



**Pontificia Universidad Católica Argentina**

Pontificia Universidad Católica  
Argentina “Santa María de los  
Buenos Aires”

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS  
ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Trabajo de integración final

**Job Crafting y Bienestar Psicológico: Un Estudio sobre su Relación en Trabajadores Argentinos.**

**Alumna: Gabriela Turco**

**Número de registro: 762003248**

**Director: Lic. Cecilia Moreno**

Mendoza, 2024

# ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
Abstract .....	4
Agradecimientos.....	5
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	<b>6</b>
<b>II. MARCO TEORICO</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1</b> Definición de Job Crafting .....	<b>10</b>
1.1 Descripción del funcionamiento de Job Crafting.....	13
<b>CAPITULO 2</b>	
2.1 Definición de Bienestar Psicologico.....	21
2.2 Descripción del funcionamiento del Bienestar Psicologico.....	23
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>3.1</b> Fundamentos teóricos de la relación entre Job Crafting y Bienestar.....	<b>27</b>
<b>3.2</b> Evidencia empírica de la relación entre Job Crafting y Bienestar.....	<b>29</b>
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	<b>39</b>
<b>IV. MARCO METOLOGICO</b> .....	<b>40</b>
Introducción.....	40
<b>V. RESULTADOS</b>	
Introducción.....	47
Objetivo Específico 1: Evaluar las prácticas de Job Crafting en trabajadores argentinos. .	49
Objetivo Específico 2: Evaluar los niveles de Bienestar Psicológico.....	54
Objetivo Específico 3: Determinar la relación entre las prácticas de Job Crafting y el Bienestar Psicológico	57
<b>VI. DISCUSION</b> .....	<b>69</b>
<b>VIII. REFERENCIAS</b> .....	<b>72</b>
<b>IX. ANEXOS</b> .....	

## RESUMEN

El bienestar psicológico en el ámbito laboral emerge como un tema de creciente importancia, dado el impacto que tiene sobre la salud integral de las personas, el rendimiento laboral y el desarrollo de las organizaciones. Surge entonces como una posible respuesta a esta inquietud “Job Crafting”. Comportamiento definido inicialmente por Wrzesniewski & Dutton (2001) como los cambios cognitivos y físicos realizados de forma discreta, espontánea e idiosincrática para alcanzar mejores resultados. Si bien existe una línea de investigación que en las últimas dos décadas ha aumentado el conocimiento sobre el bienestar y Job Crafting, existen escasos estudios sobre esta relación en Argentina. El presente trabajo se propuso describir los conceptos y luego analizar la posible relación en trabajadoras y trabajadores argentinos. En el estudio participaron 111 personas, con una distribución equitativa por género, conformada por 56 mujeres (50,5%) y 55 hombres (49,5%). Los resultados del estudio revelaron una correlación positiva y significativa entre el Job Crafting total y el Bienestar total ( $r = 0,457$ ,  $p < 0,01$ ), evidenciando que los trabajadores que implementan cambios proactivos en sus tareas experimentan un mayor bienestar global en el ámbito laboral. Este bienestar se manifiesta en una mayor satisfacción con la vida, emociones positivas y relaciones interpersonales más sólidas, aspectos fundamentales para el crecimiento personal y profesional. Estos hallazgos subrayan el Job Crafting como una estrategia clave para optimizar la experiencia laboral, equilibrando demandas y recursos, fortaleciendo la salud mental y potenciando la motivación en el trabajo.

Palabras clave: *bienestar laboral – job crafting – cambios proactivos – desarrollo laboral – bienestar organizacional.*

## ABSTRACT

Psychological well-being in the workplace has emerged as an increasingly important topic due to its impact on individuals' overall health, work performance, and organizational development. "Job Crafting" thus arises as a potential response to this concern. Initially defined by Wrzesniewski & Dutton (2001), it refers to the cognitive and physical changes made discreetly, spontaneously, and idiosyncratically to achieve better outcomes. Although there has been an increasing body of research over the past two decades on well-being and Job Crafting, there are few studies on this relationship in Argentina. This study aimed to describe the concepts and then analyze the potential relationship among Argentine workers. The study involved 111 participants, with a gender-balanced distribution, consisting of 56 women (50.5%) and 55 men (49.5%). The results revealed a positive and significant correlation between total Job Crafting and total Well-Being ( $r = 0.457$ ,  $p < 0.01$ ), indicating that employees who engage in proactive changes to their tasks report greater overall well-being in the workplace. This well-being is reflected in higher life satisfaction, positive emotions, and stronger interpersonal relationships—essential factors for personal and professional development. These findings emphasize Job Crafting as a key strategy to optimize the work experience, balancing demands and resources, enhancing mental health, and boosting motivation at work.

**Keywords:** *workplace well-being – job crafting – proactive changes – career development – organizational well-being.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco la confianza que, desde la institución y todos quienes la componen, me guiaron desde el primer momento del proceso académico. Esta confianza no solo me permitió crecer, sino que también me enseñó a creer en la posibilidad de trascender las limitaciones que uno mismo impone. A la solidaridad de mis compañer@s, quienes, más allá de ser colegas, se convirtieron en una familia que, con su apoyo incondicional, me recordó que el verdadero aprendizaje se nutre de la colaboración y el vínculo genuino entre seres humanos. A la búsqueda incansable de la excelencia, cuyo impulso provino de l@s profesores que, más allá de su enseñanza técnica, despertaron en mí un compromiso profundo con el conocimiento, la ciencia y la salud reflejando en cada palabra, gesto y entrega su pasión por formar no solo profesionales, sino seres humanos íntegros. A mi familia que creyó en este proyecto desde el inicio y no deja de alentarme y celebrar todos los logros que me trajeron hasta este escrito.

Y, finalmente, al amor, que de manera inexplicable pero constante, ha sido el hilo conductor que ha dado sentido a cada uno de los pasos dados en este camino, el amor por el conocimiento, por el crecimiento personal y, el amor por el mundo donde tod@s y cada un@ de nosotr@s puede hacer desde donde pueda un lugar mejor.

# I. INTRODUCCION

El universo laboral se presenta frente a nosotros con un fenómeno en plena revolución. Los desarrollos tecnológicos que parecen no tener límites, los cambios que impuso la pandemia ocurrida en los últimos años y una nueva perspectiva de las personas integrando las dimensiones bio-psico-sociales proponen las bases de una transformación dinámica, cotidiana y sostenida. Cada día las personas son testigos de modificaciones en los patrones de sus actividades lo que requiere nuevas estrategias para ajustarse a las novedades que propone el sistema (Demerouti, 2014). Es decir, el fenómeno de cambio se retroalimenta proponiendo la idea de protagonismo de las trabajadoras y trabajadores en la nueva propuesta que emerge.

Con el propósito de contextualizar más detalladamente esta investigación, resulta clave mencionar que el 08 de octubre del 2024, los Premios Nobel de Física fueron entregados a John J. Hopfield y Geoffrey E. Hinton por sus aportes al desarrollo del aprendizaje automático y la inteligencia artificial. Estos avances no quedan limitados al mundo académico, muy por el contrario, seguirán imponiendo cambios en la vida cotidiana alcanzado con exponencial e inminente impacto las tareas laborales. En este sentido se observan cambios en los procesos, cambios en el manejo de la información y esencialmente en el rol que ocupan las personas en el trabajo.

Es en este contexto social, cultural y laboral donde el aprendizaje automático y la inteligencia artificial se convierten en los grandes motores de cambios de la vida cotidiana y el trabajo de cada una de las personas emerge con urgencia la necesidad de cambio y adaptación por parte de las trabajadoras y los trabajadores (Grant y Parker, 2009). Es en este punto que el “job crafting” asume una relevancia fundamental: en un nuevo universo laboral las personas no solo se ajustan, sino que deben tomar decisión sobre como asumir el control y rediseñar diferentes aristas de sus puestos de trabajo. (Demerouti, 20214).

Este nuevo paradigma es entonces punto de partida de esta investigación: un mundo laboral que propone la necesidad que cada persona asuma un rol activo y protagónico. No solo en cuanto a la toma de decisiones de como trabajar frente a las modificaciones permanentes y diversas de la posición laboral en concreto, sino también como ajustar sus necesidades y sus propósitos a este nuevo escenario. Por otro lado, las organizaciones también renuevan su lógica en jerarquías rígidas o en estructuras de control descendente ("top-down"). En cambio, deben aprender a prosperar en un entorno donde el cambio fluye de abajo hacia arriba ("bottom-up"), impulsado por las personas que no solo realizan tareas, sino que diseñan sus propios roles (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Aquí es donde el Job Crafting emerge no solo como una tendencia, sino como una revolución silenciosa en la forma de concebir el trabajo.

Este modelo de trabajo que plantea la perspectiva descendente, que se presenta como tradicional puede funcionar como un obstáculo en el desarrollo de saludable también de las organizaciones. Este arquetipo criticado por su falta de dinamismo (Wrzesniewski, et al, 2013), tiene como antídoto posible el "job crafting" que de alguna manera transfiere autonomía y propone como método de resolución la creatividad para alcanzar mejores resultados y aumentar el propio bienestar.

Esta investigación, tiene como objetivo poder relacionar dos conceptos que en la teoría se relacionan y se complementan pero que en la práctica son esencialmente aspectos que consolidan la salud de las personas: el trabajo, en su naturaleza cambiante, y el bienestar, que ya no puede limitarse a ser una medida superficial de satisfacción o la ausencia de enfermedad. El bienestar, hoy en día, se comprende como un estado integral que abarca lo físico, lo mental y lo social (OMS, 1948). Y en este sentido, el "job crafting" se convierte en un medio para lograr un bienestar auténtico en un mundo donde el trabajo es más complejo, más demandante e incierto que nunca.

El itinerario de este marco teórico comienza con la definición de “job crafting” y su conceptualización como conducta en el mundo laboral contemporáneo y su rol en la configuración proactiva de las tareas y las relaciones laborales por parte de las trabajadoras y los trabajadores (Wrzesniewski y Dutton, 2001). En articulación, se explorara la definición de bienestar psicológico asumiendo un enfoque integral donde las dimensiones físicas, emocionales y sociales se posicionan simétricamente para alcanzar la salud según la perspectiva de la OMS (1948) y la contribución de teorías como la de Ryff (1989) y Keyes (2002).

Luego se podrá conocer el funcionamiento de la conducta que propone el concepto de “job crafting” y será notable analizar cómo fue adquiriendo mayor protagonismo en el escenario dinámico y flexible que demandan los nuevos contextos laborales. Paralelamente, se explorara la dinámica del bienestar psicológico donde se manifestara cómo ha pasado de ser entendido solo como la ausencia de enfermedad a un enfoque integral que engloba múltiples dimensiones del bienestar humano.

Amplificando el acercamiento, se presentarán diferentes modelos teóricos sobre “job crafting” con el objetivo de brindar un enfoque más complejo. Entre ellos veremos propuestas teóricas basadas en roles (Wrzesniewski y Dutton, 2001), en recursos laborales (Tims et al., 2012) y los modelos de aproximación-evitación (Bruning y Champion, 2018). Desde este punto se pondrá de manifiesta la relación entre los modelos teóricos y bienestar exponiendo como las prácticas de Job Crafting pueden mejorar el bienestar emocional, social y profesional, y cómo los recursos laborales, como el control y el apoyo social, median esta relación (Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001).

Para finalizar, se expondrán diferentes estudios sobre la vinculación de “job crafting” y bienestar. En este punto el abordaje será desde diversas perspectivas geográficas, evidenciando como esta conducta de rediseño es transversal a diferentes culturas y, por otro lado, se explorarán estudios de diferentes puestos de trabajo con el objetivo de exponer que es posible de aplicar en diferentes contextos de las organizaciones. Estas dos dimensiones se alinean con el tercer objetivo de la investigación, que busca determinar la relación entre las prácticas de Job Crafting y los niveles de bienestar psicológico en el entorno laboral. De este modo, se pretende mostrar cómo la iniciativa personal no solo incrementa el bienestar individual, sino que también contribuye a la mejora del desempeño organizacional (Tims et al., 2013).

## II. MARCO TEORICO

### CAPITULO 1: JOB CRAFTING

#### 1.1 Definición de Job Crafting

El concepto de Job Crafting se refiere a una conducta que se presenta en forma cambios discretos, idiosincráticos y voluntarios en los diferentes puestos de trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Estas modificaciones proponen un mayor protagonismo de los trabajadores y las trabajadoras frente a como desempeñar sus responsabilidades y como desarrollar las relaciones necesarias para el cumplimiento de tareas. Wrzesniewski y Dutton (2001) lo definen como los cambios físicos y cognitivos que los individuos realizan en los límites de sus tareas o interacciones laborales. Esta decisión que toman los trabajadores y las trabajadoras se refiere a un ajuste entre los objetivos propuestos en cada puesto de trabajo y las preferencias, habilidades y competencias individuales. Con este comportamiento, se abandona un rol pasivo para asumir una posición más activa y transformadora.

A partir de este primer acercamiento a Job Crafting, se puede inferir que las modificaciones en las tareas y/o relaciones laborales permiten que se modifique también la forma en la que se percibe el trabajo. Es posible modificar la forma de relacionarse con compañeros, redefinir patrones de tareas y llegar a transformar el sentido del trabajo. Estos abordajes que realizan los trabajadores y las trabajadoras en sus posiciones son espontáneos, creativos y ponen de manifiesto la capacidad de las personas de proponer novedosas formas de significar sus roles y transformar en forma idiosincrática las tareas dentro de los límites definidos por las organizaciones. (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Así, se presenta una forma de cambio dentro de la dimensión cognitiva y/o física que permite ajustar las demandas laborales con las necesidades de cada persona.

El repertorio de cambios y modificaciones que potencialmente pueden realizar los trabajadores y las trabajadoras en sus puestos de trabajos pueden manifestarse de forma leve o de forma muy pronunciado. Por ejemplo, una persona de soporte técnico que, además de sus tareas regulares, ayuda a otros colaboradores con sus tareas relacionadas con la experiencia en el área de sistemas. En este ejemplo vemos como está expandiendo los límites de su trabajo y modificando las pautas de relacionamiento laboral. (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Otro caso puede ser el de una persona que sintiendo que se encuentra sobrecargada en sus gestiones cotidianas decide reducir ciertas labores para alcanzar un mayor estado de confort en sus jornadas.

Wrzesniewski y Dutton (2001) distinguen tres principales motivaciones para que las personas pongan en marcha conductas creativas frente a sus tareas configurando así un rediseño: la primera está asociada a la evitación de resultados negativo asumiendo un mayor control, el propósito de alcanzar mejores logros y con ello producir una amplificación en la visibilización dentro de una organización y, por último, una mejor relación dentro de los equipos de trabajo. Estas motivaciones están totalmente ajustadas con la idea de una mejor adaptación a su entorno, creando condiciones laborales más saludables y motivadoras (Petrou, et al, 2012).

Tims et al. (2012), amplían y dan mayor detalle al concepto de Job Crafting al validar la escala de elaboración de puesto de trabajo. Proponen que el constructo se compone de cuatro dimensiones independientes: aumento de recursos sociales, aumento de recursos estructurales, aumento de instancias desafiantes y disminuir aquellas demandas percibidas como obstáculo para cumplir con los objetivos definidos por la organización.

Este concepto además surge como una alternativa disruptiva a las perspectivas tradicionales que, sobre la temática de motivación y desempeño laboral, ubican a las personas

que trabajan en un rol pasivo dentro de unos esquemas de trabajo que se presentan como rígidos e inamovibles. Los estudios que fueron profundizando sobre esta conducta proponen que aquellas personas que ocupan posiciones en organización pueden aportar creatividad, ingenio y puesta en marcha en cambios que se adecuan mejor a sus habilidades, conocimientos y preferencias a la hora de obtener mejores resultados y en búsqueda de un aumento en el bienestar cotidiano. (Demerouti y Bakker, 2014; Tims, et al, 2016).

La expresión job crafting, del inglés "job" (trabajo) y "to craft" (elaborar), fue introducida en el ámbito académico para dar cuenta de los cambios que los empleados realizan en sus tareas laborales para alinearlas mejor con sus habilidades y motivaciones (Demerouti, 2014). Aunque el término más aproximado en español sería "elaboración del trabajo", esta expresión no ha logrado posicionarse en la literatura de habla hispana, manteniéndose el término en inglés como el preferido para describir este fenómeno (Salessi, 2021).

