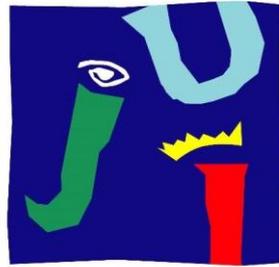


MÁSTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS ORGANIZACIONES Y
EN RECURSOS HUMANOS



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

INTERVENCIÓN JOB CRAFTING EN CAMAREROS

NOMBRE: ALBA MARTÍNEZ MASCARELL

DNI: 20.056.061-S

NOMBRE TUTOR: JONATHAN PEÑALVER GONZÁLEZ

CURSO: 2022 – 2023

RESUMEN

En este trabajo de final de máster vamos a estudiar la intervención de job crafting en camareros propuesta realizada al sector hostelero de Castellón.

En los últimos años las organizaciones del sector hostelero han tenido que adaptarse a este entorno cambiante. El sector servicio quiere mejorar la calidad, pero no solo de sus servicios sino dentro de su propia estructura.

Para conseguir una mejora en su estructura interna sería conveniente realizar la siguiente propuesta de intervención, mejorando así el bienestar de los empleados, es decir, conseguir adaptar el trabajo a las aptitudes de cada camarero.

Actualmente, los empleados no buscan únicamente que su trabajo cubra sus necesidades económicas básicas sino desarrollarse personal y profesionalmente y así disfrutar y sentirse realizados en el desempeño de sus quehaceres. Para conseguir un buen progreso realizamos una intervención de job crafting, la cual consistirá en una evaluación general (pre), una intervención, compuesta por una serie de sesiones impartidas a estos trabajadores y por último una evaluación (post) para ver como las técnicas de job crafting afectan a su experiencia.

En las sesiones se aplicarán una serie de ideas que serán puestas en práctica hasta conseguir un hábito de estas, observando aquellos aspectos positivos y modificando los aspectos negativos que puedan surgir de esta mediación.

A continuación, encontraremos la intervención de manera detallada.

Palabra clave: Job crafting, bienestar laboral, desempeño laboral, recursos laborales, aptitudes.

ABSTRACT

In this master's final project we are going to study the intervention of job crafting in waiters, a proposal made to the hospitality sector of Castellón.

In recent years, organizations in the hospitality sector have had to adapt to this changing environment. The service sector wants to improve the quality, but not only of its services but also within its own structure.

In order to achieve an improvement in its internal structure, it would be convenient to carry out the following intervention proposal, thus improving the well-being of the employees, that is, to be able to adapt the work to the aptitudes of each candidate.

Currently, employees are not only looking for their work to cover their basic economic needs, but also to develop personally and professionally and thus enjoy and feel fulfilled in the performance of their tasks.

To achieve good progress, we carry out a job crafting intervention, which consists of a general evaluation (pre), an intervention, which will have a series of sessions given to these workers and finally an evaluation (post) to see how the job crafting techniques affect your experience.

In the sessions, a series of ideas will be applied that will be put into practice until a habit of these is achieved, observing those positive aspects as well as modifying those negative aspects that may arise from this mediation.

Next, we will find the intervention in detail.

Keywords: Job crafting, job well-being, job performance, job resources, skill

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	2
Work engagement.....	2
Modelo de la teoría de demandas y recursos laborales	5
Job crafting	7
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DEL TEMA A TRABAJAR.	12
2. OBJETIVOS.....	14
2.1 OBJETIVOS GENERALES.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	14
3. METODOLOGÍA	15
3.1 MUESTRA Y PROCEDIMIENTO.....	15
3.2 VARIABLES E INSTRUMENTOS.....	16
3.3 DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.....	18
3.4 DISEÑO DEL ESTUDIO	22
4. TEMPORALIZACIÓN.....	23
5. RESULTADOS ESPERADOS.....	24
6. PRESUPUESTO DE ACTUACIÓN.	25
7. CONCLUSIONES FINALES.....	26
7.1 VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER.....	26
7.2. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DEL TFM.....	27
8. REFERENCIAS	28
9. WEBGRAFÍA	29

1. INTRODUCCIÓN

La Asociación de Maîtres y Camareros de España, necesita una consulta sobre la delicada situación que atraviesa este colectivo. Desde hace unos años atrás, resulta complicado encontrar personas que quieran dedicarse al sector de la hostelería, en concreto, ser camareros.

