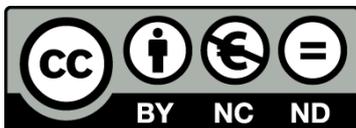

Trabajo Final de Grado

Intervenciones para fomentar el bienestar organizacional: una revisión sistemática

Alice Dalle Molle Seguí



Aquest TFM està subject a la licència [Reconeixement-
NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-
ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Este TFM está sujeto a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This TFM is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC
BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Intervencions para fomentar el bienestar organizacional: una revisi3n sistemática

Grado en Psicología

Autor	Alice Dalle Molle Seguí
Director	Isabella Menghel
Fecha de presentaci3n	15/05/2023

Agradecimientos

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a mi tutora, Isabella Menghel, que me ha apoyado y orientado durante el desarrollo de mi Trabajo de Fin de Grado. Su compromiso, disposición y dedicación han sido fundamentales para el éxito de este proyecto.

Así mismo, quiero agradecer a mi familia y a mis amigos por el constante apoyo recibido, que ha sido un pilar fundamental para avanzar en la consecución de mis metas académicas.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a la Universidad Internacional de Cataluña y a su cuerpo docente por la formación recibida a lo largo de los cuatro años de carrera, la cual ha sentado las bases para el desarrollo de mi proyecto final.

Resumen

Introducción: El bienestar laboral de los empleados es una de las metas más anheladas de las organizaciones, ya que contar con un personal satisfecho está asociado a una serie de actitudes organizativas positivas, entre las que se incluyen un rendimiento laboral superior, niveles bajos de rotación, aumento de esfuerzo en el trabajo, menor absentismo y menores lesiones laborales. En el presente estudio, se pretende describir cuáles son las intervenciones positivas implementadas por las organizaciones, cuyo objetivo sea fomentar el bienestar de los trabajadores. **Métodos:** Se ha llevado a cabo una revisión sistemática de la literatura en las bases de datos Scopus, Web of Science y en el motor de búsqueda Google Académico, obteniendo un total de 21 artículos a analizar. **Resultados:** Se identificaron cuatro modalidades de intervención: las intervenciones de Fortalezas, las intervenciones de Gratitud, las intervenciones de Mindfulness y las intervenciones de Job Crafting. **Discusión:** Cada una de las intervenciones ha demostrado ser un método valioso para fomentar el bienestar de los trabajadores en las organizaciones, siendo los resultados beneficiosos tanto para los empleados como para las compañías.

Palabras clave: *bienestar, trabajadores, intervenciones positivas, organizaciones, psicología positiva.*

Índice

Resumen	3
1.1 Qué es el wellbeing y por qué es importante.....	5
1.2 Qué es la Psicología Positiva y qué son las organizaciones positivas.....	6
1.3 Qué son las intervenciones positivas en el ámbito organizativo	7
Métodos	9
2.1 Criterios de elegibilidad.....	9
2.2 Fuentes de búsqueda e información.....	9
2.3 Selección de estudios.....	11
Resultados.....	12
3.1 Intervenciones de Fortalezas	12
3.2 Intervenciones de Gratitud.....	15
3.3 Intervenciones de Mindfulness.....	18
3.4 Intervenciones de Job-Crafting.....	22
4.1 Conclusiones.....	27
4.2 Limitaciones	31
4.3 Implicaciones del estudio	32
Bibliografía.....	33

Introducción

1.1 Qué es el wellbeing y por qué es importante

Considerando que uno de los activos más importantes de una organización es su capital humano, el bienestar laboral de los empleados es una de las metas más anheladas de las organizaciones (Alicea & Ortega, 2017). La investigación ha demostrado que las estructuras más eficientes son aquellas que cuentan con un personal satisfecho y un clima interno participativo y estimulante (Franco, 2012). Experimentar un alto nivel de bienestar está asociado a una serie de actitudes organizativas positivas, en las que se incluyen un rendimiento laboral superior, bajos niveles de rotación, mayor esfuerzo puesto en el trabajo, menor absentismo y menores lesiones relacionadas con el trabajo (Keeman et al., 2017).

Tradicionalmente, las empresas han tratado de reducir el estrés de los empleados en lugar de aumentar su bienestar; sin embargo, estas acciones han resultado ser demasiado reduccionistas y simplistas, es decir, así como la ausencia de enfermedad mental no equivale a la salud mental, la ausencia de estrés no equivale al bienestar (Keeman et al., 2017). Según la definición de la Organización Mundial de la Salud (1946), por bienestar se entiende “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Si bien la definición ha sido fuente de bastantes críticas por el hecho de afirmar que solo hay bienestar si se llega a una completa plenitud en los ámbitos físico, mental y social, reafirma que no nos debemos centrar únicamente en la ausencia de la enfermedad. Teniendo en cuenta la definición dada, desde el enfoque de la psicología del trabajo ha habido un interés por el estudio de la salud organizacional, y se ha abordado un enfoque que ya no se centra únicamente en la identificación de los factores vinculados al

malestar organizacional, sino que orientado en potenciar los aspectos positivos (Aiello & Tesi, 2015).

La Organización Internacional del Trabajo define el bienestar organizacional como la percepción subjetiva de satisfacción general y sentimientos positivos hacia el trabajo por parte de los trabajadores, y responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales dentro del contexto organizativo (Alicea & Ortega, 2017; Keeman et al., 2017).

1.2 Qué es la Psicología Positiva y qué son las organizaciones positivas

El concepto de Psicología Positiva fue acuñado por Martin Seligman en los años noventa, (Carabel et al., 2020), y se define como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas que permiten adoptar una perspectiva abierta respecto al potencial humano, incluyendo tanto sus motivaciones como sus capacidades (Ruz et al., 2019). Con el objetivo de comprender y facilitar el bienestar psicológico de las personas, la Psicología Positiva utiliza técnicas enraizadas y potenciadoras de los aspectos favorables de las personas y las dirige a identificar y ampliar las experiencias positivas (Cebolla et al., 2017). Es decir, desde una aproximación científica se busca entender las emociones positivas, incrementar las fortalezas y las virtudes y promover el potencial humano (Domínguez & Cruz, 2017). El desarrollo de este concepto en el ámbito de las organizaciones ha dado lugar a la Psicología Organizacional Positiva (POP), que se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, junto a la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones para que sean más saludables (Carabel et al., 2020). La POP busca que las organizaciones no solo

captan y retengan a sus empleados, sino que también se les dé la posibilidad de desarrollarse y sentirse satisfechos y productivos, con el fin de estar comprometidos con la organización, que entiende al trabajador como un potencial motivador (Ruz et al., 2019).

La Psicología Organizacional Positiva enfatiza las características positivas que dan vida a las organizaciones, así como en los tres pilares fundamentales de la psicología positiva: las experiencias subjetivas positivas (que incluyen constructos tales como el bienestar, el estado de *Flow* y las emociones positivas), los rasgos positivos y las instituciones positivas (Donaldson et al., 2019).