## 1.2 Descripción del funcionamiento de la conducta de Job Crafting

"La creación de puestos de trabajo puede definirse en términos generales como conductas laborales autoiniciadas que los empleados utilizan para cambiar las características de su trabajo" (Holman et al., 2023, p. 47). A partir de esta premisa podremos recorrer los tres modelos teóricos que actualmente explican cómo se manifiesta este comportamiento. A) Enfocado en los roles (Holman et al., 2023, como se citó en Wrzesniewski y Dutton, 2001), B) los recursos (Holman et al., 2023, como se citó en Tims et al., 2012) y C) la orientación hacia la aproximación o evitación (Holman et al., 2023, como se citó en Bruning y Campion, 2018; Lichtenthaler y Fischbach, 2019; Zhang y Parker, 2019).

El enfoque teórico basado en los roles propone que las trabajadoras y los trabajadores modifican los límites de sus tareas, sus relaciones y sus estructuras cognitivas con relación a sus funciones laborales (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Estos cambios tienen como objetivo alcanzar un grado más alto de satisfacción en relación con: autonomía, inquietudes personales y competencia (Holman et al., 2023, citado en Ryan y Deci, (2000). Para alcanzar estos cambios las estrategias son definidas en tres dimensiones. En la dimensión de las tareas laborales, pueden incrementar la cantidad de tareas o el control que se ejerce sobre ellas. Cuando se habla de la dimensión relacional, la táctica puede ser, por ejemplo, cantidad y calidad de las interacciones y cuando se hace referencia a la elaboración sobre la dimensión cognitiva se refiere a nuevas perspectivas sobre el significado o el propósito de la tarea. (Holman et al., 2023, p. 47).

El enfoque del modelo de aproximación-evitación dentro de la teoría de job-crafting establece que esta conducta de elaboración se materializa en dos posibilidades partiendo la motivación humana (Bruning y Campion, 2018; Zhang y Parker, 2019). Dentro de lo que son

las motivaciones relacionadas con la aproximación, podemos enumerar la búsqueda de desarrollo personal, mejora en el rendimiento, satisfacción laboral, mejores conexiones sociales. En la esfera de las motivaciones para la evitación, podríamos incluir: reducción del estrés, búsqueda de equilibrio, desinterés, falta de autonomía.

El enfoque del modelo teórico de las demandas y recursos laborales (DRL) es una síntesis de diferentes análisis y propuestas sobre el estrés y la motivación laboral (Bakker et al, 2023). Propone que “Las demandas laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo y/o emocional sostenido y, por lo tanto, están asociados con ciertos costes fisiológicos y/o psicológicos” (Demerouti et al., 2001). Al contrario, “los recursos laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que tienen potencial motivador, son funcionales para alcanzar metas laborales, regulan el impacto de las demandas laborales y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal” (Bakker y Demerouti, 2017, como se citó en Bakker, et al, 2023).

**Cuadro 1**

Modelos basados en roles	Modelos basados en recursos	Modelos de aproximación-evitación	Cinco tipos de estrategia de elaboración
Tarea	Recurso estructural	Acercarse	1. Creación de recursos para la tarea
Relacional	Recurso social	Acercarse	2. Creación de recursos sociales
Cognitivo		Acercarse	3. Elaboración de recursos cognitivos
	Demanda de desafío	Acercarse	4. Desafíos de la demanda
	Exigencias de obstáculos	Evitación	5. Elaboración de demandas de obstáculos

Tipologías de elaboración de puestos de trabajo. (Fuente: Holman, Escaffi-Schwarz, Vásquez, Irmer C Zapf, 2023)

Una vez presentadas las líneas teóricas se desarrollará la investigación dentro de la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001) teniendo en cuenta que "en las últimas dos décadas la teoría DRL ha logrado sintetizar

conocimientos de diversas teorías sobre estrés y motivación laboral" (Bakker et al., 2023, p. 15). En función de esto, la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales ofrece una mayor amplitud y profundidad en la comprensión del bienestar de las trabajadoras y los trabajadores. (Bakker et al., 2010; Van Veldhoven et al., 2020).

Desde este modelo teórico propuesto cada persona protagoniza el Job Crafting de sus tareas laborales en tres posibles dimensiones. a). puede reducir aquellas instancias que se perciben como obstáculos. Por ejemplo, disminuir el contacto con colegas conflictivos, reducir tiempo invertido en elaborar tareas que requieren una mayor carga mental. b). incrementando recursos laborales estructurales y/o sociales, este es el caso donde se aumentan los conocimientos sobre algún tema específico o se profundiza en la búsqueda de ampliar competencias, búsqueda de feedback de colegas y/o líderes, búsqueda de añadir colaboración de diferentes integrantes del equipo. c). la búsqueda de nuevos desafíos en proyectos, responsabilizarse por tareas adicionales o participación en actividades innovadoras (Salessi, 2020)

A continuación, en el cuadro 2 donde se expresan las premisas fundamentales de la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales dando espacio a un detalle precisión y exhaustivo sobre: la distinción entre demandas y recursos, el impacto que estos tienen en el rendimiento y la salud, la hipótesis de la amortiguación y la potenciación, los recursos personales, recursos laborales y bienestar, Job Crafting optimización de recursos, demandas laborales y estrés, consecuencias del estrés laboral.

Figura 1

PROPUESTAS EN LA TEORIA DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES

<p>Premisa 1 Las características laborales pueden ser modeladas utilizando dos categorías distintivas, a saber, las demandas laborales y los recursos laborales.</p>	<p>Las demandas laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo y/o emocional sostenido y, por lo tanto, están asociados con ciertos costes fisiológicos y/o psicológicos. Los recursos laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que tienen potencial motivador, son funcionales para alcanzar los objetivos laborales, regulan el impacto de las demandas laborales y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal.</p>
<p>Premisa 2 Las demandas y los recursos laborales desencadenan dos procesos diferentes.</p>	<p>Proceso de deterioro de la salud: la frecuencia y/o gravedad de las demandas laborales conllevan un esfuerzo adicional, lo cual agota los recursos físicos, emocionales y cognitivos de los empleados y puede provocar agotamiento y problemas de salud. Proceso motivacional: los recursos laborales satisfacen las necesidades psicológicas básicas y fomentan el <i>engagement</i> de los empleados. La experiencia de <i>engagement</i>, a su vez, conduce a la creatividad y a un mejor rendimiento.</p>
<p>Premisa 3 Las demandas y los recursos laborales tienen un impacto multiplicador en el bienestar de los empleados.</p>	<p>Hipótesis de amortiguación: Los recursos laborales debilitan el impacto de las demandas laborales en el malestar (<i>strain</i>). Hipótesis de potenciación: Las demandas laborales amplifican el impacto de los recursos laborales en el <i>engagement</i> (y en general en la motivación laboral).</p>
<p>Premisa 4 Los recursos personales, como el optimismo, la autoeficacia y la resiliencia, tienen una relación recíproca con los recursos laborales.</p>	<p>Los recursos personales son evaluaciones positivas de uno mismo que se refieren a la capacidad propia para controlar e influir exitosamente en el entorno. Se espera que los empleados con más recursos personales también tengan acceso a más recursos laborales, y viceversa.</p>
<p>Premisa 5 Al igual que los recursos laborales, los recursos personales moderan el impacto de las demandas laborales en el bienestar de los empleados.</p>	<p>Cuando los empleados perciben que pueden controlar su entorno laboral, son capaces de lidiar mejor con las demandas del trabajo.</p>
<p>Premisa 6 Los empleados optimizan proactivamente sus propias demandas y recursos laborales a través del <i>job crafting</i>.</p>	<p>El <i>job crafting</i> se refiere a la iniciativa personal de los empleados para cambiar las demandas y los recursos laborales con el fin de alinear mejor el diseño del trabajo con sus propias habilidades y preferencias. Se espera que el <i>job crafting</i> aumente los recursos laborales y personales y facilite el <i>engagement</i> y el rendimiento.</p>
<p>Premisa 7 El <i>engagement</i> laboral puede desencadenar un ciclo de ganancia de comportamientos laborales proactivos, recursos laborales (personales y laborales) y demandas laborales óptimas.</p>	<p>Los empleados con <i>engagement</i> están intrínsecamente motivados a mantener altos niveles de <i>engagement</i> y, por lo tanto, comienzan a optimizar de manera proactiva su trabajo (aumentando los recursos y optimizando las demandas). Con el tiempo, este comportamiento de <i>job crafting</i> genera recursos laborales y personales que ayudan a hacer frente a las demandas laborales y fomentan un futuro <i>engagement</i> laboral.</p>
<p>Premisa 8 Las demandas laborales y el estrés pueden llevar a cogniciones y comportamientos de autorregulación desadaptativos (auto-desvalorización).</p>	<p>La auto-desvalorización se refiere a los comportamientos disfuncionales de los empleados (p. ej., una comunicación deficiente, comportamientos conflictivos) que crean obstáculos y pueden socavar el rendimiento. Se espera que la auto-desvalorización aumente las demandas laborales y conduzca a estrés y a un bajo rendimiento.</p>
<p>Premisa 9 El estrés laboral puede desencadenar un ciclo de pérdida de auto-desvalorización y demandas laborales.</p>	<p>Cuando los empleados experimentan niveles más altos de estrés laboral, les resulta más difícil concentrarse y cometen más errores relacionados con el trabajo. Con el tiempo, los comportamientos de auto-desvalorización generan nuevas demandas laborales que fomentan un mayor nivel de estrés laboral en el futuro.</p>

(Fuente: Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, & Rodriguez-Munoz, 2023)

Bajo esta propuesta teórica es viable acceder al entendimiento de como la posibilidad de Job Crafting de las trabajadoras y los trabajadores puede funcionar como un comportamiento que promueve y facilita un mejor ajuste a las tareas y objetivos. En otras palabras, un tipo específico de comportamiento proactivo de ajuste personas-ambiente: “modelando sus interacciones sociales, negociando sus trayectorias profesionales, posibilitando u obstaculizando el cambio” (Salessi y Omar, 2017, p 83). Diversos estudios han demostrado que los empleados que participan en el rediseño de sus roles laborales experimentan mejoras tanto

en su desempeño como en su bienestar psicológico, además de menor estrés e intenciones de desvinculación (Chu et al., 2022; Hommelhoff et al., 2021, citados en Salessi y Gabini, 2024).

Los hallazgos más recientes empíricos y teóricos sobre esta línea conceptual que funciona como eje central en esta investigación son propuestos por Bakker et al 2023 en la investigación: *“La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década”*.

Son presentados 4 mejoras en la profundidad y amplitud sobre la temática:

a) el enfoque persona × situación de la DRL, (b) la teoría DRL multinivel, (c) nuevos enfoques proactivos en dicha teoría y (d) el modelo de recursos trabajo-hogar. “Nos centramos en estas innovaciones porque dan lugar a nuevos conocimientos de gran importancia sobre el bienestar en un contexto organizacional” (Bakker et al, 2023, sección “Diez años más tarde”).

Enfoque persona por situación: este avance científico plantea una perspectiva novedosa sobre la posición académica que postula que los 5 grandes factores de la personalidad (extroversión, autonomía intelectual, escrupulosidad, amabilidad y estabilidad emocional) funcionan como predictores de como cada persona elabora y gestiona demandas y recursos laborales logrando a afectar en menor o mayor medida el bienestar. (Borst y Knies, 2021). Siendo la personalidad en esta línea conceptual un aspecto relativamente estable de las personas, las demandas y los recursos laborales son circunstancias dinámicas que tienen un impacto que se puede modificar en día a día. Con lo cual, la idea es poder realizar un enfoque de: persona x situación como indican Bakker et al 2023.

Según Bakker (2015), la personalidad es un factor fundamental que varía de una persona a otra, mientras que las demandas laborales, los recursos laborales y los recursos personales pueden cambiar dentro de la misma persona. En base a esto el supuesto es la personalidad si va a tener un efecto moderador dentro de esta teoría. Conduciendo estos desarrollos a sostener que la clave está en el análisis de la persona con la determinada

circunstancia laboral a la que se enfrenta. Sumado a esto el enfoque de multinivel también aportara que: el malestar va a ser un efecto moderador de las demandas atribuyendo más impacto negativo y en forma similar, pero en sentido contrario el bienestar será moderador de los efectos de los recursos generando y propiciando más aspectos positivos. (Bakker et al, 2023).

La teoría DRL Multinivel reconoce que las personas trabajan integradas en equipos laborales y que estos equipos a su vez responden a una organización. En esas organizaciones y nivel de dirección se determinan aspectos fundamentales para el clima de cada institución. La dirección mediante diferentes gestiones de recursos humanos seleccionara y desarrollara lideres que marquen el rumbo de cómo administrar las demandas y recursos. (Bakker et al, 2023). Tummers y Bakker (2021) es su investigación sobre 139 estudios para indagar sobre la relación entre liderazgo y la teoría de las demandas y los recursos arriban a las siguientes conclusiones: (1) el liderazgo puede afectar directamente las demandas laborales, los recursos laborales y los recursos personales, (2) el liderazgo puede moderar el vínculo entre los recursos laborales/personales y la motivación, así como el vínculo entre las demandas laborales y la tensión, y (3) el liderazgo puede afectar directamente la creación de puestos de trabajo y el autodebilitamiento de los seguidores.

También adhiere a la hipótesis de la importancia del equipo. Costa et al 2015, revelan que la relación entre las integrantes y los integrantes de un equipo son fundamentales para la conexión y en consecuencia mejor compromiso laboral y desempeños. Hace esta investigación una distinción entre conflicto relacional que impacta de forma negativa tanto en el cumplimiento de tareas como el vínculo y el conflicto por las tareas que logra funcionar como un factor positivo en tanto fomenta la participación y el intercambio de ideas. En conclusión “El Job crafting de equipo se relacionaba con el desempeño del equipo a través del nivel de engagement del equipo y con el desempeño individual a través de la mejora individual del

trabajo y el engagement individual” (Bakker et al, 2023, sección Múltiples niveles en la teoría de DRL).

Dentro de las nuevas aproximaciones proactivas, delimitadas entre los últimos hallazgos de la línea teórica seguida en este estudio, se encuentra: Gestión proactiva de la vitalidad. En este punto se realiza una distinción del concepto de Job crafting que se refiere a los cambios a nivel situacional del trabajo para centrarse en los cambios que cada persona puede realizar a nivel personal. (Bakker et al, 2023). En otra línea teórica y a su vez en relación surge Gestión proactiva de la vitalidad: se refiere a una “conducta individual orientada a objetivos que tiene como objetivo gestionar la energía física y mental para promover un funcionamiento óptimo en el trabajo” (Op den Kamp et al, 2018, par 3). Este enfoque plantea que las personas pueden regular de manera proactiva su energía física y mental según sus propias necesidades y preferencias personales. Esto significa que cada individuo elige cómo, dónde y cuándo gestionar su energía de acuerdo con su estilo particular. Por ejemplo, mientras algunos inician su jornada escuchando su música favorita en el coche, otros prefieren hacer ejercicio antes de comenzar a trabajar para prepararse física y mentalmente. Además, en distintos momentos, una persona puede optar por dar un paseo o tomar un café antes de un turno largo, mientras que en otras ocasiones puede decidir desconectarse de llamadas y correos electrónicos para enfocarse plenamente en una tarea. (Op den Kamp et al, 2018). Estos efectos se destacaban especialmente en personas que cumplen tareas en entornos organizacionales que fomentaban activamente la creatividad, así como en aquellos con una mayor habilidad para identificar y gestionar su propia vitalidad. (Bakker et al, 2023).

Como último aporte teórico y empírico novedoso Bakker et al (2023) presenta El modelo de Recursos Trabajo-Hogar. El trabajo posee alta prioridad en la vida de la mayoría de las personas, sin embargo, hay una coexistencia con otros roles fuera del ámbito laboral, como el descanso, las relaciones personales y el cuidado de los demás. Con el aumento de personas

que combinan responsabilidades laborales y no laborales, ha crecido el interés por investigar cómo estos roles interactúan entre sí. Se ha propuesto que las demandas y recursos tanto del trabajo como del hogar influyen en el desempeño en ambos ámbitos a través de factores personales como el tiempo, el estado de ánimo y la energía. Además, aspectos como la cultura, el bienestar, la personalidad y las habilidades pueden modular estos efectos, afectando la manera en que las personas gestionan sus responsabilidades y movilizan sus recursos. (Bakker et al, 2023).