Por este motivo y debido a la gran preocupación que la situación acarrea, han decidido realizar una consulta para conseguir que los camareros estén más comprometidos con el trabajo.

Esta consulta constará además de un análisis, cuyo objetivo será observar qué intervención sería conveniente realizar para conseguir convertir el trabajo que tienen al que desean, además de lograr acceder a un nuevo público.

1.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA

Work engagement

El work engagement, hace referencia a una actitud positiva que el trabajador tiene hacia su trabajo. Este es definido como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et. Al., 2002).

- **Vigor:** Se refiere a altos niveles de energía, perseverancia y voluntad por realizar las funciones correspondientes a su trabajo.
- **Dedicación:** Estar involucrado en el trabajo y estimular que el trabajador sienta una sensación de desafío frente a su puesto de trabajo.
- **Absorción:** Es la concentración y enfoque que se tiene en el trabajo. (Schaufeli y Bakker, 2004).

Inicialmente, el work engagement, se definió como un constructo opuesto al burnout, que se caracteriza por el cansancio, el desgaste, el cinismo y la despersonalización en el trabajo. El work engagement, intenta redirigir todo esto hacia la energía, el compromiso, el involucramiento y el sentido de pertenencia.

Existen diversos factores que influyen en el work engagement, incluyendo:

- Naturaleza del trabajo (Bakker y Demerouti, 2008)
- El ambiente laboral (Schaufeli y Bakker, 2004)
- La cultura de la organización (Saks, 2006)
- La comunicación (Rich, Lepine, y Crawford, 2010)
- El liderazgo (Bakker y Xanthopoulou, 2009)

El work engagement puede ser fomentado por las empresas y los gerentes a través de políticas y prácticas que promuevan la motivación, la participación y el desarrollo profesional de los empleados. Así como aportar múltiples beneficios:

- **Mejor desempeño:** Los empleados comprometidos tienen un mejor desempeño en su trabajo. Esto se debe a que están más motivados y comprometidos con los objetivos de la organización, lo que los lleva a esforzarse más en sus tareas (Bakker y Leiter, 2010)
- **Menor absentismo y rotación:** Los empleados comprometidos suelen tener menor absentismo y rotación laboral. Esto es debido a que se sienten más conectados con su trabajo y organización, lo que les permite permanecer cómodamente más tiempo en sus puestos de trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002)
- **Mayor satisfacción laboral:** El work engagement se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Los empleados comprometidos suelen sentirse más satisfechos con su trabajo, traduciéndose en mayor motivación y compromiso (Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2006)

El concepto de work engagement fue impulsado principalmente por los investigadores Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker y Robert Leiter.

Este, puede mejorar mediante el uso de diversas estrategias como, por ejemplo:

- **Proporcionar retroalimentación regular:** La retroalimentación es importante para que los empleados sepan que su trabajo es valorado y puedan mejorarlo continuamente (Saks, 2006).
- **Fomentar el desarrollo personal y profesional:** La formación y desarrollo a los empleados puede ayudarles a sentirse más comprometidos con su trabajo y a desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan mejorar profesionalmente (Bakker y Leiter, 2010).

- **Promover un ambiente de trabajo positivo:** Fomentar un ambiente de trabajo agradable y positivo, donde se valoren la colaboración, la confianza y el respeto, puede tener un impacto positivo en el work engagement (Schaufeli y Bakker, 2004).
- **Ofrecer un equilibrio entre trabajo y vida personal:** Permitir a los empleados tener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal puede ayudarles a sentirse más comprometidos con su trabajo, ya que les permite tener tiempo para dedicarse a actividades fuera del trabajo (Bakker y Demerouti, 2008).
- **Proporcionar apoyo emocional:** Ofrecer apoyo emocional a los empleados puede ayudarles a lidiar con el estrés y las dificultades que pueden surgir en el trabajo, lo que a su vez puede mejorar su motivación y compromiso (Rich, Lepine, y Crawford, 2010).
- **Ofrecer reconocimiento y recompensas:** Reconocer el buen desempeño y ofrecer recompensas tangibles, puede ayudar a los empleados a sentirse valorados y motivados en su trabajo (Bakker y Xanthopoulou, 2009).