1.3 Qué son las intervenciones positivas en el ámbito organizativo

Dada la importancia que el bienestar laboral tiene en los resultados de una organización, las empresas han empezado a llevar a cabo intervenciones positivas para potenciarlo. Las intervenciones positivas son aquellas estrategias que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, y promover la salud organizacional (Sánchez-Jiménez, 2015). Estas pueden estar centradas en el individuo, o ser planteadas a escala colectiva en la organización. Las intervenciones positivas centradas en el individuo buscan, entre otras cosas, resaltar sus fortalezas y potenciar los aspectos positivos del trabajo y las buenas relaciones, así como desarrollar la resiliencia del individuo. Por otro lado, las intervenciones a nivel colectivo se enfocan en gestionar el capital humano y adaptar los puestos de trabajo a las fortalezas, recursos y necesidades de cada trabajador, desarrollando su potencial (Carabel et al., 2020). Este tipo de intervenciones constituyen herramientas que permiten mejorar el bienestar y el desempeño de los trabajadores, y disminuir el estrés y el agotamiento.

Dentro del movimiento de la Psicología Positiva existen muchas intervenciones para fomentar el bienestar de los trabajadores (Carabel et al., 2020; Cebolla et al., 2017), y dada la importancia que su bienestar tiene en el rendimiento de las organizaciones, el presente estudio tiene como propósito describir cuáles son las intervenciones positivas implementadas por las organizaciones con el objetivo de fomentar el bienestar de los trabajadores.

Métodos

Se ha llevado a cabo una revisión sistemática de la literatura publicada, que inició en el mes de octubre 2022 hasta el mes de marzo 2023, con el objetivo de identificar las intervenciones que se pueden implementar en las organizaciones para promover el bienestar de los trabajadores.

2.1 Criterios de elegibilidad

Los criterios de inclusión de los artículos fueron los siguientes: a) estudios que trataran sobre el concepto de *wellbeing* y las intervenciones positivas existentes para fomentarlo; b) estudios realizados en poblaciones de trabajadores; c) rango de tiempo comprendido de los estudios situados entre el año 2012 y 2023; d) estudios publicados en inglés, italiano y español. Los criterios de exclusión fueron las publicaciones que no incluían el bienestar o algunos de sus indicadores en los efectos de las intervenciones, aquellos artículos publicados antes del 2012, los trabajos que no tenían el acceso abierto para su lectura, y las publicaciones que no reportaban una de las cuatro modalidades de intervención seleccionadas: Fortalezas, Gratitude, Mindfulness y Job Crafting.

2.2 Fuentes de búsqueda e información

La estrategia de búsqueda seguida fue a través de las palabras claves, que incluían “*wellbeing*”, “*interventions*”, “*employees*”, “*organizations*”, “*positive psychology*”, “*students*”, conectadas mediante los siguientes operadores booleanos: AND, OR y AND NOT. La estrategia de búsqueda se realizó en 2 bases de datos: Web of Science y Scopus.

Además, se tuvieron en cuenta los artículos científicos encontrados en el motor de búsqueda Google Scholar. Se utilizaron filtros de búsqueda avanzada, acotando las fechas de publicación de 2012 a 2023, seleccionando los artículos con acceso abierto en los idiomas italiano, inglés y español, y limitando el área de búsqueda a la psicología.

Además de la búsqueda realizada en las bases de datos, se realizaron ulteriores búsquedas manuales en las referencias bibliográficas de los artículos seleccionados, con el objetivo de localizar por efecto de bola de nieve aquellos estudios que cumpliesen con los criterios de inclusión.

Se combinaron las palabras mediante una búsqueda avanzada, hasta determinar la combinación definitiva:

Tabla 1. Estrategia de búsqueda

#1	Wellbeing
#2	Interventions
#3	Positive Psychology
#4	Employees
#5	Organizations
#6	Students
#7	#1 AND #2 AND #4
#8	#4 OR #3
#9	NOT #5

La estrategia de búsqueda aplicada en Web of Science y Scopus:

(Wellbeing) AND (Interventions) AND (Positive Psychology) AND (Employees) OR (Organizations) NOT (students)

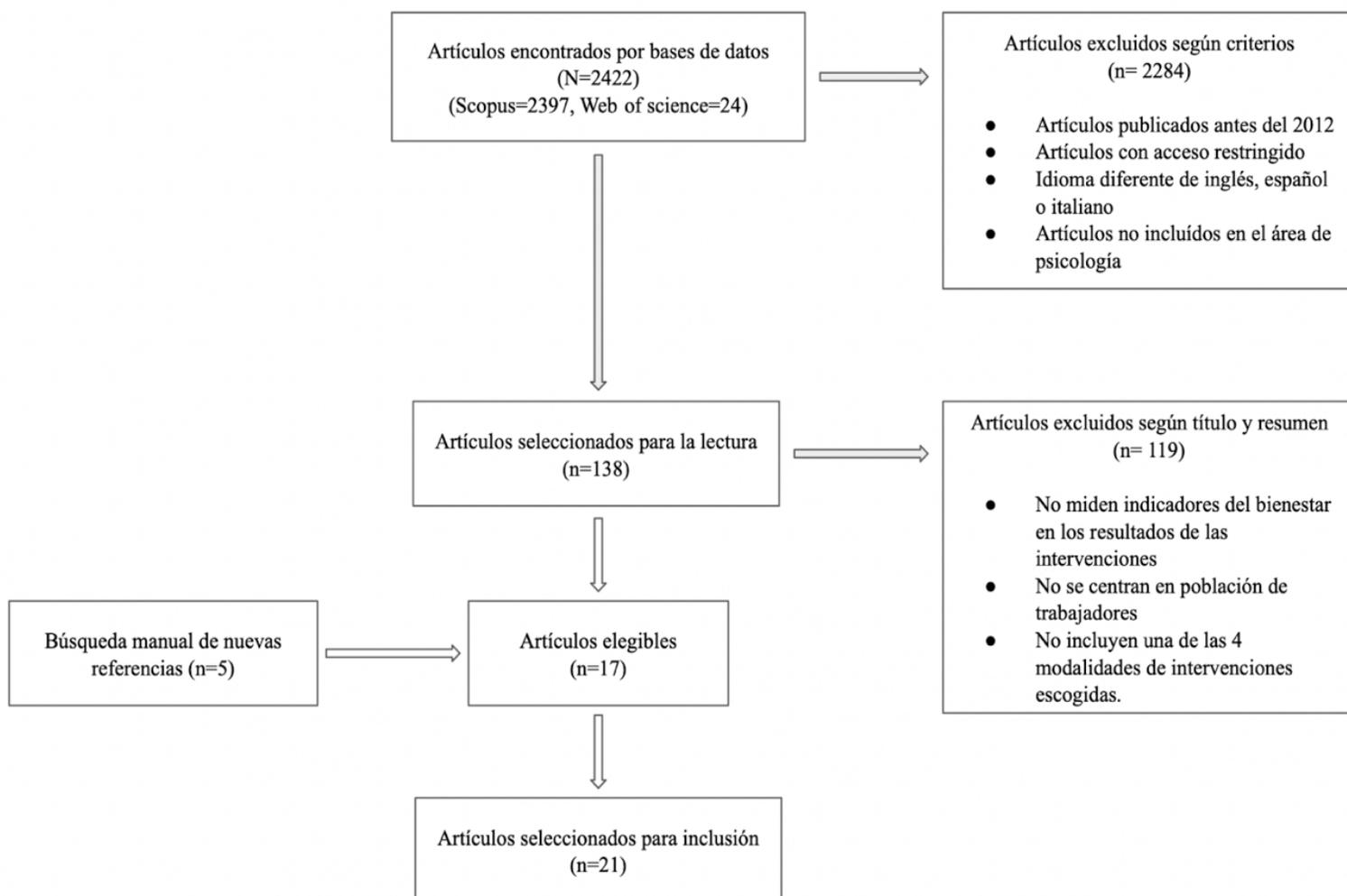
2.3 Selección de estudios

La búsqueda sistemática realizada en las bases de datos ha producido 2422 artículos (Web of Science = 24, Scopus = 2397). Además, se han encontrado 4 artículos en Google Scholar, y 3 artículos por efecto de bola de nieve a través de las referencias bibliográficas de otros artículos.