## **CAPITULO 2: BIENESTAR PSICOLOGICO**

### **2.1 Definición de Bienestar Psicológico**

En esta investigación el enfoque propuesto para la conceptualización de bienestar psicológico se sostiene en primer lugar en la idea de integralidad. Es decir, el bienestar como un estado equilibrio entre las dimensiones sociales, emocionales, físicas y psicológicas. La segunda premisa se alinea también con Organización Mundial de Salud (OMS, 1948) en su especificación sobre que el bienestar no solo es la ausencia de enfermedad, si no un estado más completo. Este abordaje del bienestar más integral es punto de partida para poder evaluar y promover el bienestar en todas las esferas de la vida las personas teniendo en cuenta que se flexibilizan los límites de las distintas dimensiones donde se desarrollan las personas y se implican y modifican unas a otras. Es clave, exponer entonces que, el bienestar laboral implica una expansión hacia el bienestar general de las personas.

Es fundamental agregar que la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025, parr 1.) define la salud mental como “un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, aprender y trabajar adecuadamente e integrarse en su entorno. La salud mental tiene un valor intrínseco y fundamental, y forma parte de nuestro bienestar general.”. Desde esta perspectiva, se identifican dos ejes claves para la conceptualización de bienestar psicológico que funciona como factor promotor del desarrollo tanto de las personas como de las organizaciones.

Ampliando el concepto de bienestar psicológico que se presenta como un constructo holístico y a su vez generador de transformación en los ámbitos en los que las personas se desempeñan. Esta definición se enriquece al incorporar la perspectiva de Carol Ryff (1989) y

Corey Keyes (2002). Ellos proponen que el bienestar psicológico se sostiene en seis dimensiones: autonomía, dominio del entorno, crecimiento personal, relaciones positivas con los demás, propósito en la vida, autoaceptación. Estas distinciones permiten acceder a un grado mayor de comprensión sobre la dinámica del bienestar de las personas.

Al profundizar en esta definición Keyes (2002) propone el concepto de “flourishing” o florecimiento. Este estado en el que las personas no solo se encuentran sin experimentar trastornos psicológicos, sino que se adiciona un alto nivel de bienestar emocional, social y psicológico. Para Keyes, es estado de “flourishing” se trata de experimentar satisfacción con la vida, mantener vínculos positivos y poder propósito de sentido. Esta vivencia se presenta entonces como un ideal de salud mental dado que las personas prosperan en lugar de simplemente sobrevivir.

Al establecer una relación entre las especificaciones propuestas por la OMS y los conceptos de Ryff (1989) y Keyes (2002) es factible obtener una perspectiva teórica núcleo que indica que el bienestar psicológico va más allá de solo ausencia de aspectos negativos o disfuncionales para las personas. Posicionando la presencia de aspectos positivo como factores de promoción de un óptimo estado bio-psico-social. Este punto de partida sería clave para gestionar propuestas y programas que se formulen desde la iniciativa no solo de disminuir situaciones de malestar sino la búsqueda activa de salud y bienestar.

## 2.2 Descripción del funcionamiento del Bienestar Psicológico

El bienestar psicológico ha sido planteado como un concepto clave para poder articular la idea de salud integral de las personas, en el marco de este estudio puntualmente de las trabajadoras y los trabajadores, y su relación con el universo laboral. Los modelos teóricos tradicionales proponían el bienestar centrado en ausencia de enfermedad a diferencia de estas ideas, esta perspectiva coloca un especial enfoque en los aspectos positivos del funcionamiento humano. Ampliando a las dimensiones de lo social y los vínculos interpersonales. (Ryff, 1989; Keyes, 2002).

Ryff (1989) propuso seis dimensiones centrales del bienestar psicológico que reflejan aspectos fundamentales del desarrollo y funcionamiento humano: autoaceptación, relaciones positivas con los demás, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida, crecimiento personal.

El **Cuadro 2** presenta de manera estructurada las dimensiones del bienestar psicológico propuestas por Ryff (1989), distinguiendo entre conductas asociadas con puntuaciones altas y bajas en cada dimensión. Esta diferenciación permite una comprensión más profunda del constructo, al resaltar tanto los aspectos positivos que favorecen el desarrollo psicológico como aquellos que pueden representar dificultades en el funcionamiento personal.

Cada dimensión se describe en términos de su manifestación óptima y su contraparte menos adaptativa. Por ejemplo, un alto nivel de **autoaceptación** implica una visión positiva de uno mismo, mientras que una puntuación baja refleja insatisfacción y autocrítica. De manera similar, las **relaciones positivas con otros** se caracterizan por vínculos sólidos y empáticos, en contraste con la dificultad para establecer relaciones de confianza cuando los puntajes son bajos. En cuanto a la **autonomía**, se diferencia entre la capacidad de autorregulación y resistencia a la influencia externa frente a la dependencia de la opinión de los demás.

El cuadro también evidencia cómo el **dominio del entorno** permite una gestión efectiva de la vida cotidiana, mientras que su ausencia dificulta la adaptación al contexto. Asimismo, un **propósito en la vida** definido proporciona dirección y significado, a diferencia de quienes carecen de objetivos claros. Finalmente, el **crecimiento personal** implica una actitud de aprendizaje y evolución, en contraste con la sensación de estancamiento y falta de desarrollo. Esta representación sistemática contribuye a una visión integral del bienestar psicológico, facilitando su análisis y aplicación en distintos ámbitos de estudio e intervención.

## Cuadro 2

*Definiciones de puntajes altos y bajos en dimensiones de bienestar psicológico.*

<b>Dimensión</b>	<b>Alta puntuación</b>	<b>Baja puntuación</b>
<b>Autoaceptación</b>	Actitud positiva hacia uno mismo, aceptación de fortalezas y debilidades, satisfacción con la vida.	Insatisfacción personal, autocrítica y deseo de ser diferente.
<b>Relaciones positivas</b>	Vínculos cálidos y de confianza, empatía y compromiso con los demás.	Dificultad para establecer relaciones cercanas, aislamiento y falta de empatía.
<b>Autonomía</b>	Independencia, regulación interna del comportamiento y resistencia a la presión externa, conformidad con normas social.	Dependencia de la aprobación comportamiento ajenas.
<b>Dominio del entorno</b>	Capacidad para gestionar el entorno, adaptación y uso efectivo de oportunidades.	Sensación de falta de control y dificultad para cambiar el contexto.
<b>Propósito en la vida</b>	Metas y sentido de dirección, creencias que otorgan significado a la vida.	Falta de objetivos, sensación de vacío y ausencia de sentido vital.
<b>Crecimiento personal</b>	Desarrollo continuo, apertura al cambio y realización del potencial.	Estancamiento, falta de interés en el crecimiento y sensación de monotonía.

(Fuente: Adaptado de Ryff, 1989)

Estos aspectos que propone Ryff (1989), no funcionan de forma individual y aislada, por el contrario, se relacionan y se influyen mutuamente consolidando una forma de

comportamiento relativamente estable que permite también poder interpretar conductas como se detalla y expone en la Tabla 3. Donde queda debidamente explicadas los comportamientos que determinan en extremos antagónicos cada uno de los extremos de esta variable.

Complementando la perspectiva de Ryff, Corey Keyes (2002) introduce un modelo que ubica el bienestar en un continuo entre el florecimiento (*flourishing*) y el languidecimiento (*languishing*). Que permite amplificar la premisa que la salud no es solo ausencia de enfermedad.

El concepto propuesto de por Keyes, florecimiento (*flourishing*), manifiesta el estado óptimo de bienestar. En este nivel, las personas experimentan un alto nivel de satisfacción emocional, psicológico y social.

El languidecimiento es la noción opuesta a la descripción de florecimiento, sus características principales son: la escasez de experiencias de bienestar, también cierta desconexión emocional y con los vínculos sociales.

Suma Keyes al modelo multidimensional de bienestar psicológico propuesto por Ryff un criterio clave para describir detalladamente el funcionamiento de este fenómeno: el bienestar funciona desde tres dominios principales: bienestar emocional, bienestar psicológico y bienestar social.

El primero de estos aspectos da cuenta de presencia de emociones positivas como la alegría y la satisfacción, da cuenta también de ausencia de emociones negativas como la desesperanza o la ansiedad, por último, se percibe una evaluación subjetiva de satisfacción por la vida. El bienestar psicológico, se ajusta la propuesta de Ryff con las seis dimensiones que detalla: autoaceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal.

El bienestar social se divide en cinco criterios para mayor especificidad y detalle: integración social, coherencia social, contribución social, aceptación social, actualización social. La integración social infiere sobre el grado de sentimiento de participación en la comunidad. La coherencia según Keyes (2002) se refiere a percepción de como la sociedad se presenta como coherente y significativa. La contribución social, es como cada persona cree que aporta al bien común de la comunidad. Aceptación social, nos acerca a la idea de la actitud positiva hacia los demás y por último visualización y creencia de potencial de desarrollo dentro de la comunidad.

Bajo esta premisa teórica se propone comprender el bienestar psicológico como un fenómeno multidimensional y dinámico. Resulta fundamental para el desarrollo saludable de las personas. Ofrece pues, un marco teórico sólido para comprender como las personas pueden alcanzar un funcionamiento óptimo. nivel de satisfacción emocional, psicológico y social.

## **CAPITULO 3. RELACION TEORICA Y EMPIRICA ENTRE JOB CRAFTING Y BIENESTAR PSICOLOGICO**

### **3.1 Fundamentos teóricos de la relación entre Job Crafting y Bienestar**

“En las últimas cinco décadas, muchas teorías han tratado de explicar el bienestar y el rendimiento de los empleados” (Bakker et al, 2023, p. 157). Esta propuesta de búsqueda funciona como punto de inicio de la articulación de los conceptos propuestos en esta investigación. Desde el enfoque de este estudio el Job Crafting es expuesto en el marco de la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL) sostenidos en su propuesta integradora sobre la motivación y el estrés laboral comprendiendo que son las dos polaridades de los resultados de las experiencias laborales. "De este modo, la teoría DRL proporciona una comprensión más completa y exhaustiva del bienestar y el rendimiento de los empleados" (Bakker et al, 2023, p. 160).

Según Bakker et al. (2023), una idea central en las teorías de diseño del trabajo sostiene que determinados aspectos físicos, sociales o psicológicos del entorno laboral y organizacional tienen un impacto directo en el bienestar de los empleados, además de influir de manera indirecta en su salud, comportamiento y desempeño.

Cuando se presentó la Figura 1 para profundizar en el funcionamiento del Job Crafting, se expusieron diversas premisas teóricas. Sin embargo, en el marco de esta investigación, tres de ellas resultan especialmente valiosas por su impacto en la relación entre Job Crafting y bienestar psicológico.

En primer lugar, la Premisa 3 señala que “las demandas y los recursos laborales tienen un impacto multiplicador en el bienestar de los empleados” (Bakker, et al, 2023, p. 162). Esta afirmación permite comprender cómo los recursos laborales pueden modular los efectos de las demandas laborales a través de dos mecanismos: la hipótesis de la amortiguación, que sugiere

que los recursos pueden atenuar el impacto negativo de las demandas al facilitar estrategias cognitivas y conductuales de afrontamiento (Bakker et al., 2005), y la hipótesis de la potenciación, que postula que la presencia de mayores recursos impulsa la motivación y la capacidad para enfrentar desafíos laborales más exigentes.

En esta línea, la Premisa 4 destaca que “los recursos personales como el optimismo, la autoeficacia y la resiliencia tienen una relación recíproca con los recursos laborales” (Bakker et al., 2023, p. 162). Este planteo resalta el papel de las percepciones positivas que los trabajadores construyen sobre sí mismos, funcionando como un predictor clave de su capacidad para influir en el entorno laboral. A medida que estos recursos personales se fortalecen, los trabajadores tienden a generar un entorno con mayores recursos laborales, lo que refuerza un ciclo positivo de bienestar y desempeño.

Por último, la Premisa 5 enfatiza que “al igual que los recursos laborales, los recursos personales moderan el impacto de las demandas laborales en el bienestar de los empleados” (Bakker et al., 2023, p. 162). Este punto es crucial, ya que evidencia que una mayor percepción de control sobre el entorno no solo mejora la capacidad de manejar demandas, sino que también permite una optimización proactiva de los propios recursos, alineándose con el concepto central del Job Crafting.

Si bien todas las premisas del cuadro están interrelacionadas, estas tres constituyen el núcleo sobre el cual se sustenta el análisis de esta investigación, al proporcionar un marco sólido para entender la interacción entre Job Crafting y bienestar psicológico desde una perspectiva tanto laboral como personal.

### **3.2 Evidencia empírica sobre la relación entre Job Crafting y Bienestar Psicológico**

La relación entre Job Crafting y bienestar psicológico ha sido ampliamente explorada en diversas investigaciones, abarcando múltiples regiones, sectores y ocupaciones, lo que refuerza su aplicabilidad en distintos contextos laborales. Por ejemplo, Pérez y Gómez (2024) encontraron en Perú que los sistemas de apoyo al Job Crafting en cajas de ahorro y crédito fomentan mejoras en el bienestar subjetivo. En Brasil, Pimenta de Devotto et al. (2020) destacaron que esta práctica facilita el flow y promueve el bienestar general en entornos laborales diversos. En el ámbito de la enfermería en el Líbano, Ghazzawi et al. (2021) evidenciaron que la creatividad y la autonomía potencian el Job Crafting, impactando positivamente en el bienestar de las trabajadoras. Estudios en sectores de alta demanda, como el de minería y manufactura en Sudáfrica, han demostrado que el Job Crafting fortalece el compromiso y la satisfacción laboral (De Beer et al., 2016). Además, Zhang et al. (2018) concluyeron en China que una personalidad proactiva fomenta el Job Crafting, reduciendo el malestar y mejorando el bienestar psicológico. Investigaciones transnacionales también han subrayado su importancia: Holman et al. (2020) señalaron que ajustar las características del puesto potencia la motivación y el bienestar en distintos sectores, mientras que Demerouti et al. (2020) evidenciaron que el Job Crafting facilita la adaptación al cambio organizacional y optimiza el desempeño en trabajos manuales. En conjunto, esta multiplicidad de evidencia empírica confirma la universalidad de la relación entre Job Crafting y bienestar psicológico, resaltando su papel clave en la mejora de las experiencias laborales y en el diseño de entornos más saludables y satisfactorios para trabajadoras y trabajadores.

Es importante exponer que las seis primeras investigaciones revisadas se centran en las relaciones entre Job crafting y bienestar y/o dimensiones positivas de la conducta que promueven salud y actúan como factores protectores, desde un enfoque cualitativo lo que funciona como efectivo para detectar patrones y correlaciones.

En la misma línea se agrega una perspectiva experimental que permite un acercamiento a

un estudio de diseño experimental de Demerouti et al. (2020) que revela los resultados de intervenciones para promover el aumento de comportamientos de Job Crafting y su relación con actitudes positivas.

A continuación, se comparten investigaciones empíricas que en diferentes latitudes y ocupaciones que dan cuenta de esta relación. Destacan como la práctica de Job Crafting puede influir positivamente en el bienestar psicológico sin que se presente como limitación la cultura, el tipo de tarea que se realiza o las condiciones sociales que determinan la vida laboral de las personas.

### Cuadro 3

#### Resumen de estudios sobre Job Crafting y bienestar

Estudio	País/Región	Sector/Ocupación	Principales Hallazgos
Pérez y Gómez, 2024	Perú	Cajas de ahorro y crédito	Los sistemas que apoyan el Job Crafting fomentan mejoras en el bienestar subjetivo en contextos financieros.
Pimenta de Devotto et al., 2020	Brasil	Diversos sectores	El Job Crafting facilita el flow y promueve el bienestar general en el entorno laboral.
Ghazzawi et al., 2021	Líbano	Enfermería	La creatividad y la autonomía potencian el Job Crafting y mejoran el bienestar de las enfermeras.
De Beer et al., 2016	Sudáfrica	Minería y manufactura	El Job Crafting mejora el compromiso y la satisfacción laboral en contextos de alta demanda.
Zhang et al., 2018	China	Diversos sectores	La personalidad proactiva fomenta el Job Crafting, mejorando el bienestar psicológico y reduciendo el malestar laboral.
Holman et al., 2020	Varias regiones	Diversos sectores	Ajustar las características del puesto potencia la motivación y el bienestar en distintos contextos laborales.
Demerouti et al., 2020	Varias regiones	Trabajo manual	El Job Crafting facilita el cambio organizacional, promoviendo bienestar y desempeño en entornos laborales exigentes.