Varios estudios previos y meta-análisis han investigado los siguientes antecedentes del work engagement:

- **Autonomía:** Los empleados que tienen cierto grado de autonomía en su trabajo se sienten más empoderados y comprometidos con su trabajo (Hackman y Oldham, 1980; Bakker y Demerouti, 2007).
- **Apoyo organizacional:** El apoyo organizacional se refiere al grado en que los empleados perciben que su organización valora y apoya su trabajo (Eisenberger et al., 2001; Saks, 2006).
- **Clima laboral:** El clima laboral se refiere al ambiente de trabajo en general, incluyendo las relaciones entre los empleados, la comunicación, la cultura organizacional, entre otros (González-Romá et al., 2006; Bakker et al., 2007).
- **Oportunidades de desarrollo:** Los empleados que tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional se sienten más comprometidos con su trabajo (Bakker y Schaufeli, 2008; Xanthopoulou et al., 2009).
- **Confianza en la dirección:** Hace referencia al grado de confianza que tienen los empleados en la capacidad de la dirección para tomar decisiones

adecuadas y para dirigir la organización en la dirección correcta (Dirks y Ferrin, 2002; Schaufeli y Bakker, 2004).

Modelo de la teoría de demandas y recursos laborales

Tal y como establece el **Modelo de la teoría de demandas y recursos laborales** existe una relación entre el work engagement la cual hace referencia a la experiencia positiva de energía, dedicación y absorción en el trabajo, mientras que el job crafting son los ajustes que los empleados realizan en su trabajo para que este se ajuste mejor a sus necesidades y preferencias (Bakker & Demerouti, 2008).

Según Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001, la teoría del modelo de la teoría de demandas y recursos (DRL) es utilizada para presagiar el burnout, el compromiso organizacional, la conexión con el trabajo y el engagement.

En el modelo de la teoría de DRL se abordarán aquellos aspectos negativos como, por ejemplo, la salud, el bienestar, el burnout y el engagement de los asociados, cuyo objetivo es conseguir reajustar las tareas desempeñadas en su trabajo.

Este modelo, es el encargado de alcanzar, exponer y predecir el bienestar de los empleados y el rendimiento laboral en la organización.

Como observamos, la teoría del modelo DRL se divide en dos procesos:

1. **Demanda laboral:** Aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001) como la presión laboral o la relación emocional.
2. **Recursos laborales:** son los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que puedan:
 - Reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados.
 - Ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo.
 - Estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Existen varias propuestas en el modelo de la teoría DRL. Sin embargo, la segunda propuesta es la encargada de liberar dos procesos que son:

- **Proceso de deterioro de la salud o proceso energético.** (Presión del trabajo, problemas derivados del puesto de trabajo, exigencias emocionales, cambios de tareas).
- **Proceso motivacional.** (Apoyo social, retroalimentación sobre el desempeño y el control del tiempo).

Por lo general, los predictores más importantes de las Demandas Laborales son las variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos, mientras que, los predictores de las variables de los Recursos Laborales son la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement.

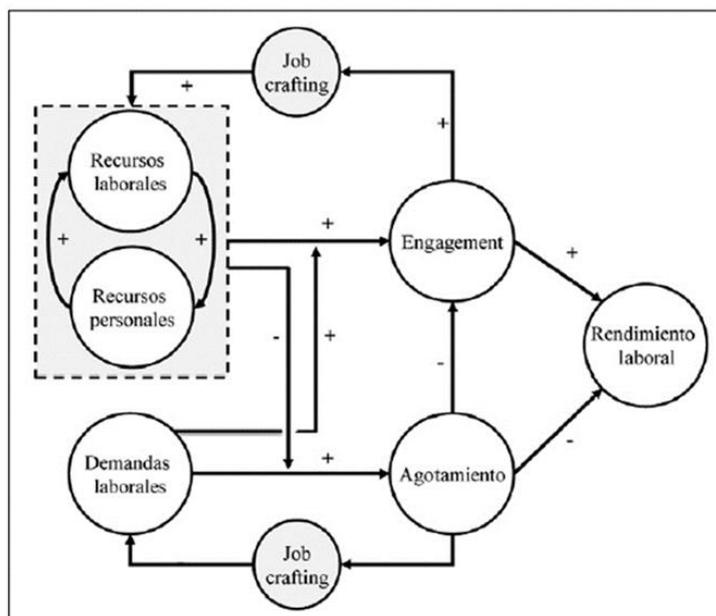


Figura 1. El modelo de demandas y recursos laborales, recuperado de la teoría de las demandas y los recursos laborales por Arnold B. Bakker^a y Evangelia Demerouti.