Se eliminaron los duplicados, y se seleccionaron los artículos que potencialmente podían ser de interés para el tema según el título y el *abstract* (fase 1), y en un segundo lugar, según el texto completo (fase 2), en función de los criterios de selección planteados anteriormente.

Finalmente, fueron escogidos 22 artículos.

Tabla 2. Diagrama del proceso de selección de los artículos seleccionados.



Resultados

Tras la lectura y síntesis de los 21 artículos seleccionados, se identificaron cuatro tipos de intervenciones que dieron respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos propuestos al inicio del estudio. Hay que tener en cuenta que el trabajo no incluye otros tipos de intervenciones que influyen positivamente en el bienestar de los trabajadores, y que se han desarrollado únicamente aquellas intervenciones que han sido más recurrentes y accesibles en el motor de búsqueda.

3.1 Intervenciones de Fortalezas

Uno de los principales pilares de la Psicología Positiva es el enfoque de las fortalezas; cada persona tiene un conjunto de fortalezas, y su uso y desarrollo puede promover resultados positivos, como el bienestar, el rendimiento, el funcionamiento óptimo y la realización (Dubreuil et al., 2016). Según Seligman, las fortalezas son aquellas formas distinguibles en las que se manifiestan las virtudes; su clasificación propone 6 virtudes que comprenden 24 fortalezas: la sabiduría y el conocimiento incluyen la creatividad, curiosidad, mentalidad abierta, amor por el conocimiento y perspectiva, mientras que la virtud de coraje comprende la valentía, perseverancia, vitalidad y autenticidad. Además, en la humanidad figuran la amabilidad, inteligencia social y el amor; a la justicia pertenecen la capacidad de trabajar en equipo, equidad y liderazgo, y la templanza incluye la autorregulación, prudencia, perdón y modestia. Finalmente, a la trascendencia le pertenecen la apreciación de la belleza y la excelencia, gratitud, esperanza, humor y espiritualidad (Clínica y Salud, 2006). Varias

fortalezas de carácter se han asociado con la satisfacción y el rendimiento laboral (Pang & Ruch, 2019).

A lo largo de la última década, se han desarrollado varias conceptualizaciones que difieren ligeramente en su definición, clasificación y medición (Dubreuil et al., 2016). Sin embargo, existen similitudes importantes entre las principales escuelas de pensamiento, en el sentido de que todas reconocen que las fortalezas están presentes en las personas por naturaleza, y tienden a generar energía e impulsar el rendimiento (Miglianico et al., 2020).

Las empresas pueden llevar a cabo las intervenciones de fortalezas, entendidas como “procesos de captación destinados a la identificación, desarrollo y uso de las fortalezas de los participantes” (Meyers et al., 2017). Su implementación puede ser beneficiosa tanto para las personas como para las organizaciones (Miglianico et al., 2020) ya que las intervenciones son breves y relativamente fáciles de poner en práctica (Meyers et al., 2017).

Según Miglianico et al. (2020), los empleados que utilizan sus fortalezas en el trabajo saben administrar más efectivamente su carga laboral y exhiben niveles más altos de vitalidad, flujo y compromiso en el trabajo, y reducen la frecuencia de absentismo. Su estudio recoge 27 artículos seleccionados a través de una revisión sistemática, y los resultados afirman que el uso y desarrollo de las fortalezas tienden a estar relacionados con una mayor satisfacción y bienestar en el trabajo, además de estar positivamente asociados con el rendimiento laboral. Además, utilizar las fortalezas en el trabajo puede aumentar el sentimiento de vocación hacia ello, fomentando el bienestar psicológico y la satisfacción con la vida.

En el experimento de campo de Meyers y van Woerkom (2017), que quisieron investigar el efecto de las intervenciones de fortalezas en el bienestar de los empleados, se repartió a la muestra de 116 trabajadores unas tarjetas con 24 fortalezas aplicables en el ámbito del trabajo. El objetivo era el de descubrir sus 3 fortalezas más dominantes, y posteriormente se

les impartió una formación de medio día facilitada por dos entrenadores profesionales, con el objetivo de estimular a los participantes a desarrollar y utilizar sus fortalezas en el contexto laboral. En cambio, la intervención propuesta por Dubreuil et al. (2016) implicaba tres fases. Durante la fase de descubrimiento se invitó a la muestra de 73 participantes a identificar sus puntos fuertes mediante una herramienta de evaluación de los mismos. En la fase de integración, se invitó a los participantes a reflexionar y debatir sobre sus puntos fuertes con sus compañeros. Finalmente, durante la fase de acción, se invitó a los participantes a pensar en cómo podrían utilizar mejor sus fortalezas en el trabajo y a debatir estas oportunidades con sus compañeros.

Para medir la eficacia de las intervenciones, se utilizaron diferentes indicadores. El estudio de Dubreuil et al. (2016) evaluó la eficacia del programa a través del impacto en el bienestar, rendimiento, pasión armoniosa, vitalidad y concentración de los trabajadores, mientras que Meyers et al. (2017) midieron los constructos “compromiso laboral” y “agotamiento”.

Los resultados del estudio de Dubreuil et al. (2016) mostraron asociaciones positivas entre el uso de las fortalezas en el lugar de trabajo y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, los resultados del experimento de campo de Meyers et al. (2017) indicaron que los grupos no diferían en los indicadores del bienestar.

Se señaló que las intervenciones de fortalezas desencadenaron aumentos a corto plazo en el afecto positivo de los empleados (no se sostenían hasta 1 mes después de la intervención), y aumentos a corto y largo plazo en el capital psicológico. Los resultados no fueron significativos sobre la satisfacción con la vida, el compromiso laboral y el agotamiento.

Aun así, los resultados revelaron que el afecto positivo actúa como mediador en la relación entre la intervención de fortalezas y la satisfacción con la vida, el compromiso laboral y el agotamiento.

El estudio de Page y Vella-Brodrick (2012) quiso evaluar un programa de bienestar de los empleados basado en la Psicología Positiva y utilizando un estilo de facilitación positivo y afirmativo. El grupo de intervención, compuesto por una muestra de 13 participantes de una agencia gubernamental de Australia, participó en el Programa de Trabajo para el Bienestar, que duró 6 semanas. Se evaluaron medidas de bienestar subjetivo, psicológico, afectivo y relacionado con el trabajo. A lo largo del programa, los participantes se centraron en sus fortalezas, aprendiendo de sus mejores experiencias para aumentar la motivación y el cambio facilitador, en un entorno positivo y de apoyo. Para ello, se proporcionaron a los empleados materiales de formación, como libros y paquetes de recursos. Al final de la intervención, los participantes experimentaron mejoras significativas en el bienestar psicológico, bienestar subjetivo y en el bienestar relacionado con el trabajo. Sin embargo, los participantes percibieron un poco más de cambio en el bienestar general que en el bienestar específico del trabajo. Cabe mencionar que hubo dos participantes del programa que no sintieron alguna mejora, y que tuvieron sentimientos de frustración y decepción, especialmente cuando sintieron que no podían aplicar lo que aprendieron en el trabajo.