La primera investigación propuesta es del año 2024. Se trata de un estudio cuantitativo y diseño no experimental, transversal descriptivo correlacional sobre una muestra de 358 participantes a los que se les administró Cuestionario sobre Job Crafting y Cuestionario de Bienestar Subjetivo. Se realizó en Perú y coincide con el año de esta misma investigación lo que en primera medida advierte sobre la vigencia del tema y la consecuente búsqueda de nuevas relaciones. Otro aspecto para tener en cuenta es que fue realizada en Perú, dato que proporciona información sobre la ubicación dentro de

Latinoamérica donde por cuestiones culturales, históricas, económicas y sociales es posible que se compartan ciertos aspectos idiosincráticos.

“En este contexto, es crucial que las entidades financieras implementen tácticas para fomentar el Job Crafting el bienestar subjetivo. Esto posibilitará que los empleados ajusten sus responsabilidades y conexiones en el trabajo, mejorando potencialmente su bienestar psicológico y satisfacción laboral” (Paredes-Pérez et al., 2024, p. 33)

La importancia que de estos autores asignan al bienestar subjetivo se sostienen en determinación de Mena-Freire et al. (2023) sobre que el bienestar subjetivo se encuentra de manera latente relacionado con la salud mental, a través de un modelo de ajuste adecuado. Esta relación refleja cómo el bienestar subjetivo puede influir indirectamente en la salud mental, dependiendo de los mecanismos de ajuste que favorezcan una adaptación equilibrada en los individuos. Y aumentan esta relevancia con lo destacado por, Schoeps et al. (2023) en como influyen actuando como factor protector o como factores de riesgo de la salud mental.

Los resultados obtenidos por esta investigación sostenida sobre una muestra de 358 personas, a las cuales se les aplicaron dos cuestionarios: Cuestionario de Job Crafting (Wrzesniewski y Dutton, 2001) y el Cuestionario de Bienestar de Subjetivo (Diener, 2000). Arrojaron una correlación positiva y significativa entre Job Crafting y bienestar subjetivo. Es decir, cuando más desarrollada este la conducta aumentara el bienestar subjetivo de las trabajadoras y los trabajadores del Sector financiero de Junín, (Perú. Paredes-Pérez *et al.* 2024).

Es clave de este estudio lo que presentan los autores Paredes-Pérez *et al.* (2024) al subrayar que la relación entre Job Crafting y bienestar subjetivo se presenta con una alta complejidad. Las trabajadoras y trabajadores al modificar aspectos de su trabajo le confieren

aspectos identitarios. Lo que da como resultado, no solo un aumento en la percepción del control de las tareas sino también la posibilidad de alinearlos con necesidades personales que se actualizan en forma de satisfacción y realización. Promoviendo vínculos positivos y una actitud flexible y mayor alineación.

En el estudio titulado “El papel del Job Crafting en la promoción del flujo y bienestar psicológico” (Pimenta de Devotto et al., 2020), propone explorar la influencia del Job Crafting en la experiencia Flow y bienestar psicológico de las trabajadoras y los trabajadores brasileños. En esta investigación vemos como la perspectiva es conocer como esta estrategia de rediseño puede influenciar estos aspectos considerados valiosos para el desarrollo humano.

Esta investigación es de diseño cuantitativa, descriptiva y correlacional. Su objetivo es conocer las relaciones entre job crafting, Flow y bienestar psicológico. La muestra se consolida sobre la participación de 386 profesionales brasileños procedentes de diferentes industrias que fueron seleccionados mediante muestreo no probabilístico. La escala para medir Job Crafting y cuestionarios para medir Flow y bienestar psicológico fueron los instrumentos validados para la recolección de datos. Los mismos se analizan mediante técnicas estadísticas multivariadas.

Como hallazgos principales, se presenta una relación positiva entre el comportamiento de las personas que reelaboran cognitivamente su trabajo o realizaron cambios en aspectos de las relaciones y el bienestar social. El análisis al que arriban los investigadores es que las trabajadoras y los trabajadores que a mayor Job Crafting en la dimensión relacional, buscando, por ejemplo, vínculos más positivos con líderes y colegas experimentan un nivel de bienestar alto. Ese grado de bienestar anticipa que esas personas perciben el funcionamiento de la sociedad de forma más positiva y al sentirse parte de estas fomentan su desarrollo. (Pimenta de Devotto et al., 2020).

Ampliando la exploración que realizan los autores Pimenta de Devotto et al., 2020, dan cuenta que el Job Crafting es una conducta que excede los límites laborales y puede funcionar como un factor para influir en el bienestar de forma amplia y permanente.

La tercera que investigación detallada en el cuadro se trata de un estudio transversal sobre 547 enfermeras del Líbano que trabajan en siete hospitales. Entre las conclusiones principales planteadas por Ghazzawi et al. (2021), expone que alcanza evidencia sobre que la participación en Job Crafting en entorno de las enfermeras se asocia positivamente con el bienestar subjetivo. Advierten también los investigadores Ghazzawi et al. (2021) que este bienestar no limita al entorno laboral y que esta expansión del bienestar en la vida personal de las enfermeras podría ser consecuencia de las prácticas de Job Crafting.

“Nuestro estudio encuentra apoyo empírico de que la creatividad está relacionada con la dimensión de enfoque de la JC, que podría ser una de las formas a través de las cuales las enfermeras utilizan la creatividad para adaptar su comportamiento laboral” (Ghazzawi et al., 2021, sección "Conclusiones").

Es importante exponer que partiendo de una cultura diferente de las expuestas hasta el momento que son occidentales y en este caso exploramos un estudio de medio oriente y de un puesto de trabajo que se presenta como específico y crítico, proponen una misma premisa que la investigación anterior: tiene beneficios más allá del lugar de trabajo (Ghazzawi et al. (2021).

Luego amplían los hallazgos articulando dos conceptos que se articulan en la relación Job Crafting y bienestar que son la creatividad y la autonomía. En el caso de la creatividad, el Job Crafting funciona como conducta canalizadora. Permite la adaptación, los autores sostienen que la creatividad tiene un rol central en el bienestar subjetivo. (Ghazzawi et al. (2021). En la dimensión de la autonomía, da cuenta de un control del entorno laboral de las personas se relaciona con el bienestar.

En conclusión, resultados obtenidos advierten que participar activamente en actividades de rediseño de actividades laborales esta significativamente asociado a una mejora en los niveles de bienestar subjetivo. Este bienestar subjetivo elevado, se relaciona con una reducción notable en los niveles de agotamiento entre el personal de enfermería. (Ghazzawi et al. 2021).

De Beer et al., (2016), propone un estudio transversal para recopilar datos primarios de organizaciones en los sectores minero y de fabricación de Sudáfrica (N = 470). Se establece la medición de Job Crafting, mediante la Escala de Job Crafting y luego 2 constructos más: Engagement Laboral de Utrecht (UWES-17) y Satisfacción laboral, utilizando una escala de 3 ítems. Si bien en esta investigación no se encuentra expresado de forma explícita el termino bienestar, se puede inferir que engagement laboral y la satisfacción laboral son indicadores de bienestar en el contexto laboral. Los hallazgos sugieren que el job crafting, al estar positivamente relacionado con el engagement y la satisfacción, también puede contribuir indirectamente al bienestar.

El modelo de bienestar psicológico de Ryff (1989) propone seis dimensiones fundamentales: autoaceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal. Estas dimensiones ofrecen una perspectiva integral del desarrollo humano. En el marco de esta investigación, se identificaron puntos en común con el concepto de compromiso laboral, definido como “un estado mental positivo hacia el trabajo, caracterizado por altos niveles de energía, dedicación y absorción en las tareas” (Schaufeli, et al, p. 74). Ambos enfoques subrayan la importancia del bienestar y la implicación activa como pilares del desarrollo personal y profesional.

Este estudio aportó evidencia en relación con que la creación activa de empleo, entendida como la personalización del puesto por parte de los trabajadores, está positivamente asociada con el compromiso y la satisfacción laboral, particularmente en las industrias minera

y manufacturera. De manera específica, se observó que el incremento de recursos y demandas laborales desafiantes fomenta mayores niveles de compromiso y satisfacción. Dichas prácticas pueden potenciar el compromiso y la satisfacción, impactando favorablemente tanto en las personas como en la organización. De Beer, et al, (2016).

Para complementar el alcance extenso que propone la práctica de job crafting, sin limitarse a determinadas culturas o idiosincrasias particulares de diferentes regiones del mundo, sumamos una investigación de China. Se realiza sobre una muestra de 1.971 trabajadoras y trabajadores chinos a tiempo completo. La edad promedio fue de 27,3 años. La participación de la muestra tiene más de un 80% de participantes que de mínima finalizaron estudios universitarios.

Según Zhang, Lu y Li (2018), la búsqueda de relación se sostiene en una correlación positiva entre Job Crafting y salud mental. Sumando en esta relación dos aristas hasta ahora no abordadas: personalidad proactiva y salud mental mediada por la práctica de job crafting. Los resultados obtenidos de los análisis arrojaron la evidencia que la proactividad es el factor inicial para la ejecución de cambios en las tareas, y desde ese punto constatar que la práctica de Job Crafting es predictora de salud mental.

Como último aporte de estudio no experimental, proponemos un acercamiento a la fórmula científica de Holman, et al (2024) quienes plantean un estudio meta analítico con resultados de 58 investigaciones con una muestra total de 20.347 participantes. “Los empleados utilizan estrategias de diseño de puestos para alterar las características del trabajo con el fin mejorar resultados clave, por ejemplo, el bienestar, el rendimiento y las actitudes laborales positivas” (Holman, et al, 2024, p. 50).

Entre sus descubrimientos Holman, et al (2024), señalan que: los recursos de las tareas son aspectos mediadores entre: la elaboración de recursos de la tarea y las actitudes positivas

sumado al bienestar. Esto indica que cuando las modificaciones son realizadas sobre las tareas y obtienen modificaciones sobre las mismas, se advierte un aumento significativo del bienestar y las actitudes laborales positivas. De forma semejante, se revela que, los recursos sociales, promueven cambios sociales que funcionan como un potenciador de bienestar también. Es decir, el aumento de recursos laborales y el aumento de recursos sociales son el predictor, según esta investigación de incremento de bienestar y vínculos positivos.

Holman, et al (2024), dan cuenta también, de “un hallazgo inesperado es la relación entre elaboración de recursos para la tarea y el bienestar mediado por los recursos sociales del trabajo”. Presentan la idea de un vínculo positivo por “derivación” entre la articulación de recursos para la tarea y recursos sociales. Un ejemplo concreto, sería cuando una persona se esfuerza por realizar modificación en sus tareas o en sus relaciones laborales y esta conducta es percibida por otros integrantes del equipo lo que daría como resulta un marcado apoyo social por parte de estas personas y/o retroalimentación que funciona como promotora.

La propuesta del estudio propone la relación entre Job Crafting y bienestar es experimental. Busca conocer si una intervención que promueva el Job Crafting puede resultar facilitadora de: a). una adaptación a los de la organización por parte de las trabajadoras y los trabajadores, b). reducir el agotamiento, c). incrementar conductas positivas y de seguridad. Demerouti, et al (2021).

Esta intervención resulta pertinente para profundizar con datos empíricos y concretos como se articulan los dos conceptos presentados. La promoción de Job Crafting en las organizaciones podría funcionar como un factor de aumento de bienestar si se tiene en cuenta que, según la línea teórica desarrollada, tiene entre las dimensiones que los componen: dominio del entorno, relaciones positivas, actualización social y la satisfacción. (Keyes 2002).

La investigación se llevó a cabo sobre un grupo de 65 trabajadoras y trabajadores. El 54% eran hombres y el 46% eran mujeres y el grupo control compuesto por 16 personas, 71% eran hombres y el 29% eran mujeres. El estudio tuvo lugar en Países Bajos en una empresa multinacional de logística minorista. Cuenta con dos tiendas, ubicadas geográficamente en diferentes áreas lo que permitió que siguiendo una misma línea de objetivos y cultura se pudiera trabajar con un grupo de intervención y otro de control. (Demerouti et al, 2021)

La investigación cuasi-experimental que se basa en la entrevistas, talleres y evaluaciones sobre Job Crafting por el lapso de cuatro semanas. Demerouti et al, (2021) indican que resultado obtenido definió que las personas refieren un aumento en las estrategias de elaboración de puestos de trabajo. Es clave el dato hallado sobre una disminución en el agotamiento y aumento de actitudes cognitivas y conductuales mejoradas hacia el cambio. Suman además los autores que: “la intervención mejoraba los componentes afectivos, cognitivos y conductuales de una actitud de cambio debido al aumento de la búsqueda de desafíos” (Demerouti et al., 2021, p. 380).

### **III OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

#### **1. Objetivo General**

Analizar la relación entre las prácticas de Job Crafting y los niveles del bienestar psicológico en el entorno laboral en que trabajadoras y trabajadores de diferentes actividades y provincias de Argentina.

##### **1.1. Objetivos Específicos:**

- ✓ Evaluar las Practicas de Job Crafting en Trabajadores Argentinos.
- ✓ Evaluar los niveles Bienestar Psicológico en Trabajadores Argentinos.
- ✓ Determinar la relación entre las practicas de Job Crafting y los niveles de bienestar psicológico en el entorno laboral.

## IV. MARCO METODOLOGICO

Con el propósito de seguir el marco teórico de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), se describirán los aspectos metodológicos de esta investigación, el enfoque adoptado, el alcance y diseño de la investigación, las características de la muestra, el instrumento empleado, el procedimiento para la recolección de datos y el análisis.

### 1. Enfoque, tipo de estudio y diseño.

Este estudio se realiza con un enfoque cuantitativo. Se sostiene sobre una hipótesis previa, articula de la revisión de estudios previos y una propuesta de investigación. Luego de recolectar datos que conforman variables para acceder a mediciones estadísticas que nos conduzcan a considerar la posible relación entre job rafting y bienestar. Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

La presente investigación es de carácter **descriptivo-correlacional**. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), "la finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico" (p. 98). La propuesta central de este estudio es incrementar el conocimiento sobre la posible vinculación entre una conducta específica y un estado psicológico, social y emocional, proporcionando así información explicativa sobre un fenómeno (Hernández Sampieri et al., 2018). Asimismo, resulta fundamental para un análisis más preciso describir las dos variables y sus dimensiones. En este sentido, la investigación se lleva a cabo "especificando las propiedades y características" (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 92) de los conceptos involucrados, lo que permite avanzar en el conocimiento de la relación entre *Job Crafting* y el bienestar psicológico.

Este estudio se clasifica como un **estudio no experimental-transversal**, ya que se basa en la recolección de datos en un periodo de tiempo determinado (Sampieri et al., 2018). "Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Sampieri et al., 2018, p. 154).

## 2. Descripción de la muestra

La muestra utilizada en esta investigación es **no probabilística**, ya que la selección de los y las participantes estuvo delimitada por el propósito y los objetivos de este estudio científico (Hernández Sampieri et al., 2014). Este procedimiento de selección se realizó con el fin de recolectar información relevante sobre las características y propiedades asociadas al mundo laboral.

Se establecieron los siguientes criterios de inclusión para la selección de la muestra:

- **a)** Que los y las participantes estuvieran trabajando al momento de responder los ítems del estudio.
- **b)** Que fueran convocados a participar por profesionales de RRHH de tres grandes organizaciones con alcance nacional, lo que permitió recolectar respuestas de diversas regiones de Argentina.
- **c)** Que los y las participantes aceptaran participar mediante la firma de un **consentimiento informado**, asegurando de esta manera la confidencialidad y el respeto por la autonomía de cada integrante del estudio.