Para conseguir que los trabajadores ejecuten sus trabajos según sus preferencias, competencias y motivaciones con la intención de reducir aquellos problemas físicos y psicológicos que puedan padecer, decidimos utilizar el modelo de Demandas y Recursos Laborales, correspondiente al segundo enfoque cuya escala está relacionada con el job crafting.

Los trabajadores del sector servicio buscan un empleo en el que tengan una mayor motivación y un menor estrés. Una buena disponibilidad y las buenas condiciones de un puesto de trabajo reflejan gran facilidad para motivar a los trabajadores y disminuir

el nivel de estrés. Por este motivo, sería idóneo utilizar una herramienta cuyo objetivo principal sea la mejora de los puestos de trabajo. El job crafting parte de la necesidad de rediseñar las tareas y el puesto de trabajo. Esta técnica, sería considerada como eficiente.

Dicha literatura empieza a investigar los comportamientos activos del job crafting.

Job crafting

El job crafting, se traduciría como elaboración al trabajo, aunque no ha sido posible traducirla, sino, ha sido conservada con el término inglés. Es una expresión introducida para dar visibilidad a los cambios que los empleados realizan en su trabajo para alinearlos a sus preferencias, competencias y motivaciones (Demerouti y Bakker, 2014).

Inicialmente, definieron el job crafting como una serie de cambios que las personas realizan en sus tareas y puestos de trabajo con el fin de adaptarlo a sus necesidades, habilidades y aspiraciones (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Existen dos vertientes; el cambio físico: aquel formado por alteraciones en la forma, alcance y/o cantidad de tareas modificando sus responsabilidades laborales y el cambio cognitivo: manera en la que se percibe y se resignifica el trabajo.

Seguidamente, el job crafting pasó a definirse como un comportamiento discrecional, orientado a modificar las demandas y recursos laborales consiguiendo adquirir un equilibrio óptimo (Demerouti y Bakker, 2014; Tims, Bakker, y Derks, 2012,2013). Salessi y Omar, lo definen como un tipo específico de comportamiento proactivo de ajuste persona-ambiente logrando más compatibilidad entre las habilidades e intereses del empleado, así como las características del puesto. Existen dos enfoques; de arriba hacia abajo: hace referencia a las modificaciones, necesidades en la estructura o contenido del puesto y de abajo hacia arriba: hace referencia a la modificación que realiza el propio trabajador en su puesto y ambiente de trabajo para conseguir así optimizar su rendimiento y lograr aumentar sus niveles de bienestar (Demerouti y Bakker, 2014).

Además, las ventajas más importantes a la hora de utilizar dicha técnica son:

- Dar al empleado un **sentimiento de control** sobre las decisiones personales para que no piense que todo viene dirigido desde la directiva de la empresa.
- Intentar conseguir un **trabajo con más sentido** y conectado con la satisfacción del empleado mediante la alineación de los valores personales con los profesionales.
- Adoptar una **actitud proactiva** incrementa la innovación y mejora el desempeño y los resultados.
- **Fomentar los puntos fuertes** del trabajador y buscar aquello que les gusta hacer aumenta el compromiso y la satisfacción con el puesto de trabajo.
- Tiende a **crear un sentimiento** de unión y **agradecimiento** entre los compañeros al incentivar las actividades relacionales.

