el trabajo (TOMH well-being 24), (K6), (BJSQ) (WHO-HPQ)	Programa de psicoeducación, listas de gratitud y expresión conductual de gratitud	La intervención de gratitud puede ser adecuada



Kuijpers et al (2020)	Nº sujetos: 99 Edad M: 40 Sexo: 85% F	Sanidad  Países Bajos	Engagement (UWES) y Carga de trabajo (VBBA)	Intervención job crafting	La intervención puede ser una herramienta eficaz para mejorar el compromiso laboral de los trabajadores con una alta carga de trabajo
Pelaez et al (2020)	Nº sujetos: 60 Edad M: 36 Sexo: 30% F	Ingeniería  España	Engagement (UWES), y Desempeño (HERO)	Programa de coaching basado en fortalezas	El programa fue exitoso y los efectos perduraron en el tiempo
Pelaez and Salanova (2020)	Nº sujetos: 180 Edad M: 45 Sexo: 12% F	Ingeniería  España	Engagement (UWES), Capital psicológico (PCQ-12) y Desempeño (HERO)	Programa de coaching basado en fortalezas y el modelo RE-GROW	El programa fue eficaz en aumentar la habilidades de liderazgo y compromiso laboral
Sakuraya et al (2016)	Nº sujetos: 50 Edad M: 46 Sexo: 16% F	Sanidad  Japón	Engagement (UWES), Brief Job Stress Questionnaire (BJSQ)	Intervención job crafting	El programa fue efectivo para incrementar el compromiso laboral y disminuir la angustia psicológica
Sakuraya et al (2020)	Nº sujetos: 281 Edad M: 36 Sexo: 40% F	Sanidad  Japón	Engagement (UWES)	Intervención job crafting	El programa puede no ser suficientemente efectivo para mejorar el compromiso laboral
Seppala et al (2020)	Nº sujetos: 40 Edad M: 47 Sexo: 95% F	Educación  Finlandia	Engagement (UWES), Job Crafting Scale, Karasek's job control scale	Intervención participativa de artes visuales	El compromiso laboral disminuyó tras la intervención
Van Berkel et al (2014)	Nº sujetos: 257 Edad M: 45 Sexo: 67% F	Educación  Países Bajos	Engagement (UWES), mental health scale (RAND-36), Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work,	Intervención basada en Mindfulness	No hubo diferencias significativas en el compromiso laboral

			Mindfulness (MAAS)		
van Wingerden et al (2017a)	Nº sujetos: 75 Edad M: 45 Sexo: 83% F	Educación  Países Bajos	Engagement (UWES)	Intervención job crafting basada en la teoría JD-R	Los niveles de compromiso laboral no cambiaron pero tuvo impacto positivo en otras variables
van Wingerden et al (2017b)	Nº sujetos: 102 Edad M: 45 Sexo: 89% F	Educación  Países Bajos	Engagement (UWES)	Intervención job crafting basada en la teoría JD-R	Impacto positivo en el compromiso laboral

Nota. OBSE: organisation-based self-esteem; UWES: Utrecht Work Engagement Scale; GAWS: Gratitude At Work Scale; GSES: General Self-Efficacy Scale; SOCS: Sense Of Coherence Scale; BJSQ: Brief Job Stress Questionnaire; TOMH well-being-24: The University of Tokyo Occupational Mental Health well-being scale; K6: Kessler's psychological distress scale; WHO-HPQ: Health Performance Questionnaire; VBBA: Questionnaire on the Experience and Assessment of Work; HERO: Healthy & Resilient Organization; (PCQ-12): Psychological Capital Questionnaire; MAAS: Mindful Attention Awareness Scale; JD-R: job demands-resources.

## 4.2. Resultados de los estudios analizados

Los principales resultados de los estudios analizados han sido agrupados por el tipo de intervención aplicada.