La muestra estuvo conformada por un total de **111 trabajadoras y trabajadores** de Argentina. La composición por género resultó equilibrada, con una participación de **56 mujeres (50,5%)** y **55 hombres (49,5%)**.

La Tabla 1 presenta la distribución de la muestra según intervalos de edad. La mayor proporción de participantes se concentró en los rangos de **30 a 39 años (39,6%)** y **40 a 49 años (26,1%)**, representando en conjunto el **65,7%** de la muestra total. Los intervalos de **50 a 59 años** y **60 a 69 años** agruparon únicamente al **12,6%** de los participantes, reflejando una menor representación en los extremos del rango de edades. La Tabla 1 además muestra la distribución de la muestra según la antigüedad en el puesto. Casi la mitad de los participantes (**49,5%**) reportaron una antigüedad de **1 a 3 años**, siendo este el grupo más representado. Un **24,3%** de los participantes declaró tener una antigüedad superior a **11 años**, mientras que aquellos con antigüedad intermedia (**4 a 10 años**) constituyeron el **26,1%** de la muestra, reflejando una representación equilibrada entre empleados más recientes y aquellos con mayor experiencia.

**Tabla 1.**

*Distribución de la muestra por intervalos de edad y distribución de la muestra por antigüedad en el puesto*

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Edad (años)	20-29	24	21,6
	30-39	44	39,6
	40-49	29	26,1
	50-59	10	9,0
	60-69	4	3,6
Antigüedad en el puesto (años)	1 a 3 años	55	49,5
	4 a 7 años	18	16,2
	8 a 10 años	11	9,9
	Más de 11 años	27	24,3

### 3. Instrumentos de evaluación:

Como instrumentos para esta investigación se utilizaron dos escalas validadas en Argentina, además de un cuestionario sociodemográfico.

El cuestionario sociodemográfico fue diseñado con el propósito de recopilar información sobre variables relevantes para el análisis. Este incluyó preguntas sobre género, edad y antigüedad en el puesto, permitiendo contextualizar los datos obtenidos a partir de las escalas y favorecer una mejor caracterización de la muestra.

La primera escala empleada fue la **Escala de Job Crafting**, creada por **Tims et al. (2012)** y validada en Argentina por **Salessi (2020)**. La escala de Job Crafting adaptada de Solana Salessi ha demostrado ser confiable y válida. La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente de confiabilidad compuesta (CR) y el coeficiente Omega de McDonald ( $\omega$ ), obteniendo valores adecuados (CR > 0.70 y  $\omega$  entre 0.70 y 0.90), lo que indica una buena consistencia interna. La validez convergente se verificó con la varianza media extraída (AVE), donde los valores superiores a 0.50 confirmaron que los indicadores explican más del 50% de la varianza del constructo. Además, la validez discriminante se validó al verificar que la raíz cuadrada del AVE superó las correlaciones entre los factores latentes. Finalmente, la validez concurrente se

corroboró mediante las correlaciones entre los constructos con el coeficiente rho Spearman.

Esta escala consta de **19 reactivos**, cuya respuesta se ejecutó bajo un formato tipo Likert de cinco puntos, donde **1 = nunca** y **5 = siempre**. Los ítems están organizados en una estructura tetra factorial de la siguiente manera:

- **Aumento de recursos estructurales:** 5 ítems. Evalúa la modificación del entorno para desarrollar autonomía y habilidades. Ejemplo: “Decido como realizar tareas”
- **Aumento de recursos sociales:** 5 ítems. Mide el esfuerzo por fortalecer el apoyo social en el trabajo. Ejemplo: “Pido a mis compañeros feedback sobre mi desempeño”.
- **Aumento de demandas desafiantes:** 5 ítems. Refleja la tendencia a buscar tareas retadoras. Ejemplo: “Cuando hay un proyecto interesante me ofrezco a participar”.
- **Disminución de demandas obstaculizantes:** 4 ítems. Indica estrategias para reducir elementos que dificultan el trabajo. Ejemplo: “Organizo mi trabajo para que sea mentalmente lo menos estresante posible”.

La segunda escala aplicada fue el **Mental Health Continuum**, creada por **Keyes (2005)** y validada en Argentina por **Lupano Perugini et al. (2017)**. La escala fue validada en Argentina en una muestra de 1.300 adultos, mostrando un ajuste adecuado en su modelo tridimensional, consistencia interna ( $\alpha = 0,89$ ) e invarianza según sexo y edad.

Esta escala consta de **14 reactivos**, que se responden bajo un formato tipo Likert de seis puntos, donde **0 = nunca** y **5 = todos los días**. Se emplearon tres subescalas para medir el bienestar:

- **Bienestar subjetivo o emocional:** 3 ítems. Evalúa afecto positivo y satisfacción con la vida. Ejemplo: “En el último mes cuantas veces se ha sentido interesado por su vida”.

- **Bienestar psicológico:** 6 ítems. Mide aspectos tales como: autoaceptación, dominio ambiental, relaciones positivas con los demás, crecimiento personal, autonomía y propósito en la vida. Ejemplo: “En el último mes cuantas veces usted se ha sentido seguro de pensar y expresar las propias ideas y opiniones”.
- **Bienestar social:** 5 ítems. Infiere sobre contribución social, integración social, actualización social, aceptación y coherencia sociales. Ejemplo: “En el último mes cuantas veces usted ha sentido que está bien la forma en la funciona la sociedad”

#### 4. Procedimiento

Para la recolección de datos, se llevaron a cabo reuniones con líderes y gerentes de Recursos Humanos de tres empresas con el objetivo de garantizar la participación de personas empleadas al momento de realizar el estudio. Finalmente, se obtuvo la aprobación y autorización para distribuir los cuestionarios entre el personal activo de dichas empresas. Dos de las organizaciones están radicadas en Mendoza y una tiene alcance en toda la Argentina. Las empresas pertenecen a distintos sectores económicos: una del sector tecnológico, otra dedicada a la producción en proceso continuo y la tercera, a los servicios. Esta diversidad en las organizaciones permitió obtener una muestra heterogénea y representativa de variados puestos de trabajo.

Antes de iniciar la recolección de datos, se consultó con Solana Salessi (2020), quien validó en Argentina la Escala de Job Crafting, y con María Laura Lupano Perugini, quien realizó la validación del Mental Health Continuum (MHC) en Argentina (Lupano Perugini et al., 2017). Ambas autoras confirmaron la viabilidad de administrar los cuestionarios de forma virtual, asegurando el ajuste metodológico de las herramientas al contexto del estudio.

La estrategia de aplicar los cuestionarios de manera online respondió a dos objetivos

principales:

1. Facilitar el acceso a una muestra más extensa y geográficamente diversa.
2. Responder a la necesidad planteada por los referentes de Recursos Humanos, quienes consideraron que este formato era el más efectivo para consolidar la información.

Finalizada la recolección de datos, se procedió al análisis cuantitativo mediante el software estadístico **SPSS** (versión 25).

## **5. Análisis de Datos**

Para llevar a cabo el análisis de datos, se siguieron los procedimientos estadísticos recomendados por Hernández Sampieri et al. (2018), comenzando por la verificación de la normalidad de las variables mediante pruebas de Kolmogorov-Smirnov, con un nivel de significancia establecido en  $p < 0.05$ .

Al constatar que no todas las variables presentaban una distribución normal, se procedió a seleccionar el método de correlación no paramétrica para asegurar la validez del análisis. Este procedimiento se fundamenta en que, si bien algunas variables se ajustaron a la distribución normal, el coeficiente de correlación de **Rho de Spearman** fue el método elegido por las siguientes razones:

1. **Robustez ante valores atípicos y distribuciones sesgadas:** El coeficiente Rho de Spearman es menos sensible a valores extremos en comparación con el coeficiente de Pearson, lo que resulta fundamental en muestras heterogéneas como la utilizada en esta investigación.
2. **Flexibilidad para detectar relaciones no lineales:** A diferencia de Pearson, que se basa en una relación lineal entre las variables, Spearman permite

identificar relaciones monótonas, independientemente de su forma, lo que amplía la capacidad de análisis en estudios exploratorios.

Estas decisiones metodológicas están respaldadas por la literatura especializada, que destaca las ventajas del coeficiente de Spearman en situaciones donde las variables presentan comportamientos mixtos o distribuciones no normales (Field, 2018; Hair et al., 2014; Montgomery et al., 2006; Pérez, 2004).

La recolección de datos se realizó a través de cuestionarios administrados de forma virtual, permitiendo acceder a una muestra diversa en términos geográficos y laborales.

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de cada variable para resumir sus principales características. Posteriormente, se llevaron a cabo análisis inferenciales mediante el coeficiente Rho de Spearman, con el propósito de examinar la posible relación entre las prácticas de Job Crafting y los niveles de bienestar psicológico en el entorno laboral.

## V. PRESENTACION DE RESULTADOS

### 1. INTRODUCCION

En el siguiente capítulo se expondrán los resultados obtenidos organizados en tres segmentos, primero se describirán los datos relacionados con las prácticas de Job Crafting, luego, se expondrán los niveles de bienestar psicológico y por último se presenta el análisis de la relación entre ambos constructos en función de los objetivos planteados.

En base a los objetivos específicos planteados se procedió a evaluar, en primer lugar, las prácticas de Job Crafting en los trabajadores argentinos, en segundo lugar, los niveles de Bienestar Psicológico y, finalmente, se examinó la relación entre ambas variables.

En una primera evaluación de los datos recolectados un caso fue excluido de la muestra a analizar debido a la falta de consentimiento informado, un requisito esencial para la participación en la investigación.

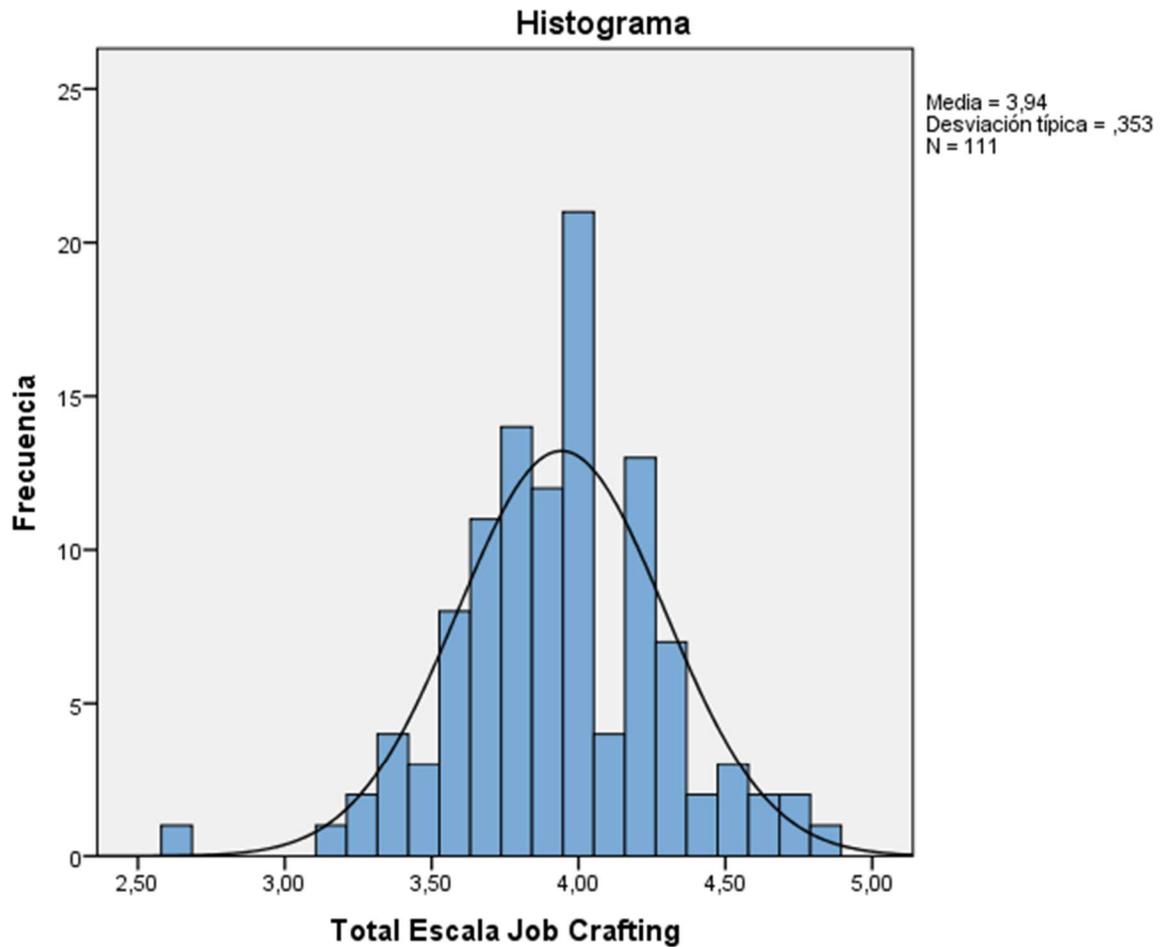
El análisis estadístico se realizó mediante el software SPSS con el fin de alcanzar información producto de la toma y recolección de datos que se presente con validez para realizar interpretaciones. Se examinaron para tal fin, los casos atípicos y casos perdidos. En este proceso se identificó un caso que se presentó atípico debido a su comportamiento diferenciado en algunas variables clave del estudio.

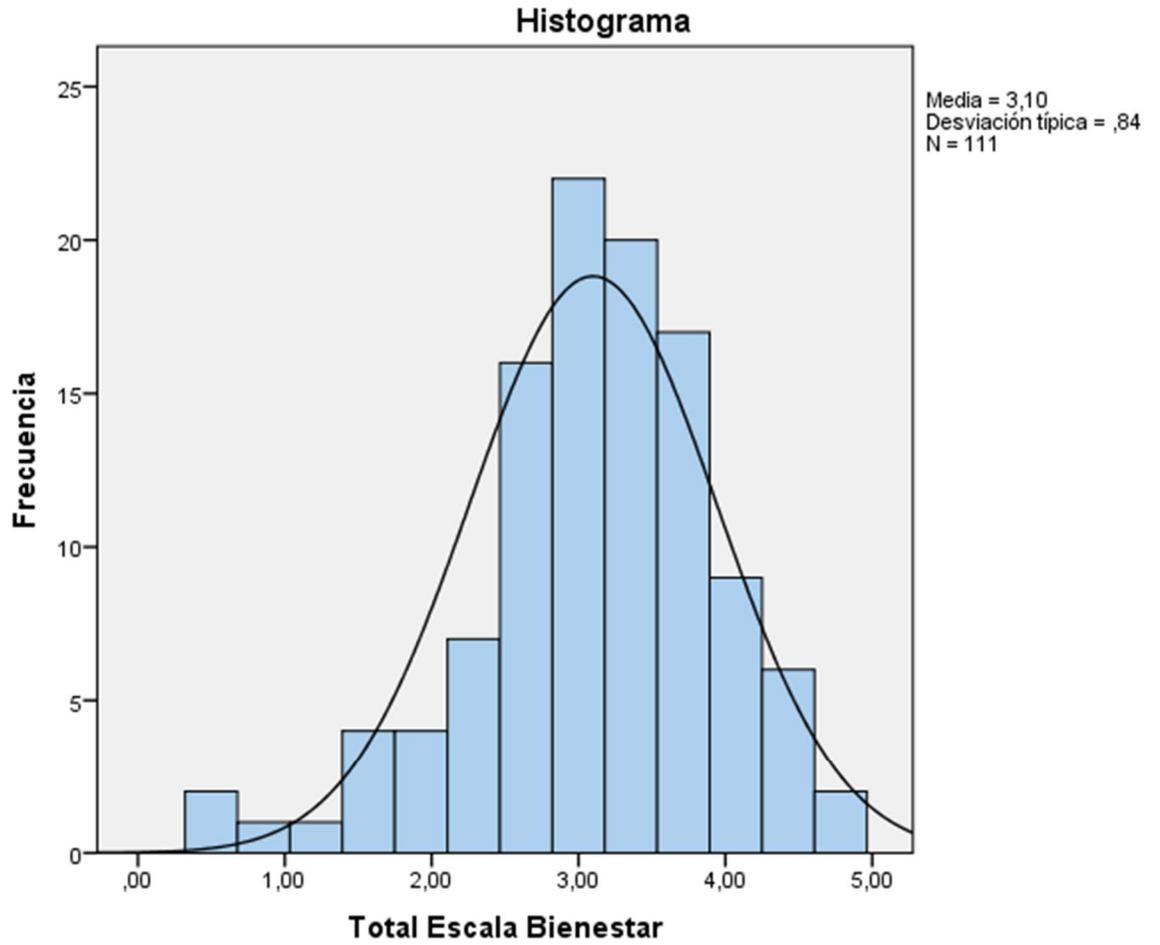
Sin embargo, tras realizar las pruebas correspondientes, se constató que la inclusión de dicho caso no alteraba significativamente los resultados, ya que las variaciones en las correlaciones fueron mínimas ( $\Delta r_s = -0.014$  a  $-0.020$ ). Las interpretaciones y conclusiones

generales se mantuvieron consistentes, por lo que se decidió conservar este caso para preservar la representatividad de la muestra y evitar sesgos en el análisis final.