3.2 Intervenciones de Gratitud

La construcción de la gratitud es tradicionalmente una variable fundamental en el marco de la Psicología Positiva y se ha estudiado con relación al bienestar (Di Fabio et al., 2017). Surgió como un concepto multidimensional que implica una emoción, un rasgo de personalidad o una respuesta de afrontamiento (Komase et al., 2021). La gratitud se define como el sentimiento de agradecimiento y alegría al recibir lo que uno percibe como un obsequio, ya sea un obsequio material proporcionado por otra persona o algo inmaterial,

como un momento de paz provocado por la naturaleza (Clínica y Salud, 2006). Se concibe como una apreciación de todos los aspectos positivos de la propia vida, y se define como el resultado de un proceso cognitivo articulado en dos etapas. En la primera, las personas reconocen que han logrado un resultado positivo asociado con sentimientos de felicidad, y en la segunda las personas atribuyen su felicidad a fuentes externas, lo que crea un vínculo entre la felicidad y la gratitud (Di Fabio, 2017).

Las intervenciones de gratitud tienen varios puntos fuertes: los objetivos de los ejercicios son fáciles de entender e implementar, y no es necesario contar con expertos para poder llevarlas a cabo (Komase et al., 2021). En el ámbito de las organizaciones, se ha demostrado que la gratitud tiene un efecto directo en la mejora del bienestar individual y reduce las emociones negativas en el lugar de trabajo (Di Fabio, 2013). Son dos las estrategias utilizadas generalmente en las intervenciones para promover la gratitud: una es la lista de gratitud, que implica que los participantes hagan listas escritas de varias cosas por las que están agradecidos regularmente, mientras que la segunda se define como “expresión conductual de gratitud”. Esta alienta a los participantes a expresar sus sentimientos de gratitud a los demás (Komase et al., 2021). En los entornos de trabajo, la gratitud promueve la seguridad psicológica, influye positivamente en las actitudes hacia los demás y genera comportamientos de ciudadanía organizacional. Estos comportamientos son actos sociales positivos llevados a cabo para producir y mantener el bienestar y la integridad de los demás, y consisten en ayudar, compartir, cooperar, etc. (Di Fabio, 2017).

Según los resultados del estudio de Otsuka, Hori y Jawahito (2012), cuyo objetivo era investigar los efectos de un ejercicio de gratitud en el bienestar de los trabajadores japoneses, un ejercicio de gratitud puede ser una forma sencilla y eficaz de mejorar el bienestar. El estudio se llevó a cabo como un ensayo controlado aleatorizado en el que participaron

finalmente 38 personas. El ejercicio de gratitud consistió en que los participantes escribieran tres cosas por las que estaban agradecidos cada día durante dos semanas. El estudio descubrió que los participantes que completaron el ejercicio de gratitud tenían niveles significativamente más altos de afecto positivo, satisfacción vital y vitalidad, y niveles más bajos de afecto negativo y estrés en comparación con el grupo de control. También se descubrió que los efectos del ejercicio de gratitud sobre el bienestar estaban mediados por el aumento de los sentimientos de apoyo social y la disminución de los pensamientos automáticos negativos.

El estudio de Kaplan et al. (2013) evaluó la eficacia de dos intervenciones simples y autoguiadas en el lugar de trabajo para impactar el bienestar, que comprenden la “gratitud” y la “conexión social”. Participaron 67 empleados universitarios, agrupados aleatoriamente en una de las dos intervenciones autoguiadas, con 33 participantes en la condición de gratitud. Durante el período de dos semanas, los participantes tuvieron que registrar por lo menos tres veces por semana aquellas cosas por las que estaban agradecidos con su trabajo. La intervención utilizó como medidas para evaluar el bienestar la gratitud, la conexión social, el bienestar afectivo positivo y negativo, y la ausencia de enfermedad. Finalmente, la intervención de gratitud tuvo éxito en influir en la gratitud autoinformada, el afecto negativo y la reducción de la ausencia debido a la enfermedad.

Finalmente, la revisión sistemática de Komase et al. (2021), que también recoge los artículos mencionados previamente, tuvo como objetivo examinar el efecto de las intervenciones de gratitud en la mejora de la salud mental y el bienestar entre los trabajadores. Para ello, tomaron en cuenta 9 artículos sobre estudios en que los participantes eran trabajadores sanos, y por intervenciones se definieron todas aquellas que incluyeran actividades de gratitud. Para medir la salud mental se utilizaron como indicadores el estrés percibido, la depresión y el

agotamiento, mientras que el bienestar se midió a través del afecto positivo, el afecto negativo, la satisfacción vital, la satisfacción laboral, la felicidad y la felicidad en el trabajo. La mayoría de las intervenciones utilizaron una lista de gratitud, por lo que los participantes debían hacer listas escritas de varias cosas por la que estar agradecidos regularmente; ningún estudio se centró solo en la expresión de gratitud conductual entre los trabajadores, una estrategia que alienta a los participantes a expresar sus sentimientos de gratitud a los demás. En tres estudios, hubo mejoras significativas en la percepción del estrés y la depresión, pero no en el agotamiento. Además, el afecto positivo aumentó notablemente en dos estudios, pero no cambió en tres. El afecto negativo disminuyó significativamente en dos estudios, pero no cambió en los otros dos estudios. En un estudio, la satisfacción con la vida aumentó significativamente, pero no en los otros tres estudios. La satisfacción laboral aumentó significativamente en un estudio, pero no cambió en otro. Los niveles de bienestar y de bienestar laboral aumentaron significativamente en un estudio. En conclusión, aunque los estudios mostraron constantemente una mejora significativa en el estrés y la depresión percibidos, los efectos sobre el bienestar fueron inconsistentes.

3.3 Intervenciones de Mindfulness

El término *mindfulness* se traduce como “meditación de atención plena” (Hilton et al., 2019), y significa prestar plena atención a las experiencias en el momento presente, con apertura, curiosidad y aceptación (Pérez-Fuentes et al., 2020; Hilton et al., 2019). Hay varias maneras de hacer *mindfulness*, entre las cuales la exploración corporal, la respiración consciente y la atención a los pensamientos, a las sensaciones corporales y a las emociones. En los últimos años, se ha investigado cada vez más la relación entre el campo de la atención plena y el

bienestar en entornos ocupacionales (Jones & Drummond, 2022), ya que los estudios de intervención en otros entornos han demostrado que el entrenamiento en mindfulness proporciona una variedad de beneficios, al inducir cambios positivos en la atención, la cognición, las emociones, el comportamiento y la fisiología (Vonderlin et al., 2020). Con este propósito, los programas de intervención mente/cuerpo están disfrutando de gran popularidad entre las organizaciones (Pérez-Fuentes et al., 2020), y se ha demostrado que están vinculados a un mejor funcionamiento en el lugar de trabajo (Hilton et al., 2019; Vonderlin et al., 2020).

En los estudios de Hilton et al. (2020), Vonderlin et al. (2020) y Pérez-Fuentes et al. (2020) se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, con el objetivo de presentar una visión general de la investigación de atención plena en contextos del lugar de trabajo. Con un total de 108 estudios que abordaban la salud y el bienestar de los profesionales de diversos sectores, se confirmó la hipótesis sobre la reducción de emociones negativas, como el estrés, ansiedad, agotamiento y depresión, después que se aplicaran los programas de intervención basados en la atención plena. Según el estudio de Vonderlin et al. (2020), los tipos de programas más frecuentemente investigados fueron el MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction), seguido por el MT (Mindfulness-Based Therapy) combinado con yoga, MT combinado con elementos de Terapia de Aceptación y Compromiso y/o MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy), y la práctica de meditación. La práctica de la atención plena también sirvió para aumentar la satisfacción de los empleados, que mostraron mayor compromiso, productividad y resiliencia, e indicaron mejoras en la calidad del sueño y en el bienestar.