### 4.2.1. Intervenciones Job Crafting

El Job Crafting o “elaboración de trabajos” es una técnica enfocada a dar respuesta a las nuevas prioridades de los trabajadores. Dar a los empleados libertad para adaptar sus puestos a sus preferencias es una oportunidad para que la empresa redistribuya el talento abogando porque cada empleado desempeñe una labor más acorde con sus propias cualidades y aptitudes. La elaboración de trabajos se refiere a la cambios autoiniciados que los empleados hacen en los límites de tareas de su trabajo que tienen como objetivo mejorar el ajuste persona-trabajo (Tims et al., 2013). Al alinear sus trabajos con sus propias preferencias, motivos y pasiones, los empleados pueden aumentar su compromiso con el trabajo (Bakker et al., 2012).

Dubbelt et al (2019) diseñaron una intervención Job Crafting basada en la teoría de la elaboración y la teoría del aprendizaje experiencial. Realizaron dos estudios, el primero de ellos con un diseño longitudinal y en el segundo un diseño cuasi-experimental. En esta intervención, los participantes debían realizar cambios positivos por sí mismos (buscar recursos, buscar desafíos, disminuir las demandas...), sin que perjudicasen sus compañeros o a la organización. Los autores encontraron un efecto positivo directo entre la búsqueda de recursos, las demandas decrecientes y el compromiso laboral, pero no encontraron efectos positivos sobre el desempeño de tareas y satisfacción profesional. La intervención tampoco tuvo efecto en la búsqueda de desafíos, ya que

requiere de más esfuerzo. Los participantes de este estudio no sintieron la necesidad de buscar más desafíos, en su lugar, disminuyeron las demandas del trabajo.

La conclusión a la que llegaron Dubbelt et al (2019) fue que los trabajadores se beneficiaron de la búsqueda de recursos en relación a un mayor rendimiento, compromiso laboral y satisfacción profesional.

Kuijpers et al (2020) también realizaron un estudio cuasi-experimental para evaluar una intervención Job Crafting y el compromiso laboral. En su caso, se centraron en tres tipos de elaboraciones en el trabajo (elaboración de fortalezas, de intereses y de desarrollo) basándose en la Teoría de la Conservación de los Recursos (COR). Los autores observaron que la intervención se relacionó positivamente con los intereses artesanales en empleados con una alta carga de trabajo, asociándose un aumento de la dedicación y absorción (aspectos del compromiso laboral). Por otra parte, hallaron que la elaboración de trabajos hacia las fortalezas se relacionó con el vigor, además de la dedicación y absorción. Sin embargo, la elaboración de trabajos hacia el desarrollo no tuvo asociación con el compromiso laboral. Kuijpers et al (2020) llegaron a la conclusión de que una intervención Job Crafting podría ser un método eficaz para incrementar el compromiso laboral de aquellos trabajadores con una carga de trabajo alta.

En Japón también se han llevado a cabo estudios como los de Sakuraya et al (2016), donde analizaron la efectividad de un rediseño de intervención Job Crafting, atendiendo no solo al compromiso laboral como primer resultado sino también a la angustia psicológica en segundo lugar. El programa consistió en una discusión con profesionales de la salud ocupacional, y entrevista con los empleados sobre cómo elaboran su propio trabajo en su vida laboral, como cambiar las relaciones con otros o reformular el significado de su trabajo. El programa contenía tres aspectos de la elaboración de trabajos (tarea, relación humana y cognición), que pueden ser importantes al compromiso laboral. Se llevó a cabo en dos sesiones de 120 minutos, con un margen de dos semanas entre las sesiones. En el programa participaron gerentes de una empresa privada y un hospital público. Hubo un efecto significativamente positivo en el compromiso laboral y una reducción de la angustia psicológica tras la intervención, por lo que se concluyó el programa de intervención como eficaz para los gerentes.