Dado que la distribución de los datos no cumplía con los supuestos de normalidad necesarios para aplicar pruebas paramétricas ( $p < 0.05$ ), se decidió utilizar **pruebas no paramétricas** en el análisis estadístico. Las tablas presentadas a continuación sostienen la decisión.

Tabla 3





**1.2 OBJETIVO ESPECIFICO 1:** Evaluar las prácticas de “Job Crafting” en Trabajadores Argentinos.

**Tabla 2***Estadísticos descriptivos dimensiones de Job Crafting, coeficientes de asimetría y*

Dimensión	Media	Desv. Típ.	Asimetría	Mínimo	Máximo
Aumento de recursos estructurales	4.45	0.35	-0.65	3.60	5.00
Aumento de recursos sociales	3.63	0.65	-0.17	1.80	5.00
Aumento de demandas desafiantes	4.00	0.52	-0.01	2.80	5.00
Aumento de demandas obstaculizantes	3.61	0.63	-0.14	2.00	5.00
Disminución de demandas	3.94	0.35	-0.17	2.63	4.84

Con respecto al primer objetivo, se calcularon los datos de forma estadística, descriptiva de cada una de las cuatro dimensiones de la escala de Job Crafting aplicada a la muestra de esta investigación. Se toma como referencia la validación realizada en contexto nacional (Salessi, 2020). calculando los límites de confianza superiores e inferiores de cada dimensión en la validación de la escala (n=449). Debido a la ausencia de baremos para evaluar el desempeño, la comparación se realizó tomando como referencia la media y el desvío estándar del grupo control. Para ello, se establecieron un límite superior (media + desvío estándar) y un límite inferior (media - desvío estándar).

A continuación, se detalla el análisis considerando los valores obtenidos y su relación con los datos normativos.

	<b>Media observada</b>	<b>Media validada</b>	<b>Límite inferior validado</b>	<b>Límite superior validado</b>
<b>Aumento de Recursos Estructurales</b>	4,45 (DE = 0,36)	3,34 (DE = 1,11)	2,23	4,45
<b>Aumento de Recursos Sociales</b>	3,63 (DE = 0,65)	3,45 (DE = 1,26)	2,19	4,71
<b>Aumento de Demandas Desafiantes</b>	4,00 (DE = 0,52)	3,26 (DE = 0,98)	2,28	4,24
<b>Disminución de Demandas Obstaculizantes</b>	3,61 (DE = 0,63)	3,21 (DE = 0,94)	2,27	4,15

La dimensión de aumento de recursos estructurales obtuvo la media más alta de todas las evaluadas, con un valor de 4,45 (DE = 0,36). Dato que se sitúa en el límite superior del rango reportado en la validación de Salessi (2020), lo que indica que los trabajadores de la muestra tienden a incrementar sus recursos estructurales (como la autonomía y el desarrollo profesional) en mayor medida que la media normativa. La baja desviación estándar (0,36) señala que hay poca dispersión en las respuestas, lo que implica que la mayoría de los participantes reportaron puntuaciones similares.

La asimetría de -0,659 indica que la distribución está sesgada hacia puntuaciones altas, confirmando que este tipo de conducta es frecuente en el entorno de trabajo de los participantes. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Tims, et al (2012), quienes afirman que el aumento de recursos estructurales permite a los empleados adquirir mayor responsabilidad y mejorar el diseño de su trabajo.

En referencia a aumento de recursos sociales, esta dimensión obtuvo una media de 3,63 (DE = 0,65), reflejando que los trabajadores también buscan incrementar sus recursos sociales, como el apoyo y el feedback de sus compañeros y supervisores. La desviación estándar indica una mayor dispersión en las respuestas en comparación con las dimensiones anteriores, lo que implica diferencias individuales más marcadas.

La asimetría de  $-0,171$  también indica un leve sesgo hacia puntuaciones altas, lo que confirma que esta práctica es común, aunque con mayor variabilidad en su frecuencia respecto a las demás dimensiones.

Los datos obtenidos sobre Aumento de Demandas desafiantes muestran que la media de esta es de **4,00 (DE = 0,52)**, lo que sugiere que los participantes perciben que introducen demandas desafiantes con frecuencia. Dato que al igual que Aumento de Recursos estructurales, se mantiene en cercano al límite superior de la escala normativa propuesta por Salessi (2020). La desviación estándar moderada indica que, aunque la mayoría reporta altos niveles de esta práctica, hay algunas diferencias individuales. La asimetría cercana a cero ( **$-0,015$** ) indica que la distribución es simétrica, reflejando una percepción homogénea de esta dimensión. Tal como plantean Tims et al. (2012), este tipo de demandas son clave para evitar el aburrimiento y la insatisfacción laboral, ya que mantienen la motivación y fomentan el desarrollo de nuevas habilidades.

Sobre la Dimensión de Disminución de demandas obstaculizantes, El puntaje medio obtenido (3,61) es superior a la media validada y se encuentra en el límite superior del intervalo normativo. Esto sugiere que los trabajadores de la muestra tienen una mayor tendencia a reducir demandas laborales percibidas como obstáculos en comparación con la población normativa. Al igual que en la dimensión anterior, la desviación estándar refleja cierta dispersión en las respuestas. La asimetría de  $-0,149$  muestra un leve sesgo hacia puntuaciones altas, lo que indica que muchos trabajadores reportan intentar disminuir las demandas que perciben como perjudiciales o excesivas.

Los resultados obtenidos indican que las prácticas de Job Crafting están ampliamente presentes en la muestra de trabajadores argentinos evaluada, con una tendencia superior a la media validada en todas las dimensiones. En particular, el Aumento de Recursos Estructurales y la Disminución de Demandas Obstaculizantes muestran valores que se sitúan en los límites

superiores de los intervalos normativos, lo que podría reflejar diferencias en las características del contexto laboral o en la percepción de autonomía de los trabajadores encuestados.

La evidencia obtenida en este estudio coincide con investigaciones previas que destacan el impacto positivo del Job Crafting en la autonomía, la motivación y la satisfacción laboral (Salessi, 2020; Tims et al., 2012)

### 1.3 OBJETIVO ESPECIFICO 2: Evaluar el Bienestar Psicológico en Trabajadores

Argentinos.

Analizaremos en este apartado los datos obtenidos de la escala Mental Health Continuum creada por Keyes 2005, validada en Argentina por Lupano Perugini, et al, 2017 con la se estudió el bienestar psicológico de los trabajadores argentinos de la muestra. La lógica de la presentación de estos resultados es de forma decreciente comenzando por los factores de mayor puntuación.

En la tabla 3 pueden observarse los datos en relación con el segundo objetivo, se calcularon los datos de forma estadística, descriptiva de las dimensiones del estudio.

**Tabla 3**

*Estadísticos descriptivos dimensiones de Bienestar, coeficientes de asimetría y curtosis.*

Dimensión	Media	Desv. típ.	Asimetría	Error típ. de asimetría	Mínimo	Máximo
Bienestar Emocional	3.40	1.05	-1.18	0.22	0.00	5.00
Bienestar Social	2.27	1.09	-0.00	0.22	0.00	4.60
Bienestar Psicológico	3.63	0.84	-1.08	0.22	0.83	4.83
Total Escala Bienestar	3.09	0.84	-0.63	0.22	0.50	4.71

A continuación, se presentan los resultados por dimensiones dentro de Bienestar, comenzando por Bienestar Personal detallando las puntuaciones obtenidas por los participantes en la Tabla 4 adicionado el dato de Media observada, Media validada y Limites inferior y superior en función de no contar con baremos.

**Tabla 4**

	<b>Media observada</b>	<b>Media validada</b>	<b>Límite inferior validado</b>	<b>Límite superior validado</b>
<b>Bienestar Psicológico</b>	3,63 (DE = 0,84)	3,51 (DE = 0,94)	2,57	4,45
<b>Bienestar Emocional</b>	3,41 (DE = 1,05)	3,65 (DE = 0,94)	2,71	4,59
<b>Bienestar Social</b>	2,28 (DE = 1,09)	2,17 (DE = 1,08)	1,09	3,25
<b>Total de la Escala de Bienestar</b>	3,09 (DE = 0,84)	3,06 (DE = 0,83)	2,23	3,89

Los datos estadísticos descriptivos señalan que la media de bienestar es de 3,0991. Este resultado indica niveles de bienestar general similares a los reportados en la validación original. Nos sugiere que la mayoría de los participantes perciben un nivel global de bienestar de moderado a alto. Este resultado refuerza la idea de que las trabajadoras y los trabajadores de la muestra presentan niveles de bienestar estables, con una leve tendencia a puntuar por encima de la media normada. La asimetría de -0,637 indica un leve sesgo hacia valores altos, lo que sostiene la premisa de una mayor presencia de respuestas positivas en la muestra. Según lo propuesto por Keyes (2002) estas trabajadoras y trabajadores experimentan con frecuencia una apreciación positiva propia y hacia los demás, logran mantener relaciones de confianza y empatía. También mediante esta puntuación podemos inferir que experimentan altos niveles de autonomía, logran también mantener un dominio del entorno. Tienen presente metas y dirección en sus conductas en búsqueda de crecer y expandirse.

El bienestar psicológico obtuvo una media de 3,63, ligeramente superior a la media normada y dentro del rango esperado. Este resultado sugiere que los trabajadores evaluados presentan una percepción de su funcionamiento psicológico positivo en niveles similares o superiores a los reportados en la validación de referencia. La baja asimetría (-1,088) indica una distribución sesgada hacia puntuaciones altas, lo que refuerza la idea de una tendencia general a valorar positivamente la propia realización psicológica.

Con respecto al Bienestar Emocional el puntaje medio obtenido en esta dimensión (3,41) se encuentra levemente por debajo de la media validada, aunque dentro del intervalo normativo. Esto sugiere que los trabajadores de la muestra reportan niveles de bienestar emocional similares a los reportados en la validación original. La desviación estándar (1,05) indica una mayor variabilidad en las respuestas en comparación con la muestra normativa. La asimetría de -1,189 indica un sesgo hacia puntuaciones altas, lo que sugiere que un porcentaje considerable de los participantes reporta niveles elevados de bienestar emocional. Según Ryff, esta dimensión se manifiesta en las emociones positivas y la satisfacción por la vida.

El puntaje obtenido en bienestar social es de 2,28, apenas por encima de la media validada, y se encuentra dentro del rango normativo. Este resultado indica que las trabajadoras y los trabajadores evaluados perciben niveles de bienestar social similares a los reportados en la validación. No obstante, la desviación estándar relativamente alta (1,09) indica una considerable variabilidad entre los participantes. La asimetría cercana a cero (-0,007) sugiere que la distribución de las respuestas es simétrica, con presencia tanto de puntuaciones altas como bajas en la muestra.

**1.3\_OBJETIVO ESPECIFICO 3:** Determinar la relación entre las prácticas de Job Crafting y los niveles de bienestar psicológico en el entorno laboral

Para el tercer objetivo específico propuesto, se presentan los resultados en la Tabla 3 de correlaciones donde se revelan relaciones significativas entre los constructos de Job Crafting y Bienestar Psicológico. Estos coeficientes se obtuvieron mediante pruebas no paramétricas Rho-Spearman, esta metodología estadística es la adecuada considerando las respuestas obtenidas de la muestra y permitió explorar con rigor estadístico las tendencias existentes entre las variables de interés, garantizando interpretaciones válidas.

En este contexto, las correlaciones calculadas destacan cómo las prácticas proactivas de Job Crafting impactan de manera directa y positiva en las diferentes dimensiones del bienestar psicológico de los trabajadores.

En términos generales, se hallaron correlaciones positivas y significativas entre el Job Crafting total y el Bienestar total ( $r = 0,457$ ,  $p < 0,01$ ), lo que indica que aquellos trabajadores que reportaron mayores niveles de cambios proactivos en sus tareas también percibieron mayores niveles de bienestar global en su entorno laboral.

Este bienestar global se refleja en una mayor satisfacción con la vida, emociones positivas y relaciones sociales más sólidas, factores esenciales para el desarrollo personal y profesional. Además, estos hallazgos resaltan la importancia de las prácticas de Job Crafting como una herramienta clave para promover el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles, fortaleciendo tanto la salud mental como la motivación en el entorno laboral.

**Tabla 5***Dimensiones específicas de Job Crafting y Bienestar Psicológico*

Dimensión	Aum. Rec. Estruct.	Aum. Rec. Soc.	Aum. Dem. Desaf.	Dismin. Dem. Obst.	Total Job Crafting
Bienestar Emocional	0.282**	0.305**	0.252**	0.349**	0.450**
Bienestar Social	0.292**	0.303**	0.260**	0.053	0.304**
Bienestar Personal	0.294**	0.280**	0.247**	0.292**	0.423**
Total Bienestar	0.337**	0.361**	0.361**	0.228*	0.457**

**Dimensiones específicas de Job Crafting y Bienestar Psicológico**

La dimensión de aumento de recursos estructurales muestra una valoración positiva moderada con el bienestar ( $r = 0,337$ ,  $p < 0,01$ ). Según Petru et al (2012), las modificaciones que realizan las personas incrementando los recursos tales como: La adquisición de recursos puede implicar acciones como solicitar orientación a compañeros o supervisores, recibir retroalimentación sobre el desempeño laboral o explorar oportunidades de desarrollo profesional. La generación de recursos puede manifestarse como una estrategia de afrontamiento proactivo, lo que favorece la motivación y el bienestar de los empleados. (Salanova y Schaufeli, 2008).

Ampliando la presentación de los resultados de esta dimensión mostró una asociación positiva moderada con el bienestar emocional ( $r = 0,282$ ,  $p < 0,01$ ), social ( $r = 0,292$ ,  $p < 0,01$ ) y personal ( $r = 0,294$ ,  $p < 0,01$ ). Es decir, al realizar una apertura de cada una de las relaciones podemos inferir que cada este incremento tiene una relación con cada uno de los factores que según Riff (1989) y Keyes (2002) componen el bienestar sosteniendo que se relacionan entre sí.

En cuanto al aumento de recursos sociales, se observaron correlaciones positivas significativas entre esta dimensión y el bienestar emocional ( $r = 0,305$ ,  $p < 0,01$ ), social ( $r = 0,303$ ,  $p < 0,01$ ) y personal ( $r = 0,280$ ,  $p < 0,01$ ). Esto indica que el incremento de recursos sociales,

como el apoyo y la interacción con compañeros y supervisores, contribuye a mejorar las percepciones de bienestar en el entorno laboral. En el resultado global el aumento de recursos sociales se relaciona de forma moderada pero significativa: ( $r = 0,361, p < 0,01$ ), este resultado podría explicarse en con los expuesto por de Beer, et al, 2023 que proponen que el incremento de recursos sociales es predictor significativo de satisfacción.

La dimensión de aumento de demandas desafiantes presentó relaciones positivas significativas con el bienestar emocional ( $r = 0.252, p < 0.01$ ), social ( $r = 0.260, p < 0.01$ ) y personal ( $r = 0.247, p < 0.01$ ). La introducción de demandas desafiantes, como asumir nuevas responsabilidades o buscar metas más exigentes, parece estar relacionada con el desarrollo de un mayor bienestar psicológico, particularmente en lo emocional. El total de bienestar en relación con esta dimensión fue de  $r = 0.310 (p < 0.01)$ , indicando una relación positiva significativa. Esto sugiere que, tal como expresan Berg et al. (2008), plantear más desafíos en el trabajo puede ser una estrategia importante para promover el crecimiento personal y la satisfacción laboral.