Para mejorar la eficacia del job crafting se crearon 3 grandes grupos divididos en función de los aspectos que se quieren mejorar:

1. Elaboración de tareas: Modifica las responsabilidades habituales de los trabajadores adaptándolas a sus capacidades y aptitudes profesionales. Así conseguimos optimizar la jornada laboral, mejorar la productividad y reducir el esfuerzo y tiempo requerido en cada tarea (Wrzesniewski y Dutton, 2001).
2. Elaboración racional: Incide en la importancia de la comunicación entre los compañeros, destacando el impacto positivo que este tiene sobre la satisfacción en el trabajo (Berg, Dutton y Wrzesniewski, 2008).
3. Elaboración cognitiva: Cambia la visión del trabajo, pasando de ser monótono, rutinario y sin posibilidad de cambios a un campo abierto más satisfactorio y contribuyendo más a causas importantes (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Esta técnica puede tener consecuencias positivas tanto para los empleados como para las organizaciones en general. Algunas de las consecuencias del job crafting incluyen:

- Compromiso y bienestar laboral: Como mencionamos anteriormente, el job crafting puede aumentar el sentido de control y autonomía de los empleados sobre su trabajo, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y engagement (Tims, Bakker, y Derks, 2013). Además, el job crafting puede mejorar el bienestar emocional y psicológico de los empleados al permitirles

crear un trabajo que se adapte mejor a sus habilidades y necesidades (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

- Rendimiento laboral: El job crafting puede ayudar a mejorar el rendimiento de los empleados al permitirles ajustar su trabajo para que se adapte mejor a sus fortalezas y habilidades (Bakker, Tims, y Derks, 2012). Al hacer esto, aumentará su eficiencia y efectividad en el trabajo, lo que puede llevar a una mayor productividad y desempeño laboral.
- Estrés laboral: El job crafting puede ayudar a reducir el estrés laboral al permitir a los empleados ajustar su trabajo para que se adapte mejor a sus habilidades y necesidades (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Al hacer esto, los empleados pueden sentir que tienen más control sobre su trabajo, lo que a su vez ayudaría a reducir el estrés y la ansiedad laboral.
- Satisfacción del cliente: El job crafting también puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente (Berg, Dutton, y Wrzesniewski, 2008). Al conseguir mejorar todo lo hablado anteriormente, los empleados pueden proporcionar un mejor servicio al cliente y satisfacer las necesidades de éste de manera más efectiva.

Desde su concepción en 2001 por Wrzesniewski y Dutton, ha habido una creciente investigación sobre el job crafting y sus consecuencias para los empleados y las organizaciones. Estos son algunos de los estudios previos relevantes sobre el job crafting:

- Tims, Bakker y Derks (2013): Se encargaron de investigar el efecto del job crafting con el compromiso laboral. En su estudio, los autores encontraron que los empleados que participaron en el job crafting experimentaron mayores niveles de compromiso laboral en comparación con aquellos que no participaron.
- Wrzesniewski y Dutton (2001): Realizaron un estudio sobre el job crafting en enfermeras y encontraron que aquellas que participaron en el job crafting reportaron mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso con su trabajo.
- Van den Heuvel, Demerouti y Peeters (2015): Examinaron la relación entre el job crafting y la salud y bienestar laboral. Los autores encontraron que el job

crafting se relaciona positivamente con la salud y bienestar laboral, y que este efecto fue mediado por el compromiso laboral.

- Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland (2012): Realizaron también un estudio en médicos y enfermeras y lo relacionaron positivamente con el compromiso y la satisfacción laboral.
- Tims, Bakker y Derks (2012): Examinaron el efecto del job crafting en el bienestar emocional de los empleados. Encontrando una relación positiva con el bienestar emocional de los empleados.

Intervenciones positivas basadas en el job crafting

En el contexto laboral, una intervención positiva podría ser cualquier acción o estrategia que se implementa en una organización con el objetivo de mejorar el bienestar y el rendimiento de los empleados (Bakker y Demerouti, 2017).

Las intervenciones positivas en el lugar de trabajo pueden incluir desde programas de bienestar para empleados, hasta políticas y prácticas laborales que fomenten el compromiso laboral, la satisfacción laboral, el bienestar emocional y la salud laboral. Pueden ser iniciadas tanto por los empleados como por la dirección de la organización y pueden ser diseñadas para abordar una amplia gama de problemas laborales (Tims, Bakker y Derks, 2013).

En general, se consideran una forma efectiva de mejorar el bienestar de los empleados y su calidad de vida, lo que puede tener beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones en términos de productividad, satisfacción y retención de empleados.