Años más adelante, Sakuraya et al (2020) realizaron otro ensayo controlado aleatorio con el mismo objetivo de analizar la efectividad del programa de intervención Job Crafting en los trabajadores japoneses. El programa proporcionado solo al grupo de intervención consistió en dos grupos de 120 minutos con correo o carta de seguimiento durante 3 y 6 meses. Los resultados no mostraron diferencias significativas en cuanto al compromiso laboral a los 3 y 6 meses de seguimiento, ni tampoco mejoró significativamente la elaboración de trabajos. No obstante, se observó un importante efecto en el compromiso laboral en empleados en un subgrupo de menor preparación laboral. Por lo que pudiera ser efectivo en empleados con trabajos de categorías más bajas.

Por último, van Wingerden et al (2017) realizaron dos estudios en el mismo año, el primero un estudio longitudinal donde analizaron los efectos de una intervención Job Crafting basada en la Teoría de demandas y recursos del puesto de trabajo (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2011), que determina que a través de la creación de puestos de trabajo, los trabajadores pueden optimizar sus demandas laborales, recursos personales y recursos laborales, que contribuyen al compromiso y desempeño laboral. La hipótesis de van Wingerden et al (2017) fue que el programa de intervención influiría en los comportamientos de elaboración del trabajo de los participantes, así como en sus demandas laborales, recursos laborales y recursos personales. Además, de un impacto positivo de en el compromiso laboral y el desempeño laboral autoevaluado.

Los autores utilizaron un diseño cuasi-experimental con un grupo de control. La intervención consistió en tres sesiones con 9 semanas de por medio entre la primera y segunda medición, y un año hasta la tercera medición. En los resultados se observó un aumento significativo de retroalimentación sobre el desempeño, oportunidades de desarrollo profesional, autoeficacia y desempeño laboral después de un año de la intervención del programa. Sin embargo, no hubo diferencias en los niveles de demanda laboral, resiliencia, y ni tampoco en cuanto al compromiso con el trabajo.

En el segundo estudio de van Wingerden et al (2017) diseñaron un estudio cuasi-experimental con un grupo de control para comprobar la hipótesis de que una intervención de recursos personales y una intervención de creación de empleo tendrían efectos positivos en el compromiso laboral y el rendimiento. En los resultados se observó un efecto causal positivo entre la intervención de recursos personales y el compromiso laboral. También se obtuvo un impacto positivo en el desempeño laboral en la intervención de elaboración de trabajos. Van Wingerden et al (2017) concluyeron que las organizaciones podían potenciar el compromiso y desempeño laboral de los docentes ofreciendo intervenciones con el fin de aumentar los recursos personales y laborales. Esto quiere decir que, desde gerencia se podría prestar más atención a las necesidades de los trabajadores con respecto a sus recursos, desafíos y obstáculos.

#### **4.2.2. Intervenciones basadas en Mindfulness**

En los últimos años, el Mindfulness, definido como una forma de conciencia que se deriva de atender el momento presente sin juzgar y aceptando (Bishop et al. 2004), se ha convertido en un campo de conocimiento en desarrollo en diversos entornos, como la salud pública y ocupacional, la educación y el entorno organizacional. Sin embargo, no se ha prestado mucha atención a las posibilidades de las intervenciones basadas en Mindfulness como herramientas para promover resultados saludables y positivos dentro de las organizaciones.

Coo y Salanova (2018) realizaron un ensayo controlado para evaluar la eficacia de una intervención corta basada en Mindfulness y la Psicología Positiva Organizacional. El programa de intervención se ofreció al personal como una iniciativa para promover la salud psicosocial de los trabajadores, el

cual consistió en tres sesiones de 150 minutos para el grupo experimental y una lista de espera para el grupo de control. Las evaluaciones pre-post de Mindfulness, compromiso laboral y el rendimiento, y el análisis de los datos indicaron que el programa consiguió aumentar los niveles de todas las variables evaluadas. Los autores concluyeron que las versiones más cortas de programas tradicionales basados en Mindfulness podrían ser eficaces para impulsar el compromiso, rendimiento y la felicidad en el personal sanitario.