También Kinnunen et al. (2020) quiso investigar los efectos del Mindfulness en el bienestar subjetivo y en el *burnout* de los empleados, hipotetizando que aquellos perfiles con los

mayores cambios positivos en el periodo de 6 meses, también experimentarían incrementos en el bienestar experiencial, eudaimónico y evaluativo durante el periodo de 12 meses. Una muestra final de 105 empleados con niveles significativos de burnout participó en la intervención de mindfulness, a la que se le añadieron elementos basados en valores de la Terapia de Aceptación y Compromiso. En el programa de 8 semanas, se instruyó a los participantes para que realizaran ejercicios de atención plena, tales como el escaneo corporal y meditación en la respiración, dos veces al día, seis días a la semana. También formaron parte del programa ejercicios más informales, tales como realizar las tareas con atención plena, y acciones basadas en valores. Como medidas se tomaron en cuenta el burnout, el bienestar subjetivo, psicológico y social, y la satisfacción en 7 ámbitos de la vida como la situación económica y las relaciones íntimas actuales. Como consecuencia, los perfiles que mostraron mayores cambios positivos en el burnout y en las habilidades de mindfulness durante el periodo de 6 meses, también tuvieron cambios positivos en los tres niveles de bienestar subjetivo y burnout. Continuando, el estudio de Pang y Ruch (2019) se centró en probar la eficacia de dos intervenciones de atención plena sobre el bienestar psicológico y los resultados relacionados con el trabajo. Las intervenciones fueron (a) la práctica de fortalezas basadas en la atención plena (MBSP) y (b) la reducción del estrés basada en la atención plena (MBSR). Participó una muestra total de 63 participantes, que fueron asignados aleatoriamente a una de las tres condiciones: MBSP, MBSR o el grupo control. Los participantes de las dos condiciones de intervención se reunieron una vez a la semana durante ocho semanas. El grupo de MBSP recibió una formación sobre la atención plena, y las sesiones fueron organizadas con una meditación de apertura, seguida de una discusión en grupo sobre la sesión anterior y las tareas a realizar como deberes, luego seguida de una aportación teórica, y de un ejercicio de meditación de atención plena o fortalezas (o su

combinación) y finalmente con una meditación de cierre. En cambio, el grupo de MBSR recibió una versión de 2 horas del MBSR estándar. El estudio demostró que el MBSR era efectivo para aumentar los niveles de bienestar, reducir el estrés percibido y aumentar la satisfacción laboral, mientras que el MBSP era efectivo para aumentar el bienestar, la satisfacción laboral y el rendimiento de las tareas. Los efectos de ambas intervenciones se mantuvieron durante un máximo de 6 meses, menos el rendimiento de las tareas que solo fue efectivo justo después de la intervención.

Finalmente, en el estudio de Keeman et al. (2017) se investigó la eficacia del Juego del Bienestar (o en inglés, “*The Wellbeing Game*”) en el entorno organizativo, tomando en cuenta las medidas de bienestar, estrés, actitudes organizativas (es decir, las relaciones percibidas entre los miembros del equipo, las intenciones de rotación y el compromiso laboral), y las percepciones del juego del bienestar. Participó una muestra de 52 empleados que durante 4 semanas utilizó el juego online gratuito que utiliza las Cinco Formas de Bienestar como un marco para que los jugadores reflexionen sobre los aspectos positivos de sus vidas. Su objetivo es hacer que los jugadores sean conscientes de las actividades de mejora del bienestar en las que ya participan para apoyar su propio bienestar y fomentar una mayor participación en dichas actividades. El juego utiliza refuerzos positivos para potenciar la probabilidad de que ocurran comportamientos futuros similares, y se basa en técnicas de atención plena. Es decir, los participantes deben poner atención y conciencia centradas en el presente, y tomar nota de las experiencias positivas en sus vidas. Al terminar la intervención, los resultados mostraron niveles más bajos de estrés, y los niveles de bienestar de los empleados fueron significativamente mayores después del juego para aquellos que sentían que el juego les había ayudado a hacer más conexiones con sus colegas.

3.4 Intervenciones de Job-Crafting

Las presiones económicas, los avances tecnológicos y los cambios dentro de las organizaciones subrayan la importancia de la flexibilidad en el modo en que se realizan los trabajos. Para hacer frente a estos desafíos, las organizaciones a menudo emplean enfoques de rediseño de trabajo, nombradas en inglés “*Job-Crafting*” (Roczniewska et al., 2023).

El job crafting se refiere a los cambios impulsados por los empleados de una empresa con el objetivo de alinear sus puestos de trabajo con sus puntos fuertes, pasiones y valores personales o para optimizar mejor el nivel de recursos y exigencias del puesto con sus necesidades y capacidades (Devotto & Wechsler, 2019). En pocas palabras, el job crafting se refiere al comportamiento proactivo puesto en marcha por los empleados, que asumen el control de su propia vida laboral, creando un entorno saludable y motivador para sí mismos que es cada vez más apoyado por las organizaciones (Van den Heuvel et al., 2015). El rediseño de trabajo se ha asociado con una mayor satisfacción laboral de los empleados, compromiso, rendimiento laboral, ajuste entre persona y trabajo y significado de trabajo, así como un menor agotamiento laboral e intenciones de dejar el puesto laboral (Roczniewska et al., 2023). Por esta razón, las empresas están poniendo en marcha intervenciones basadas en entrenamientos o métodos destinados a estimular o desarrollar comportamientos de rediseño del trabajo en los empleados (Devotto & Wechsler, 2019).

Con el objetivo de comprobar la eficacia de una intervención de job crafting recientemente desarrollada, Van Den Heuvel (2015) y su equipo estudiaron si la intervención ofrecía a los empleados la oportunidad de mejorar su entorno laboral y su bienestar en el trabajo utilizando las ideas del job crafting y el modelo Job Demands Resources (JD-R). El modelo JD-R, elaborado por Tims y Bakker en el año 2010, explica y predice el bienestar y el rendimiento laboral de los empleados en todos los entornos de trabajo, incluyendo propuestas específicas

con respecto a las interacciones entre las demandas laborales, los recursos, los comportamientos de auto-inicio y los resultados (Devotto & Wechsler, 2018). El modelo se basa en dos conceptos principales: las demandas laborales, que incluyen las tareas y responsabilidades que se exigen a los trabajadores, y los recursos laborales, es decir, los factores que ayudan a un empleado a cumplir con sus demandas laborales (Van den Heuvel et al., 2015). En el estudio participó una muestra de 39 empleados de un distrito policial holandés, y la intervención consistió en un día de capacitación, 4 semanas de trabajo de forma independiente en los objetivos de elaboración del trabajo, en que los empleados fueron capacitados para hacer pequeños ajustes en su situación laboral y formularon objetivos de elaboración del trabajo en un plan personal, y una sesión de reflexión de medio día. Los resultados mostraron que el grupo de intervención reportó niveles menores de afecto negativo, mayor autoeficacia, mayores oportunidades de desarrollo y LMX (“intercambio líder miembro”). Sin embargo, midiendo los resultados con RM ANOVA, algunos participantes no experimentaron un aumento en las puntuaciones de los elementos de elaboración del trabajo en comparación con los resultados previos a la intervención.