Disminución de Demandas Obstaculizantes se muestra correlaciones más bajas en comparación con las anteriores. El total de Bienestar en relación con esta dimensión es de ( $r = 0,228, p < 0,01$ ). Anticipando que no es de las practicas más desarrolladas por las personas que participaron en la investigación. Esta podría explicarse por con lo planteado por Parasceves et al. (2012) quienes concluyen que proponen que la reducción de demandas no está del todo estudiada y puede tener un resultado negativo esa reducción. Sí se observó una relación significativa con el bienestar emocional ( $r = 0,349, p < 0,01$ ) y personal ( $r = 0,292, p < 0,01$ ). Esto sugiere que reducir las demandas percibidas como excesivas o perjudiciales puede contribuir a mejorar el bienestar psicológico, especialmente en aspectos individuales y emocionales. Podría explicarse por la posibilidad de control del entorno y autonomía factores propios de bienestar psicológico según Ryff (1989) y Keyes (2002).

## VI. DISCUSION

Esta investigación dirigió su interés a la relación entre las prácticas de Job Crafting y Bienestar de trabajadores de Argentina representados en tres empresas de diferentes rubros. La edad de las y los participantes oscilo entre 20 y 66 años con diferentes escalas de antigüedad presentándose la mayor concentración en el rango de 1 a 3 de permanencia en el puesto de trabajo. En relación con la participación por género, la composición estuvo equilibrada con una participación de 56 mujeres (50,5%) y 55 hombres (49,5%). El objetivo general de este estudio fue: Analizar la relación entre las prácticas de Job Crafting y los niveles del bienestar psicológico en el entorno laboral en que trabajadoras y trabajadores de diferentes actividades y provincias de Argentina. En función de esto resulto pertinente plantear los objetivos específicos determinados por: Evaluar las Practicas de Job Crafting en Trabajadores Argentinos, Evaluar los niveles Bienestar Psicológico en Trabajadores Argentinos. Determinar la relación entre las prácticas de Job Crafting y los niveles de bienestar psicológico en el entorno laboral.

En cuanto a la evaluación de las prácticas de Job Crafting, los resultados reflejan que las y los trabajadores argentinos tienden realizar modificaciones voluntarias, discretas, idiosincráticas y espontaneas en sus tareas laborales Wrzesniewski y Dutton (2001). Evidencia el puntaje total de la Escala de Job Crafting ( $M = 3,94$ ,  $DE = 0,35$ ). Esta decisión que asumen tiene como punto de partida el protagonismo en las gestiones, relaciones y funciones que proponen las diferentes ocupaciones por sobre una actitud pasiva como señalan Wrzesniewski y Dutton, (2001). Adicionando componentes a este comportamiento proactivo de cambio, se presenta la creatividad y el ingenio para realizar estas modificaciones que cada persona ejecutara teniendo como un objetivo central ajustar habilidades, conocimientos y preferencias. (Demerouti & Bakker, 2014; Tims, et al, 2016). Sin embargo, resulta fundamental poder

observar que adopción de estos comportamientos proactivos se asocia con mayores niveles de productividad, compromiso y satisfacción laboral (Salessi y Omar, 2017).

Realizando una apertura del total de Escala y siguiendo la lógica establecida por Tims, et al (2012), quienes argumentan que Job Crafting se encuentra compuesto de cuatro dimensiones, observamos que los datos obtenidos en el factor Aumento de recursos estructurales presentó la media más alta ( $M = 4,45$ ,  $DE = 0,35$ ), lo que sugiere una marcada tendencia a reorganizar aspectos técnicos, cognitivos y físicos del entorno laboral para optimizar el desempeño. Este hallazgo coincide con estudios previos que subrayan la importancia de la proactividad y la autonomía en la configuración del trabajo (Demerouti & Bakker, 2014). Resulta clave destacar que la acumulación de recursos tiene según estudios previos, (Petru et al 2015) dos momentos: a) la adquisición de recursos laborales tiene correlación positiva con un mejor desempeño de la tarea b) y funciona como factor protector ante el agotamiento. Esta ejecución entonces espontánea y autoiniciada indicaría entonces, una mejora en la calidad que laboral ya que amortigua el malestar y promueve la acumulación de aspectos funcionales al desempeño.

En cuanto al Aumento de recursos sociales, se presenta un puntaje alto de la media 3,63 lo que evidencia una búsqueda en fortalecer o establecer interacciones con colegas o líderes, Este tipo de comportamiento, según Tims, et al (2016), está asociado con la construcción de redes laborales que no solo fomentan el desarrollo profesional, sino que también pueden contribuir al bienestar psicológico al reforzar un sentido de pertenencia y colaboración en el entorno laboral. También como el caso del aumento de los recursos laborales tiene dos momentos porque además mitiga la incertidumbre. “Varios investigadores en el área de cambio organizacional se han concentrado en la importancia de la búsqueda de información como una

estrategia de afrontamiento, particularmente en el período previo al que tienen lugar los cambios” ((Robinson y Griffiths, 2005, pág. 206).

Por otro lado, la dimensión de Aumento de demandas desafiantes ( $M = 4,00$ ,  $DE = 0,52$ ) también refleja un comportamiento proactivo caracterizado por la búsqueda de actividades retadoras que potencien las habilidades y conocimientos de los trabajadores, tal como lo sugieren Tims, et al (2016). Estos comportamientos pueden reflejarse en la iniciativa de emprender nuevas tareas al concluir las responsabilidades asignadas o en la disposición para asumir un mayor grado de responsabilidad. De igual forma, los empleados en puestos de trabajo activos, definidos por altas demandas laborales y un elevado nivel de control, tienden a buscar desafíos que fomenten el desarrollo de sus habilidades y competencias. (Petru et al 2015).

La dimensión Disminución de demandas Obstaculizantes produce una métrica de ( $M = 3,61$ ,  $DE = 0,63$ ), lo que expone que una dentro de este modelo tetrafactorial, una métrica levemente más baja. Indica entonces, una menor tendencia a reducir aquellas tareas o funciones percibidas como obstáculos teniendo en cuenta que tal como plantea Petrou et al. (2015) esta disminución autoiniciada puede generar un paliativo a corto plazo, convirtiéndose en un aspecto negativo a largo plazo.

El segundo objetivo específico de esta investigación se centró en evaluar los niveles de Bienestar en trabajadores argentinos, entendiendo este constructo como compuesto por tres dimensiones clave: bienestar emocional, social y personal. El puntaje total obtenido ( $M = 3,09$ ,  $DE = 0,90$ ) refleja un nivel general moderado a alto de bienestar, con una ligera inclinación hacia los valores más elevados, considerando que el puntaje máximo posible es 5. Este hallazgo refuerza la noción de que el bienestar psicológico no se reduce únicamente a la ausencia de malestar, sino que abarca la presencia de recursos personales, emocionales y sociales que favorecen un estado óptimo de salud mental, tal como lo sostiene la OMS (1948, 2008).

Siguiendo la estructura de la Escala utilizada, se observan tres dimensiones que permiten desglosar los componentes del bienestar: bienestar emocional, bienestar social y bienestar personal. En relación con el bienestar emocional, los datos sugieren una puntuación elevada en términos generales, indicando que los trabajadores experimentan un nivel significativo de satisfacción y estabilidad emocional en su entorno laboral, en consonancia con la teoría de Ryff (1989), que enfatiza la importancia de la autoaceptación y el propósito de vida para el bienestar emocional.

Por otro lado, el bienestar social presentó una puntuación relativamente baja ( $M = 2,28$ ,  $DE = 0,80$ ), lo que refleja un nivel reducido de satisfacción con las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Este resultado concuerda con la propuesta de Keyes (2002), quien destaca que el bienestar social, entendido como la capacidad de establecer vínculos positivos y contribuir a la comunidad, es crucial para el florecimiento general de los individuos.

Finalmente, el bienestar personal obtuvo la puntuación más alta entre las tres dimensiones ( $M = 3,63$ ,  $DE = 0,85$ ), sugiriendo que los trabajadores perciben un alto grado de satisfacción consigo mismos y con su entorno. La asimetría negativa observada en esta dimensión indica que la mayoría de los trabajadores reportaron niveles elevados de bienestar personal, lo que se alinea con el concepto de crecimiento personal y dominio del entorno propuesto por Ryff (1989).

En relación con el tercer objetivo: *Determinar la relación entre las prácticas de Job Crafting y los niveles de bienestar psicológico en el entorno laboral*. Los datos nos indican que la correlación entre las prácticas de Job Crafting manifestadas por las trabajadoras y los trabajadores argentinos de la muestra son significativos de forma moderada ( $0.457^{**}$ ), confirmando que premisa que las prácticas de cambios en las tareas laborales es un factor de influencia para la percepción de bienestar. Estos datos confirman la premisa “Las demandas y

los recursos laborales tienen un impacto multiplicador en bienestar de los empleados” (Bakker et al, 2023). La explicación estaría determinada por las hipótesis de amortiguación y potenciación donde con la manipulación de aspectos, físicos, cognitivos y/o sociales cada persona logra debilitar posibles incidencias negativas propias de las demandas laborales y lograr así un mejor estado de equilibrio y a su vez incrementar aquellos recursos que funcionan como factor protector aumentando y retroalimentando aspectos positivos.

El bienestar tal como lo planteamos en este estudio sostenidos en la orientación conceptual de Keyes (2002) y Ryff (1989), sería más que ausencia del malestar un estado de satisfacción, emociones positivas y dominio del entorno sumado a integración social. Por tanto, el lograr mejorar desde las preferencias idiosincráticas de cada persona aspectos del trabajo cotidiano que permitan regular la demandas y aumentar recursos funciona como un factor clave para acrecentar esa perspectiva de bienestar. Logrando articular cada acción para ajustar a los objetivos particulares. Logrando apropiarse de los resultados lo que favorece un ciclo virtuoso donde se aumenta la percepción de bienestar y esto amplifica el efecto.

A partir es esta comprensión respaldada por los datos analizados, es posible lograr un nivel más de profundidad conectando con la premisa planteada por Bakker et al 2023, “los recursos personales como el optimismo, la autoeficiencia y la resiliencia tienen una relación recíproca con los recursos laborales”. Teniendo en cuanto que el valor de la correlación entre el total de Job Crafting y Bienestar psicológico ofrece un resultado significativo moderado (0,423\*\*), es interesante destacar que serían las autoevaluaciones positivas sobre como impactar positivamente en el entorno lo que tracciona la sensación de bienestar y se retroalimenta. Dentro de los factores claves destacados por Ryff en el bienestar expone: autoaceptación y dominio del entorno. Es pues, la posibilidad de autoafirmarse y comprender

que se puede modificar exitosamente el contexto cuando cada persona puede experimentar un aumento en su percepción de bienestar.

La información estadística obtenida, nos indica también que: el aumento de recursos estructurales y el aumento de los recursos sociales mantienen una relación significativa con el bienestar general. Arrojando como datos la correlación de: (0.337\*\*) y (0,361\*\*) consecutivamente, la explicación propuesta en esta investigación es que cuando las trabajadoras y los trabajadores asumen su capacidad de moldear el entorno, también se incrementa la capacidad de gestionar las demandas laborales, promoviendo el crecimiento personal, la actualización social y la satisfacción. Tres rasgos del bienestar seguidos en esta fundamentación teórica.

Diversas investigaciones han corroborado que el Job Crafting está vinculado con la mejora del bienestar. Por ejemplo, Holman et al. (2020) encontraron que ajustar las características del puesto incrementa la motivación y el bienestar en distintos sectores laborales. De manera similar, el estudio de Pimenta de Devotto et al. (2020) en Brasil demostró que el Job Crafting facilita el estado de flow en los trabajadores, lo que refuerza el bienestar general. Nuestros resultados respaldan estas conclusiones y agregan evidencia específica sobre el contexto argentino, donde la autonomía y la proactividad emergen como elementos clave en la percepción del bienestar.

No obstante, algunas investigaciones han revelado que el impacto del Job Crafting sobre el bienestar podría verse condicionado por factores contextuales, como el tipo de industria o la cultura organizacional (Zhang et al., 2018). En este sentido, futuros estudios podrían explorar cómo influyen variables como la estabilidad laboral, el estilo de liderazgo y la flexibilidad en la aplicación efectiva del Job Crafting.

Si bien la correlación obtenida sugiere una relación robusta entre Job Crafting y bienestar, es posible que otros factores también estén influyendo en la percepción de bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, la personalidad proactiva ha sido identificada como un predictor clave en la implementación del Job Crafting (Bakker et al., 2023). Esto sugiere que las trabajadoras y los trabajadores con una disposición natural hacia la iniciativa podrían beneficiarse más de estas prácticas, mientras que otros podrían necesitar un entorno organizacional más estructurado para experimentar mejoras en su bienestar.

Sin embargo, los estudios más recientes sobre Job Crafting (Bakker et al., 2023) han dado un paso fundamental para comprender con mayor precisión la dinámica de esta conducta, lo que resulta clave al articular la personalidad proactiva con las conductas asociadas al Job Crafting. Estos estudios sostienen que la personalidad es un aspecto estable en los individuos, pero no ocurre lo mismo con las diversas situaciones laborales y las características de las tareas a realizar. Estas dos variables son susceptibles de cambio, incluso de manera diaria, lo que puede modificar, por ejemplo, los patrones de carga de trabajo con alto dinamismo. Con base en esto, la propuesta es adoptar un enfoque de persona  $\times$  situación

En este sentido, se puede hacer un acercamiento a los resultados de esta investigación, considerando que los hallazgos revelaron una relación moderada y significativa entre las variables estudiadas. A partir de esto, es posible integrar la idea de que la personalidad desempeña un papel moderador en los diversos desafíos que cada individuo enfrenta en su entorno laboral. De esta manera, las personas, al contar con ciertos rasgos de personalidad, pueden implementar prácticas proactivas de Job Crafting que les permitan reelaborar o ajustar aquellos aspectos del trabajo que resulten complejos o poco desafiantes, facilitando así su bienestar psicológico.

Otro aspecto para considerar es el apoyo organizacional. Estudios previos han demostrado que el respaldo de supervisores y compañeros facilita la implementación del Job Crafting (De Beer et al., 2016). En nuestra muestra, las trabajadoras y los trabajadores reportaron niveles moderados a altos de bienestar, lo que podría estar relacionado con la percepción de recursos laborales adecuados y un ambiente de trabajo favorable. Dentro de la Teoría de Demandas y Recursos, los últimos hallazgos de Bakker et al (2023), refuerzan el novedoso enfoque del Multinivel, donde la persona transita cada día laboral de forma diferente sumergido en una determinada organización, con un determinado grupo de colegas y un líder que también funciona como un posibilitador o no practicas de Job Crafting.

Los resultados sugieren que la aplicación del Job Crafting podría beneficiar tanto a las trabajadoras y los trabajadores como a las organizaciones al mejorar la percepción de bienestar. A continuación, se presentan algunos ejemplos prácticos que ilustran cómo se manifiesta esta estrategia en distintos entornos:

**Rediseño de tareas:** Un analista de Recursos Humanos que incorpora herramientas de automatización para optimizar procesos, reduciendo tareas repetitivas y aumentando su capacidad de análisis estratégico.

**Aumento de recursos sociales:** Un ejecutivo de servicio al cliente que busca feedback con colegas sobre sus intervenciones en una determinada situación compleja con un cliente con lo cual logra por un lado apoyo para resolver un inconveniente y por otro lado se enriquece con una perspectiva alternativa sobre un conflicto. Mejorando también la relación con esa persona a la que invita a trabajar de forma colaborativa.

Búsqueda de nuevos desafíos: Una persona con cargo Gerencial que se ofrece para elaborar un plan de mentoría para un nuevo ingreso. Implica un desafío para quien ejecuta la mentoría y funciona como una estrategia colaborativa de participación.

Estos ejemplos refuerzan la idea de que el Job Crafting no solo mejora la motivación y el bienestar individual, sino que también puede generar impacto a nivel organizacional al fomentar la innovación y la eficiencia operativa.