Sorprendentemente, Coe y Salanova (2018) también hallaron que los empleados asignados al grupo de control disminuyeron significativamente los niveles de rendimiento y bienestar. La posible explicación a este fenómeno pudo ser la frustración de los empleados al no poder asistir al programa por las limitaciones en cuanto al tiempo y el trabajo, acentuando las experiencias negativas y estresantes de los trabajadores.

Por otra parte, van Berkel et al (2014) evaluaron la efectividad de un programa Mindfulness multi componente con el objetivo de promocionar el compromiso laboral, la salud mental y la atención plena. El grupo experimental recibió un entrenamiento en atención plena en sesiones de 90 minutos, seguido de e-coaching durante 6 meses. El grupo de control solo recibió un correo electrónico con un enlace a una página web con información sobre la promoción de la salud en las organizaciones. En los resultados del estudio no se encontraron diferencias significativas en compromiso laboral o salud mental entre el grupo de intervención y control después de 6 o 12 meses de seguimiento. Van Berkel et al (2014) esperaban que un aumento en la atención plena incrementase el compromiso laboral. Una de las posibles causas de este resultado pudo ser el diseño del entrenamiento, al no ser lo suficientemente intenso por incluir varios componentes. Otra explicación para los resultados obtenidos fue el bajo cumplimiento del e-coaching por parte de los participantes.

#### **4.2.3. Intervenciones basadas en Coaching**

En las organizaciones el uso de las fortalezas personales es una potencial herramienta para aumentar las experiencias positivas y promover el buen funcionamiento así como la consecución de metas (Dubreuil et al. 2016; Linley 2008). La psicología del coaching proporciona una oportunidad estupenda para aplicar los principios de las fortalezas del carácter, basado en la psicología positiva, para mejorar el bienestar y lograr excelente desempeño en las organizaciones (Grant y Cavanagh 2007). Los trabajadores que usan sus puntos fuertes están más comprometidos con el trabajo y es más probable que logren sus metas (Harter et al., 2002).

Pelaez et al (2020) desarrollaron un estudio para comprobar la eficacia de una intervención de micro-coaching basado en fortalezas sobre el compromiso y desempeño laboral. El programa estaba basado en la identificación, desarrollo y uso de fortalezas con una duración de cinco semanas. Los resultados del estudio mostraron un aumento significativo del compromiso y rendimiento laboral, además del bienestar de los empleados. Los autores concluyeron que este

programa podría ser una herramienta eficaz de la psicología positiva aplicada a corto plazo para aumentar el compromiso y desempeño laboral en los trabajadores.

En el mismo año, Pelaez y Salanova (2020) elaboraron un estudio para evaluar un programa de intervención basado en fortalezas y el modelo RE-GROW, un modelo basado en el coaching de liderazgo. El programa consistió en un taller grupal de liderazgo y tres sesiones individuales de coaching ejecutivo durante un periodo de 3 meses. Los resultados mostraron un aumento en las habilidades de liderazgo y compromiso laboral, por lo que el programa puede ser una intervención valiosa y eficaz para mejorar el bienestar y el funcionamiento de las organizaciones.

#### **4.2.4. Otras intervenciones**

En esta revisión bibliográfica se han encontrado tres investigaciones que ponen en marcha programas de intervención, basados en otros enfoques y teorías diferentes a los descritos anteriormente.

Constantini et al (2019) investigaron la relación entre la autoestima basada en la organización (OBSE) y compromiso laboral mediante una intervención basada en las seis etapas del enfoque FAMILY (encuadre, actitudes, significatividad, identidad, auto-liderazgo y unidos juntos). El programa consistió en una formación de un día, tres veces durante nueve meses. En los resultados se pudo observar un aumento significativo en los niveles de compromiso laboral y OBSE. Además, hallaron una relación indirecta entre OBSE y el compromiso laboral, que cambiaron en diferentes momentos, que pueden haber estado relacionados con los diferentes contenidos de los talleres.