Seguidamente, según la investigación realizada por Devotto et al. (2020), la elaboración del trabajo predice la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas a través del bienestar subjetivo, psicológico y ocupacional de los trabajadores. Su estudio se centró en investigar el papel mediador del flujo en el trabajo, ya que se considera relevante para evaluar el estado emocional de los trabajadores. El flujo se refiere a un estado mental transitorio, intenso y positivo. En dicho estado, la persona se encuentra plenamente absorta en una actividad, experimentando una concentración y una presencia total en el momento presente, lo cual le permite disfrutar de manera intensa dicha experiencia. Los resultados de su estudio hallaron que las dimensiones de "crafting cognitivo" - es decir, cómo las personas ajustan sus

pensamientos para adaptarse a su trabajo - y "crafting relacional" - que se enfoca en cómo las personas ajustan sus interacciones sociales y relaciones laborales para adaptarse a su trabajo - contribuyen significativamente a explicar los niveles positivos de salud mental. En cambio, el "crafting de tareas" - que se refiere a cómo las personas ajustan las tareas que realizan para adaptarse a su trabajo – no lo hizo. La dimensión de "crafting cognitivo" tenía una asociación positiva directa con los niveles de flujo en el trabajo, lo que, a su vez, mediaba totalmente la relación entre el "crafting cognitivo" y los índices de salud mental positiva.

Finalmente, el estudio de Devotto y Wechsler (2018), que consistió en una revisión sistemática de 8 artículos, reveló aumentos significativos en la elaboración cognitiva y en los recursos sociales y personales, e indicó que las intervenciones también redujeron el sufrimiento psicológico y aumentaron el afecto positivo. La investigación de Weber et al. (2019) tuvo resultados similares. Su objetivo era examinar si la aplicación de salud y bienestar "Keela Mental Resilience" impulsa mejoras significativas en las medidas de estrés y bienestar en el lugar del trabajo. La aplicación, basada en el JD-R, es una herramienta digital que se centra en la prevención de la enfermedad mental en lugar de en un tratamiento de la misma, y está diseñada para implementar cambios en el estilo de vida a través de la medición del comportamiento, cogniciones y emociones, y la provisión de contenido educativo. Los usuarios aprenden nuevos comportamientos y mejores prácticas a través de medios basados en diferentes terapias, como por ejemplo la Terapia Cognitivo Conductual. La muestra consistió en 532 participantes, de los cuales 210 formaban parte del grupo de intervención, y los resultados revelaron mejoras en la experiencia del estrés general y cognitivo, así como en el bienestar. También hubo una tendencia significativa en la resiliencia, y una reducción en los problemas de sueño autenticados. Estas medidas fueron influenciadas positivamente por el mayor número de sesiones completadas.

Tabla 2. Información sobre los artículos seleccionados

Referencia	País	Participantes	Tipo de Intervención	Modalidad de Intervención	Medidas
Carolan et al., 2017	-	RS (nº artículos= 21)	Wellbeing	Online	WBP, REN
Devotto et al., 2020	Brasil	386	Job Crafting	Presencial	WBE, WBP, WBS, FLOW
Devotto & Wechsler 2019	-	RS (nº artículos= 8)	Job Crafting	Presencial	WBE, WBP, WBS, REND, COMP
Dubreuil et al., 2016	Canadá	78	Fortalezas	Presencial	WB
Hilton et al., 2019	-	RS (nº artículos= 28)	Mindfulness	Presencial	ANS, DEP, STRESS, BURN, WB, REN
Kaplan et al., 2014		67	Gratitud	Presencial	GRAT, WBA
Keeman et al., 2017	Nueva Zelanda	52	Mindfulness	Online	WB, STRESS, CS
Kinnunen et al., 2020	Finlandia	105	Mindfulness	Presencial	WB, BURN
Komase et al., 2021	-	RS (nº artículos= 9)	Gratitud	Presencial	STRESS, DEP
Littman-Ovadia et al., 2017	North America, Europe, Far East, Australia, South America, Africa	1031	Job Crafting	Presencial	REN, ENG, SL, WBA
Meyers & Van Woerkom, 2017	Holanda	116	Fortalezas	Presencial	WBA, CP
Miglianico et al., 2020	-	RS (nº artículos=27)	Fortalezas	Presencial	SL, COMP, WB, REN
Otsuka et al., 2012	Japón	76	Gratitud	Presencial	GRAT, WBA

Referencia	País	Participantes	Tipo de Intervención	Modalidad de Intervención	Medidas
Paganin & Simbula, 2020	-	RS (nº artículos=31)	Wellbeing	Online	WB
Page & Vella-Brodrick, 2013	Australia	23	Fortalezas	Presencial	WB, WBA
Pang & Ruch, 2019	Suiza	63	Fortalezas	Presencial	STRESS, SL, WB, REN
Peláez et al., 2020	España	60	Fortalezas	Presencial	ENG, SL, WB, REN
Pérez-Fuentes et al., 2020	-	RS (nº artículos= 24)	Mindfulness	Presencial	WB, DEP, STRESS, ENG, RES, BURN
Weber et al., 2019	Alemania	532	Job Crafting	Online	STRESS, WB, RES
Van Den Heuvel et al., 2015	Alemania	39	Job Crafting	Presencial	WB, WBA
Vonderlin et al., 2020	-	RS (nº artículos=56)	Mindfulness	Presencial	STRESS, WB, ENG, REN, SL, BURN

RS= Artículo de revisión sistemática. En este caso, se hace referencia al número de artículos incluidos, y no al número de participantes involucrados en el estudio.
Wellbeing= el artículo comprende más tipos de intervenciones.

Acrónimos

ANS = ansiedad; BURN = burnout; COMP = compromiso; CP= capital psicológico; CS= conexión social; DEP = depresión; ENG = engagement; FLOW= estado de flow; GRAT= gratitud; REN = rendimiento; RES = resiliencia; SL=satisfacción laboral; STRESS = estrés; WB = wellbeing; WBA= wellbeing afectivo; WBE = wellbeing emocional; WBP = wellbeing psicológico; WBS= wellbeing social.

Discusión

4.1 Conclusiones

Hoy en día, el bienestar de los empleados ha adquirido una relevancia primordial en el ámbito de las empresas debido a su impacto significativo en el desempeño y la motivación de los trabajadores. Es entonces en el mejor interés de las organizaciones apoyar y promover el bienestar de los empleados. A través de una revisión y síntesis de la literatura, se han identificado cuatro modalidades de intervenciones implementadas en las empresas con el objetivo de promover el bienestar de los trabajadores.

Las intervenciones en fortalezas han demostrado que pueden ser una oportunidad valiosa para desarrollar el potencial del capital humano de una manera innovadora. No se centran en las debilidades y deficiencias de los individuos, sino que se enfocan en aprovechar las fortalezas y las capacidades de los trabajadores para mejorar el desempeño y poder lograr los objetivos propuestos (Miglianico et al., 2020). Este tipo de intervenciones ha demostrado ser una herramienta efectiva para incrementar el bienestar general y laboral de los empleados (Dubreuil et al., 2016), y se caracteriza por su relativa facilidad y brevedad de implementación (Meyers et al., 2017). Las medidas de bienestar, satisfacción laboral, rendimiento y bienestar afectivo han experimentado los mayores efectos. Sin embargo, es necesario seguir investigando sobre el tema, puesto que en algunos casos los resultados no han sido concluyentes.