## VII. CONCLUSIONES

El mundo laboral tal como lo conocemos se encuentra en plena revolución producto de diversos factores tales como el rol protagónico de la tecnología en la ejecución de las tareas, la presencia de la inteligencia artificial en distintas áreas fundamentales para el desarrollo — como, por ejemplo, la comunicación—, los efectos que la pandemia imprimió de forma silenciosa, pero a su vez contundente, y los novedosos intereses y búsquedas que las personas emprenden al identificarse con un rol laboral. En este escenario de transformación surge como desafío promover y sostener la salud mental.

En ese marco, es clave comprender que la salud mental no implica solamente la ausencia de enfermedad, sino un planteo más integral y complejo. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025) define la salud mental como: "un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, aprender y trabajar adecuadamente e integrarse en su entorno. La salud mental tiene un valor intrínseco y fundamental, y forma parte de nuestro bienestar general." Esta definición subraya que la salud mental debe ser entendida como una dimensión integral que influye en todos los aspectos de la vida de una persona.

Articulando esta propuesta, Bakker, et al (2023) afirman que "el bienestar en el trabajo está influenciado por las demandas laborales y los recursos disponibles para afrontarlas". En este estudio, realizado sobre una muestra de trabajadoras y trabajadores argentinos, el análisis de correlaciones reveló que el Job Crafting tiene un impacto positivo moderado sobre el bienestar psicológico ( $r = 0,457$ ,  $p < 0,01$ ), lo que confirma su relevancia en contextos laborales dinámicos. Estos resultados evidencian la importancia de las estrategias proactivas que los

trabajadores pueden implementar para rediseñar sus roles y ajustarlos a sus necesidades y habilidades, promoviendo así un estado integral de bienestar emocional, social y profesional.

De esta manera, las prácticas de Job Crafting no solo potencian la adaptación al entorno laboral cambiante, sino que también contribuyen significativamente a la mejora de la calidad de vida, no solo de las personas directamente involucradas, sino también de la comunidad en la que se desarrollan.

Por otro lado, y en alineación con esta perspectiva centrada en el trabajador, las organizaciones también desempeñan un rol fundamental. Estas estructuras, esenciales para el desarrollo económico, cultural y social, necesitan estar alineadas en la promoción y defensa del bienestar. Los motivos son variados: mejor funcionamiento de los vínculos entre colegas, mejores resultados en los objetivos organizacionales, reducción del ausentismo, mayor fidelidad a la cultura organizacional y, como consecuencia, una mejora en el funcionamiento general de la institución. Además, la contribución creativa que promueven las prácticas de Job Crafting genera nuevas soluciones y perspectivas de trabajo.

Sin embargo, algo más trascendental se pone de manifiesto: las instituciones no pueden mantenerse ajenas a los cambios de paradigmas. Como indican Wrzesniewski, et al (2013), están en riesgo de disminuir su desarrollo al perpetuar jerarquías tradicionales que no promuevan la creatividad, el ingenio y la identidad en las tareas laborales.

Entre los principales hallazgos de esta investigación se evidencia que las dimensiones del Job Crafting, como el aumento de recursos estructurales y sociales, tienen una relación significativa con el bienestar emocional, social y psicológico de los trabajadores argentinos. Estos resultados coinciden con lo propuesto por Tims et al. (2012) y Keyes (2002), quienes destacaron la relevancia del rediseño laboral para el florecimiento personal. Este descubrimiento también articula la definición de Bakker, et al (2023), quienes indican que: "los recursos laborales se

definen como aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que tienen potencial motivador; son funcionales para alcanzar los objetivos laborales, regulan el impacto de las demandas laborales y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal".

Es clave, entonces, pensar que cuando las personas, en lugar de adoptar un rol pasivo, modifican su entorno desde la conducta y la cognición, ponen en juego su identidad y sus intereses al cumplir una tarea. De esta manera, fortalecen su estructura interna para intervenir en el mundo. Las investigaciones revisadas en este estudio refuerzan esta idea: las modificaciones proactivas permiten una adaptación creativa y original a los contextos laborales.

Alcanzados estos resultados, que sostienen que el rediseño de tareas se convierte en un mecanismo esencial para mitigar el estrés laboral y promover el bienestar, es recomendable implementar acciones en los diferentes contextos laborales, tales como:

- Diseñar talleres que promuevan el Job Crafting como herramienta clave.
- Capacitar a líderes y supervisores en el fomento de estrategias proactivas.
- Evaluar periódicamente los recursos estructurales y sociales disponibles en las organizaciones.

Tal como señalaba Freud: "El trabajo es una de las piedras angulares sobre las que descansa la estructura de nuestra mente y de nuestra vida." Este estudio evidencia que, al rediseñar nuestras tareas con proactividad y creatividad, fortalecemos no solo nuestra relación con el entorno laboral, sino también nuestra estructura interna, promoviendo un bienestar integral.

## VIII. REFERENCIAS

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The job demands-resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-9. Versión en línea ISSN 2071-0763 [https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632011000200001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632011000200001&script=sci_arttext)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodriguez-Munoz, A. (2023). Job demands-resources theory: new developments over the last decade. *JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY-REVISTA DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011. [https://www.researchgate.net/publication/266094577\\_What\\_is\\_Job\\_Crafting\\_and\\_Why\\_Does\\_It\\_Matter](https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter)
- Borst, RT y Knies, E. (2023). Bienestar de los funcionarios públicos bajo presión: el papel de las exigencias laborales y los rasgos de personalidad en el proceso de deterioro de la salud. *Revista de Administración de Personal Público*, 43 (1), 159-184. <https://doi.org/10.1177/0734371X211052674>
- Bruning, P., & Campion, M. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and Responding to the Ways your Employees and Coworkers Change their Jobs. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003>
- Costa, PL, Passos, AM y Bakker, AB (2015). Influencia directa y contextual del conflicto en el equipo sobre los recursos del equipo, el compromiso con el trabajo en equipo y el rendimiento del equipo. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8 (4), 211- 227. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412. <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7>
- Demerouti, E. (2014). *Job crafting and employee engagement: The role of job resources*. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). The job demands-resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. Versión en línea ISSN 2071-0763 doi: 10.26710/sbsee.v3i4.2092
- Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). Los efectos de una intervención de diseño de puestos de trabajo en el éxito de un esfuerzo de cambio

organizacional en un entorno de trabajo manual. Número especial: Intervenciones de la psicología positiva en las organizaciones, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374–399. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>

- DEVOTTO, R. P. D., FREITAS, C. P., & WECHSLER, S. M. (2020). The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200113. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>
- Ghazzawi, R., Bender, M., Daouk-Öyry, L., van de Vijver, FJ, y Chasiotis, A. (2021). La elaboración del trabajo media la relación entre la creatividad, la personalidad, la autonomía laboral y el bienestar en las enfermeras libanesas. *Journal of Nursing Management*, 29 (7), 2163-2174. <https://doi.org/10.1111/jonm.13357>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Promise of Job Crafting. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, 327- 348. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Work characteristics and well-being in the workplace: The role of job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 396-410.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vásquez, C. A., Irmer, J. P., & Zapf, D. (2023). ¿La elaboración de un puesto de trabajo afecta a los resultados de los empleados a través de las características del puesto de trabajo? Una prueba metaanalítica de un mecanismo clave de elaboración de un puesto de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 91(1), 47–73. <https://doi.org/10.1111/joop.12450>
- Holman, D., Axtell, C., Sprigg, C., Totterdell, P., & Wall, T. (2010). The impact of changes in the work environment on employee well-being. *Work & Stress*, 24(2), 107-123. <https://doi.org/10.1002/job.631>
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222.
- Lupano Perugini, M. L., de la Iglesia, G., Castro Solano, A., & Keyes, C. L. M. (2024). El Continuum de Salud Mental–Forma Abreviada (MHC–SF) en el contexto argentino: Análisis factorial confirmatorio e invariancia de la medición. *Revista Argentina de Psicología Aplicada*, 12(3), 45-60. <https://doi.org/10.5964/ejop.v13i1.1163>
- Nobel Prize. (2024). The Nobel Prize in Physics 2024 – Popular science background. NobelPrize.org. <https://www.nobelprize.org/prizes/physics/2024/advanced-information/>
- Op den Kamp, EM, Tims, M., Bakker, AB, y Demerouti, E. (2018). Gestión proactiva de la vitalidad en el contexto laboral: desarrollo y validación de un nuevo instrumento. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (4), 493–505.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1483915>

- OMS (1948). Organización Mundial de la Salud. *La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social*. Organización Mundial de la Salud.
- OMS. (2005). *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice*. World Health Organization.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2025). Salud mental. [https://www.who.int/es/health-topics/mental-health#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/mental-health#tab=tab_1)
- Paredes-Pérez, M. A. J., Palomino-Crispin, A. E., Ramírez-Arellano, M. A., Alania-Contreras, R. D., & Ortega-Révolo, D. I. D. (2024). Sistemas aplicados al Job crafting y bienestar subjetivo en colaboradores de cajas de ahorro y crédito de un departamento de Perú. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E70), 30-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9886353>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: How job crafting relates to daily fluctuations in job demands and job resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 353- 380. <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. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Robinson, O., y Griffiths, A. (2005). Cómo afrontar el estrés del cambio transformacional en un departamento gubernamental. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (2), 204-221. <https://doi.org/10.1177/0021886304270336>
- 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.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The international journal of human resource management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Salessi, S., & Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9(3), 0-0.
- Salessi, S. (2021). Adaptación de la escala de job crafting: evidencias de validez en el contexto laboral argentino. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 99-108. DOI: <https://doi.org/10.18682/pd.v20i1.939>
- Salessi, S., & Gabini, S. (2024). Rol del job crafting y del trabajo significativo en la explicación del arraigo laboral. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 24(contínuo), - <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25067>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of work design. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 1-16. [10.4102/sajip.v36i2.841](https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841)

- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-188. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The impact of job crafting on job demands and job resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in highly demanding jobs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tummers, LG y Bakker, AB (2021). Liderazgo y teoría de las demandas y recursos laborales: una revisión sistemática. *Frontiers in psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Enriching meaning in work and life. In *Work and Meaning* (pp. 141-161). Psychology Press. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)
- Zhang, L., Lu, H., & Li, F. (2018). Proactive personality and mental health: The role of job crafting. *PsyCh journal*, 7(3), 154-155. <https://doi.org/10.1002/pchj.214>

## IX. ANEXOS

### **Anexo I. Consentimiento informado para Participantes de Investigación: Apartado de declaración.**

¡Es un placer saludarte y agradecerte por considerar participar en esta investigación!

Me gustaría invitarte a formar parte de un estudio de investigación sobre la relación entre las prácticas de "Job Crafting" y los niveles de bienestar psicológico en el entorno laboral.

Soy Gabriela Turco, estudiante de la Facultad de Humanidades y Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina, cursando la Licenciatura en Psicología. Este estudio está siendo dirigido por la licenciada en psicología Cecilia Moreno.

El objetivo de este estudio es explorar cómo las prácticas de "Job Crafting" afectan el bienestar psicológico en el trabajo. Es decir, conocer cómo las pequeñas acciones que realizas cada día pueden influir en tu bienestar emocional y mental.

Si decides participar en este estudio, te pediremos que respondas a 4 preguntas sobre tu situación sociodemográfica. Luego, completarás un cuestionario sobre "Job Crafting", que consta de 19 preguntas con respuestas en una escala del 0 al 5. Después, responderás otro cuestionario sobre Bienestar Psicológico, compuesto por 14 preguntas con el mismo formato de respuestas

Es importante que sepas que tu participación en este estudio es completamente voluntaria. La información que proporciones será tratada de forma confidencial y solo se utilizará para los fines de esta investigación. Tus respuestas serán codificadas para proteger tu identidad.

Durante todo el proceso de investigación, puedes hacer preguntas si algo no te queda claro o si necesitas más información sobre el proyecto. También tienes el derecho de retirarte del estudio en cualquier momento, sin ningún tipo de consecuencia. Si alguna pregunta te resulta incómoda, no estás obligado a responderla.

Al finalizar el estudio, te proporcionaremos una devolución de los resultados obtenidos durante la investigación.

Tu participación es muy valiosa para nosotros y te agradecemos de antemano por considerar formar parte de este estudio.

¡Muchas gracias!

[https://docs.google.com/forms/d/1xRquAZWuWuyXX8iSSnLgkMogd1Vx3hQM3tQi\\_Vc1YL8/edit](https://docs.google.com/forms/d/1xRquAZWuWuyXX8iSSnLgkMogd1Vx3hQM3tQi_Vc1YL8/edit)

## **Anexo II. Cuestionario sociodemográfico ad hoc.**

### **Genero:**

- **Femenino**
- **Masculino**

### **Edad: en números.**

### **Antigüedad en el empleo actual:**

- **De 1 a 3 años**
- **De 4 a 7 años**
- **De 8 a 10 años**
- **Mas de 11 años**

## **Anexo 3: Escala de Job Crafting**

A continuación, te presentamos una serie de afirmaciones relacionadas con las prácticas de Job Crafting en tu entorno laboral. Indica para cada una con qué frecuencia estás de acuerdo con los siguientes enunciados, teniendo en cuenta tus experiencias. Completa este inventario según tus propios sentimientos o pensamientos, sin considerar cómo crees que la mayoría de las personas responderían.

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – A veces
- 4 – Frecuentemente
- 5 – Siempre

<b>Nº Afirmación</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
1 Intento desarrollar todo mi potencial.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2 Decido cómo realizar las tareas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3 Me esfuerzo por crecer profesionalmente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4 Me aseguro de utilizar mis capacidades al máximo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5 Trato de aprender cosas nuevas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6 Pido a mi supervisor que me enseñe lo que necesito aprender.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7 Pido a mis compañeros feedback sobre mi desempeño.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8 Converso con mi jefe si está satisfecho con mi trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9 Tomo como modelo a mi supervisor.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10 Pido a mis colegas consejos profesionales.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11 Realizo tareas adicionales, aunque no me paguen extra por ellas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12 Cuando hay un proyecto interesante, me ofrezco para participar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13 Cuando no tengo mucho que hacer en mi trabajo, empiezo tareas nuevas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14 Si hay técnicas y procedimientos nuevos, soy el primero en aprenderlos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15 Intento hacer que mi trabajo sea más desafiante.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16 Organizo mi trabajo para que sea mentalmente lo menos estresante posible.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17 Organizo mis tareas para evitar estar concentrado muchas horas seguidas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18 Trato de evitar el contacto con personas cuyos problemas me afectan.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19 Intento que mi trabajo sea emocionalmente lo menos estresante posible.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## Anexo 4: MHC

Por favor responde a los siguientes ítems teniendo en cuenta cómo te has sentido en el último mes.

Nunca	Una o dos veces	Una vez a la semana	Dos o tres veces a la semana	Casi todos los días	Todos los días
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>En el último mes cuantas veces usted se ha sentido...</b>	
1. ... feliz	<b>0 1 2 3 4 5</b>
2. ... interesado por su vida	<b>0 1 2 3 4 5</b>
3. ... satisfecho	<b>0 1 2 3 4 5</b>
4. ... que tenía algo importante para contribuir con la sociedad	<b>0 1 2 3 4 5</b>
5. ... que ha formado parte de una comunidad (como un grupo social, vecindario o ciudad)	<b>0 1 2 3 4 5</b>
6. ... que nuestra sociedad se está convirtiendo en un mejor lugar para la gente	<b>0 1 2 3 4 5</b>
7. ... que la gente es buena	<b>0 1 2 3 4 5</b>
8. ... que está bien la forma en que funciona la sociedad	<b>0 1 2 3 4 5</b>
9. ... que le agrada casi todo de su personalidad	<b>0 1 2 3 4 5</b>
10. ... que ha manejado bien las responsabilidades diarias	<b>0 1 2 3 4 5</b>
11. ... que tiene relaciones cálidas y confiables con las personas	<b>0 1 2 3 4 5</b>
12. ... que ha tenido experiencias que lo han desafiado a crecer y convertirse en mejor persona	<b>0 1 2 3 4 5</b>
13. ... seguro de pensar y expresar las propias ideas y opiniones	<b>0 1 2 3 4 5</b>
14. ... que su vida tiene dirección o sentido	<b>0 1 2 3 4 5</b>