Por otra parte, Seppala et al (2020) elaboraron un estudio para evaluar una intervención basada en arte visual para mejorar la elaboración de los recursos laborales y el compromiso laboral. Los resultados no fueron los esperados, ya que, el compromiso laboral de los participantes disminuyó significativamente en vez de aumentar. Esto pudo ser debido a algunas deficiencias en la implementación del programa. Aun así, se concluyó que la intervención, además de no ser efectiva, puede tener efectos negativos.

Por último, Komasa et al (2021) han sido los primeros en elaborar un estudio para investigar los efectos de los programas de intervención de gratitud, centrados en dos factores importantes del compromiso laboral, los recursos personales y los recursos laborales, en trabajadores japoneses. El programa consiste en una intervención de agradecimiento de un mes, con el objetivo de promover intercambios de gratitud recíproca dentro de una misma organización. El contenido de las sesiones consiste en psicoeducación, listas de gratitud y expresión conductual de gratitud.

El estudio de Komasa et al (2021) será el primer ensayo controlado aleatorio por conglomerados aplicado a la investigación de la gratitud. Las intervenciones de gratitud tienen varias ventajas en cuanto a la implementación: los objetivos de los ejercicios son fáciles de entender e implementar;

no requiere mucho tiempo ni gasto; tienden a tener tasas de deserción más bajas; y no requieren expertos en psicología.

## 5. DISCUSIÓN

El objetivo de esta revisión bibliográfica era revisar los efectos de las intervenciones realizadas para promover e incrementar el compromiso laboral (engagement) y valorar su efectividad. De los estudios analizados, encontramos que el 70% de las intervenciones fueron eficaces, es decir, produjeron el efecto esperado cumpliendo su propósito.

Las intervenciones basadas en Job Crafting han sido las más estudiadas y analizados sus efectos según los componentes utilizados (búsqueda de recursos, búsqueda de desafíos, elaboración de fortalezas, elaboración de intereses, elaboración de desarrollo, demandas laborales, recursos laborales y recursos personales), enfocados desde varios puntos de vista como la Teoría de la Conservación de los Recursos (COR) (Kuijpers et al., 2020) o la Teoría de demandas y recursos del puesto de trabajo (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2011).

La elaboración de trabajos (job crafting) es un enfoque iniciado por los empleados que les permite dar forma a su propio entorno de trabajo, de manera que este se adapte mejor a sus necesidades individuales, ajustando las demandas y los recursos laborales predominantes (Tims & Baker, 2010). Los recursos laborales proporcionan energía, motivan a los trabajadores y minimizan el impacto de las demandas. La búsqueda de recursos se ha relacionado con un mayor rendimiento, compromiso laboral y satisfacción profesional (Dubbelt et al., 2019).

Los programas de intervención que han incluido la elaboración de fortalezas han mostrado resultados positivos en los niveles de engagement, demostrando ser un técnica efectiva sobre todo en trabajadores con una alta carga de trabajo (Kuijpers et al., 2020).

El programa de intervención de Sakuraya et al (2016) basado en la Teoría de elaboración de Wrzesniewski y Dutton (2001) mostró ser eficaz en gerentes. Sin embargo, el programa analizado por Sakuraya et al (2020) no mostró los mismo resultados, no hubo un aumento del engagement pero se considera que pudiera ser útil en trabajadores de rangos inferiores.

Por otra parte, los estudios de van Wingerden et al (2017) demostraron que es posible fomentar los recursos personales y para estimular su comportamiento de elaboración de trabajo. De esta manera, desde gerencia se podría prestar más atención a las necesidades de sus trabajadores con respecto a sus recursos, desafíos y obstáculos. Establecer conversaciones individuales entre gerencia y empleados puede ser muy positivo para mantener un equilibrio óptimo entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles. Desde gerencia se puede averiguar si un incremento de los desafíos en el trabajo es deseable o no.