Lo mismo ocurre con los resultados de las intervenciones en gratitud. Estas presentan varios puntos fuertes, entre los cuales la facilidad para entender e implementar los ejercicios, y la falta de la necesidad de contar con un experto para ser implementadas (Komase et al., 2021). No obstante, a pesar de que algunos estudios han señalado un impacto positivo en la mejora

del bienestar y de la satisfacción de los empleados, se sugiere continuar la investigación sobre las intervenciones basadas en la gratitud, debido a la presencia de resultados inconsistentes en algunos casos en lo que respecta al bienestar.

Por otro lado, las intervenciones de Mindfulness, que se centran en prestar plena atención a las experiencias del momento presente, están disfrutando de gran popularidad entre las organizaciones (Pérez-Fuentes et al., 2020). Esto se debe a su asociación con un mejor funcionamiento en el lugar de trabajo, caracterizado por la reducción de emociones negativas, y la potenciación de sentimientos de satisfacción de los empleados, que muestran mayor compromiso, productividad y bienestar (Hilton et al., 2019; Vonderlin et al., 2020). Las intervenciones en Mindfulness también han demostrado tener eficacia cuando se combinan con otros elementos, como por ejemplo el yoga o componentes de la Terapia de Aceptación y Compromiso, logrando resultados prometedores respecto a los indicadores de bienestar de los empleados. Las medidas mayormente afectadas positivamente han sido el wellbeing, el estrés y el burnout de los trabajadores.

Por último, las intervenciones en Job Crafting, que ponen el foco en el comportamiento proactivo puesto en marcha por los propios empleados de una empresa, se han asociado con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y rendimiento laboral, así como a una reducción en el agotamiento laboral. Por esta razón, las organizaciones están implementando intervenciones que se centran en métodos destinados a fomentar y desarrollar comportamientos de rediseño del trabajo en sus empleados (Devotto & Wechsler, 2019). Sin embargo, es oportuno continuar la investigación en este campo, puesto que en algunos casos los resultados de las intervenciones no han sido concluyentes.

En relación con el entorno digital, dada su relevancia en la sociedad actual, es destacable que las intervenciones adaptadas al formato online tienen la misma eficacia de aquellas implementadas de manera presencial.

Las intervenciones de salud online representan un método cada vez más popular para gestionar el estrés en el lugar de trabajo debido a su adaptabilidad y accesibilidad: a través de un camino digital, los empleados pueden completar la intervención a su propio ritmo, eligiendo el momento que les resulte más conveniente (Weber et al., 2019). Con la creciente popularidad de los *smartphones* - o “teléfonos inteligentes” - se ha observado un incremento significativo de las aplicaciones orientadas a mejorar el bienestar subjetivo y la salud mental de las personas, incluyendo programas específicamente diseñados para abordar los problemas laborales. Estos programas suelen consistir en tareas específicas, cortas, simples y fáciles de implementar, proporcionando la oportunidad de transferir fácilmente los aprendizajes a la vida laboral diaria (Latinhen et al., 2021; Weber et al., 2019). A través de una revisión sistemática, el estudio de Bégin et al. (2022) informa que las intervenciones se clasifican principalmente en sitios web (accesibles en un ordenador, teléfono, *Tablet*, etc.) y en aplicaciones instaladas en el móvil. Por otro lado, la revisión sistemática de Carolan et al. (2017), ha identificado aquellos estudios que ofrecen intervenciones digitales de salud mental ocupacional, evaluando su eficacia para aumentar el bienestar psicológico de los empleados y la eficacia del trabajo. Según los resultados, la mayoría de las intervenciones se basan en la terapia cognitiva o TCC, y más de la mitad de ellas son autoguiadas. Los resultados demostraron una reducción significativa de los niveles de estrés, depresión y angustia psicológica, y los participantes mostraron puntuaciones mayores de eficacia en el lugar del trabajo. Adicionalmente, Paganin (2020) realizó una revisión sistemática. La mayoría de los estudios informaron resultados positivos sobre la eficacia de las intervenciones *online*, la

facilidad de uso y la viabilidad de las aplicaciones, y demostraron un impacto positivo en la salud física de los trabajadores y mejoras en el estrés relacionado con el trabajo, la calidad del sueño y el bienestar psicológico.

La investigación demuestra que el uso de métodos científicos y una base teórica influyen positivamente en los resultados de las intervenciones de salud implementadas tecnológicamente (Weber et al., 2019). Sin embargo, desafortunadamente son pocas las intervenciones en el mercado que están validadas científicamente, lo que puede resultar ineficaz o incluso dañino (Weber et al., 2019; Latinhen et al., 2021). Por otra parte, si los trabajadores se remiten únicamente a aquellas intervenciones en línea que incorporan estrategias basadas en la evidencia, pueden obtener resultados tan efectivos como los de las intervenciones tradicionales cara a cara (Weber et al., 2019; Paganin, 2020).

Cabe mencionar que, aunque las intervenciones pueden proporcionar muchos beneficios a una organización, cada empresa es única, por lo que aquello que funciona en una organización puede no funcionar en otra. La intervención será pertinente siempre y cuando se ajuste a las necesidades de los empleados de la organización. Sin embargo, aunque se ha observado la tendencia que a mayor número de sesiones en las intervenciones los efectos positivos en los indicadores de bienestar aumentan, son muchos los factores que pueden influir sobre el éxito de una intervención, como la predisposición de los trabajadores en participar en ellas (Komase et al., 2021; Van Den Heuvel et al., 2015). Cada empresa deberá entonces identificar estos factores para asegurar que no interfieran con la eficacia de las intervenciones.

4.2 Limitaciones

Por lo que concierne a las limitaciones de este estudio, tal como se menciona en el apartado de los resultados, este trabajo no tiene en cuenta todos los tipos de intervenciones existentes para fomentar el bienestar de los trabajadores. Esto se debe a la amplitud del tema, puesto que existen muchas maneras de intervenir positivamente, como las intervenciones en el clima laboral y las intervenciones para desarrollar el propósito de las personas, las cuales no se han incluido en la presente revisión sistemática.

Sería entonces interesante estudiar también las otras modalidades de intervención que pueden impactar positivamente en el bienestar de los trabajadores para que las empresas dispongan de toda la información antes de tomar decisiones sobre cómo actuar para conseguir los objetivos. Además, no se incluyen todos aquellos artículos que tienen el acceso restringido, lo que ha resultado en otra limitación para la revisión, ya que implica la posible pérdida de información útil y relevante. No obstante, este trabajo incluye artículos de revisión sistemática recientes, lo que ha permitido plasmar una visión general, proporcionando la información sobre aquellos artículos a los que no se ha podido acceder de manera directa, pero que se incluyen en dichas publicaciones.

Finalmente, cabe mencionar que al incluir tanto artículos de revisión sistemática como artículos sobre intervenciones en el análisis, es posible que algunos resultados se repitan debido a la inclusión de estudios en ambas categorías. Sin embargo, se ha optado por mantener ambos tipos de artículos debido a que aquellos sobre las intervenciones ofrecen información más detallada, mientras que las revisiones sistemáticas, proporcionan una visión general, permitiendo incluir la información de aquellos artículos con acceso restringido.