Además, las organizaciones pueden utilizar encuestas o cuestionarios para evaluar si los empleados tienen recursos suficientes o se enfrentan a demasiados obstáculos y demandas en el

trabajo. Con base en los resultados de las encuestas, se podrían realizar informes individualizados incluyendo feedback personalizado y sugerencias de cómo los propios trabajadores podrían optimizar sus recursos y demandas (van Wingerden et al., 2017).

Por otra parte, la eficacia de las versiones más cortas de los programas basados en Mindfulness está aún por demostrar a largo plazo, el estudio de Coe y Salanova (2018) sugirió que es oportuno utilizar estos tratamientos abreviados. Son una forma rentable y eficaz de introducir el entrenamiento y la práctica de Mindfulness como Práctica Organizacional Saludable (Salanova et al. 2013) con el objetivo de promover el compromiso laboral, la felicidad y el rendimiento en el trabajo.

Establecer el compromiso necesario de la dirección para desarrollar un programa de este tipo en cualquier tipo de organización es difícil de lograr sin ninguna experiencia previa en Mindfulness. En este sentido, versiones más cortas de protocolos de intervención probados de forma consistente podrían actuar como un primer paso exitoso en el desarrollo de la práctica de Mindfulness como estrategia a largo plazo para promover y sostener eficazmente una fuerza de trabajo comprometida, feliz y productiva (Coe y Salanova, 2018; Berkel et al., 2014).

Por otra parte, los programas basados en Coaching también han obtenido resultados prometedores. Los hallazgos del estudio de Pelaez et al (2020) muestran que un entrenamiento de fortalezas a corto plazo puede ser una intervención muy prometedora desde la Psicología Positiva Aplicada para aumentar el bienestar y el funcionamiento óptimo en las organizaciones. Sugiriendo que el coaching puede ser efectivo, incluso cuando las sesiones de coaching son breves y cuando las fortalezas se utilizan como herramienta principal durante dichas sesiones.

El programa de Liderazgo de Pelaez y Salanova (2020) también podría ser una intervención interesante para ayudar a los líderes a desarrollar habilidades de coaching y mejorar el bienestar y el funcionamiento óptimo en las organizaciones.

Por último, otro tipo de programas como las intervenciones de gratitud podrían ser prometedoras pero sin eficacia demostrada hasta el momento (Komasae et al., 2021). Las intervenciones de gratitud tienen varias ventajas en términos de implementación, ya que los objetivos de los ejercicios son fáciles de entender e implementar, no requiere mucho tiempo ni gasto, tienden a tener tasas de deserción más bajas y no requieren expertos en psicología. Aunque las dificultades de implementación han sido comunes en anteriores intervenciones dirigidas al compromiso laboral, la intervención de gratitud puede ser adecuada incluso para trabajadores que tienen limitaciones de tiempo para dedicarse a las tareas (Komasae et al., 2021).

Como conclusión general se podría decir que los programas de intervención basados en Job Crafting son los más eficaces hasta el momento. Sin embargo, hay otros modelos muy interesantes basados en Mindfulness o Coaching que están teniendo resultados muy prometedores.



La principal limitación en el presente estudio ha sido la selección de los artículos analizados. No se hizo una selección por pares, la autora de este TFM lo realizó en solitario.

Hay más variedad de estudios donde se analizan las relaciones entre diferentes variables con el engagement, pero falta más investigación acerca de medidas prácticas y efectivas para promover el engagement en las organizaciones.

Las implicaciones de los resultados de esta revisión bibliográfica para la práctica, la política y la investigación futura indican que, se requeriría de más investigación sobre las aplicaciones técnicas de la Psicología Positiva Organizacional para incrementar el engagement y más estudios empíricos, cuyo objetivo sea analizar los efectos de los programas de intervención que están demostrando que podrían ser útiles y eficaces. Además de estudios que consideren las percepciones tanto de los empleados como de sus supervisores.

## 6. REFERENCIAS

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). Do happier people work harder? *New York Times*, 4(7).

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., and Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31–53. doi:10.1111/ijmr.12077

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359–1378.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., et al. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. doi:10.1093/clipsy.bph077.

Coo, C., and Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-andproductive: a mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1691–1711. doi: 10.1007/s10902-017-9892-8

- Costantini, A., Ceschi, A., Viragos, A., De Paola, F., and Sartori, R. (2019). The role of a new strength-based intervention on organisation-based self-esteem and work engagement. *Journal of Workplace Learning*, 31, 194–206. doi: 10.1108/JWL-07-2018-0091
- Dubbelt, L., Demerouti, E., and Rispens, S. (2019). Study 2. 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, 300–314. doi: 10.1080/1359432X.2019.1576632
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., et al. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1–3), 1–19. doi:10.1007/s41042-016-0001-8.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1–9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4), 239–254. doi: 10.1080/00050060701648175.
- 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. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268.
- Jaramillo, S., y Richardson, T. (2016). *Agile engagement: How to drive lasting results by cultivating a flexible, responsive, and collaborative culture*. John Wiley & Sons Inc.
- Komase Y, Watanabe K, Kawakami N. Effects of a gratitude intervention program on work engagement among Japanese workers: a protocol for a cluster randomized controlled trial. *BMC Psychol*. 2021 Feb 23;9(1):35. doi: 10.1186/s40359-021-00541-6.
- Kuijpers, E., Kooij, D. T., and 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, 1–16. doi: 10.1037/ocp0000175
- Linley, P. A. (2008). *Average to a+: Realising strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP Press.

- Martín-Del-Río, B., Neipp, M.C., García-Selva, A., & Solanes-Puchol A. (2021). Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5222. doi: 10.3390/ijerph18105222.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. y The Prisma Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7). doi: 10.1371/journal.pmed.1000097
- Nel, T., Stander, M. W., y Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-13. doi: 10.4102/sajip.v41i1.1243
- Peláez, M. J., Coe, C., and Salanova, M. (2020). Facilitating work engagement and performance through strengths-based micro-coaching: a controlled trial study. *J. Happiness Stud.* 21, 1265–1284. doi: 10.1007/s10902-019-00127-5
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., and Martínez, I. M. (2020). Coachingbased leadership intervention program: a controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, 10:3066. doi: 10.3389/fpsyg.2019.03066
- Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 241-254.
- Quiroz-González, E., & Muñoz-Jaramillo, J. T. (2020). El Engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables. Vesga-Rodríguez, JJ, & García Rubiano, M. (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- 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. doi: 10.1186/s40359-016-0157-9.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., & Kawakami, N. (2020). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a randomized controlled trial. *Frontiers in Psychology*, 11:235. doi: 10.3389/ fpsyg.2020.00235
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109-138.

- Sánchez-Meca, J., & Botella, J. (2010). Revisiones sistemáticas y meta-análisis: Herramientas para la práctica profesional. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 7-17.
- Seppälä, P., Ansio, H., Houni, P., and Hakanen, J. J. (2020). A two-wave quasiexperimental intervention study of a participatory visual art intervention: unexpected effects on job resources and work engagement. *Arts & Health* 12, 38–52. doi: 10.1080/17533015.2018.1517370
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South-African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- 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, 230–240.
- van Berkel, J., Boot, C. R., Proper, K. I., Bongers, P. M., and 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:e84118. doi: 10.1371/journal.pone.0084118
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., and Derks, D. (2017a). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 26,107–119. doi: 10.1080/1359432X.2016.1224233
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., and Derks, D. (2017b). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. doi: 10.1002/hrm.21758