4.3 Implicaciones del estudio

Este trabajo tiene relevancia para futuras investigaciones en el campo, ya que abarca diferentes tipos de intervenciones brindando un marco teórico y evidencia sobre cada una de ellas. Si bien existen numerosos artículos que abordan intervenciones positivas específicas para promover el bienestar, hay un número limitado de artículos que abarca más formas de intervenir y que proporciona un cuadro general de lo que se está implementando en las organizaciones. De este modo, la presente revisión sistemática representa una manera eficaz de ver cómo las empresas pueden operar para promover el bienestar de los trabajadores.

En cuanto a las implicaciones prácticas, las organizaciones que buscan intervenir en el bienestar de sus trabajadores pueden obtener información sobre estrategias respaldadas por evidencia que han demostrado resultados positivos. De esta forma las organizaciones serán capaces de reproducirlas por sí mismas, con la conciencia del impacto positivo que pueden generar. Al implementar las intervenciones positivas, las organizaciones pueden ayudar a los empleados a manejar el estrés, y a aumentar y fortalecer su motivación y compromiso en la empresa. Como consecuencia, se logrará un mejor desempeño laboral y una mayor satisfacción en el trabajo, lo que resultará ser beneficioso tanto para la organización como para los empleados.

Bibliografia

- Aiello, A. & Tesi, A. (2016). Stare bene nelle organizzazioni: dallo “stress lavorativo” al “benessere lavorativo”. Università di Pisa.
https://www.researchgate.net/publication/305764222_Gestire_lo_stress_da_lavoro_correlato
- Alicea, K. E., & Santiago Ortega, R. (2017). Percepción Del Bienestar Laboral De Los Empleados: Estudio Comparativo Según Su Género (Perception of Employees Well-Being: A Comparative Study by Gender). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 17-27.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3039711
- Bégin, C., Berthod, J., Martinez, L. Z., & Truchon, M. (2022). Use of Mobile Apps and Online Programs of Mindfulness and Self-Compassion Training in Workers: A Scoping Review. *Journal of Technology in Behavioral Science*, 7(4), 477-515.
<https://doi.org/10.1007/s41347-022-00267-1>
- Carolan, S., Harris, P. R., & Cavanagh, K. (2017). Improving employee well-being and effectiveness: systematic review and meta-analysis of web-based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of medical Internet research*, 19(7), e271. <https://doi.org/10.2196/jmir.7583>

- Cebolla, A., Enrique, A., Alvear, D., Soler, J., & García-Campayo, J. (2017). Psicología positiva contemplativa: integrando mindfulness en la psicología positiva. *Papeles del psicólogo*, 38(1), 12-18.
<https://www.redalyc.org/journal/778/77849972003/77849972003.pdf>
- Carabel, T. C., Meneghel, I., Martínez, N. O., & García, S. A. (2020). Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la Psicología Organizacional Positiva. *Aloma: revista de psicologia, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 38(1), 21-30.
<https://raco.cat/index.php/Aloma/article/view/371987/465561>
- Devotto, R. P. D., Freitas, C. F. S., & Wechsler, S. M. (2020). The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 21(1).
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200113>
- Devotto, R. P. D., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: Systematic review. *Trends in Psychology*, 27, 371-383.
<https://www.scielo.br/j/tpsy/a/GNVzSN5H3G6x3M3FPMX97qN/?format=pdf&lang=en>
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Bucci, O. (2017). Gratitude in organizations: A contribution for healthy organizational contexts. *Frontiers in psychology*, 8, 2025.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02025/full>

- Bolaños, R. E. D., & Cruz, E. I. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y palabra*, 21(96), 660-679. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199551160035>
- Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4, 113-134. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., & Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and Performance through the Development of Strengths at Work: Results from an Intervention Program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8>
- Franco, M. (2012). Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa. *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società editrice Esculapio. http://oldweb.unimol.it/unimolise/allegati/52900/79_Esculapio%202012_Franco.pdf
- Hilton, L., Marshall, N., Motala, A., Taylor, S., Miake-Lye, I. M., Baxi, S. M., Shanman, R., Solloway, M. R., Beroesand, J. M., & Hempel, S. (2019). Mindfulness meditation for workplace wellness: An evidence map. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 63(2), 205–218. <https://doi.org/10.3233/wor-192922>

Kaplan, S., Bradley-Geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. K., & Lindsey, A. (2014). A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being. *Journal of Business and Psychology*, 29, 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9319-4>

Keeman A., Näswall K., Malinen S., & Kuntz J (2017). Employee Wellbeing: Evaluating a Wellbeing Intervention in Two Settings. *Frontiers in Psychology*, 8, 505. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.00505/full>

Kinnunen, S. M., Puolakanaho, A., Mäkikangas, A., Tolvanen, A., & Lappalainen, R. (2020). Does a mindfulness-, acceptance-, and value-based intervention for burnout have long-term effects on different levels of subjective well-being?. *International Journal of Stress Management*, 27(1), 82-87. <https://doi.org/10.1037/str0000132>

Komase, Y., Watanabe, K., Hori, D., Nozawa, K., Hidaka, Y., Iida, M., Imamura, K., & Kawakami, N. (2021). Effects of gratitude intervention on mental health and well-being among workers: A systematic review. *Journal of Occupational Health*, 63(1), e12290. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12290>

Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When Theory and Research Collide: Examining Correlates of Signature Strengths Use at Work. *Journal of Happiness Studies*, 18(2), 527–548. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9739-8>

- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671–689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Organización Mundial de la Salud. (1946). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions>
- Otsuka, Y., Hori, M., & Kawahito, J. (2012). Improving well-being with a gratitude exercise in Japanese workers: A randomized controlled trial. *International Journal of Psychology and Counselling*, 4(7), 86-91. <https://academicjournals.org/journal/IJPC/article-full-text-pdf/9A0B76038499>
- Paganin, G., & Simbula, S. (2020). Smartphone-based interventions for employees' well-being promotion: a systematic review. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 13(3), 682–712. <https://doi.org/10.1285/i20705948v13n3p682>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The working for wellness program: RCT of an employee well-Being intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1007–1031. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9366-y>

- Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(1), 150–162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000144>
- Peláez, M. J., Coe, C., & Salanova, M. (2020). Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study. *Journal of Happiness Studies, 21*(4), 1265–1284. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5>
- Pérez-Fuentes, M. D. C., Molero Jurado, M. D. M., Mercader Rubio, I., Soriano Sanchez, J. G., & Gazquez Linares, J. J. (2020). Mindfulness for preventing psychosocial risks in the workplace: A systematic review and meta-analysis. *Applied Sciences, 10*(5), 1851. <https://doi.org/10.3390/app10051851>
- Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & Von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic Reviews, 12*(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02170-z>
- Ruz, J. P., Collarte, D. F., Peña, C. I., & Urbina, E. T. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia, 24*(87), 843-859. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>

Sánchez Jiménez, Á. (2015). Modelo HERO. Intervenciones Positivas en las organizaciones: Mindfulness e Indagación Apreciativa. [Trabajo de Fin de Grado]. Universitat Jaume I.

https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/136905/TFG_2014_SánchezJiménezA.pdf%3Bsequence=1

Weber, S., Lorenz, C., & Hemmings, N. (2019). Improving Stress and Positive Mental Health at Work via an App-Based Intervention: A Large-Scale Multi-Center Randomized Control Trial. *Frontiers in Psychology*, *10*, 2745. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02745/full>

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>

Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-Based Programs in the Workplace: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Mindfulness*, *11*(7), 1579–1598. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>