Algunas de estas intervenciones positivas podrían ser las siguientes:

- **Entrenamiento en job crafting:** Los empleados pueden participar en un entrenamiento para aprender cómo identificar oportunidades de job crafting en su trabajo y aplicarlas para adaptarlo a sus habilidades y preferencias personales (Wrzesniewski y Dutton, 2001).
- **Flexibilidad laboral:** Las organizaciones pueden proporcionar a los empleados trabajar desde casa o ajustar sus horarios de trabajo de acuerdo

con sus necesidades y preferencias para conciliarlo con su vida personal (Allen et al., 2013).

- **Autonomía laboral:** Proporcionar a los empleados más autonomía en su trabajo les permitirá tomar decisiones y hacer cambios en su trabajo para adaptarlo a sus habilidades y preferencias personales (Hackman y Oldham, 1980).
- **Retroalimentación positiva:** Los supervisores pueden proporcionar retroalimentación positiva a los empleados que participan en el job crafting para fomentar su compromiso con su trabajo y motivarlos a seguir haciendo cambios positivos (Grant, Parker y Collins, 2009).
- **Cultura de apoyo al job crafting:** Alentar y apoyar a los empleados para hacer cambios positivos y adaptar el trabajo a sus necesidades y preferencias personales (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Los hallazgos en estudios previos sobre el job crafting han mostrado resultados mixtos en cuanto a su efectividad. Berg et al. (2020) llevó a cabo una revisión sistemática de estudios sobre el job crafting y encontraron que la mayoría de los estudios indican que el job crafting se relaciona positivamente con resultados laborales como el compromiso laboral y la satisfacción laboral. Sin embargo, los autores indican que los efectos del job crafting pueden variar según el contexto laboral y la naturaleza del trabajo.

- Relación de Job Crafting con la salud y el bienestar laboral. Van den Heuvel, Demerouti y Peeters (2015) encontraron que el job crafting se relaciona positivamente con la salud y el bienestar laboral, pero solo cuando los empleados tenían altos niveles de autonomía en el trabajo y de recursos laborales. Este hallazgo sugiere que el job crafting puede ser más efectivo cuando los empleados tienen cierto grado de control sobre su trabajo y cuando tienen los recursos necesarios para hacer cambios.
- Relación Job crafting con el compromiso y la satisfacción laboral. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland (2012) encontraron que el job crafting se relaciona positivamente con el compromiso laboral y la satisfacción laboral, pero solo para aquellos empleados que tenían altos niveles de recursos personales y laborales. Esto sugiere que el job crafting puede ser más efectivo

para aquellos empleados que tienen la capacidad y los recursos necesarios para hacer cambios significativos en su trabajo.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DEL TEMA A TRABAJAR.

La asociación de Maîtres y Camareros en España es una organización profesional que representa y defiende los intereses de los profesionales de la hostelería en España, especialmente aquellos dedicados al servicio de mesa y atención al cliente en restaurantes y hoteles.

La organización, que lleva por nombre Asociación de Maîtres y Camareros de España (AMyCE), se fundó en 1964 y cuenta con delegaciones en diferentes regiones del país, que se encargan de representar y promover los intereses de los profesionales de la hostelería en cada zona. Algunas de las delegaciones de la AMyCE en España son:

- Delegación de Madrid: es una de las más activas y cuenta con una amplia oferta formativa y de actividades para sus miembros.
- Delegación de Barcelona: se encarga de representar a los profesionales del sector en la ciudad condal y en la región de Cataluña.
- Delegación de Valencia: tiene como objetivo fomentar el conocimiento y la promoción de la gastronomía y el turismo en la Comunidad Valenciana.
- Delegación de Andalucía: representa a los profesionales del sector en la región de Andalucía y promueve la formación y el desarrollo profesional de sus miembros.

Además, existen otras delegaciones de la AMyCE en diferentes regiones de España, como Galicia, Navarra o Asturias, entre otras. Cada delegación tiene sus propios objetivos y programas de trabajo, adaptados a las necesidades y particularidades de cada zona. Entre sus objetivos se encuentran la promoción de la formación continua de los profesionales del sector, la defensa de sus derechos laborales y la promoción de la cultura gastronómica española tanto a nivel nacional como internacional.

La AMyCE es miembro de la Unión Internacional de Asociaciones de Maîtres y Camareros (UIA), lo que le permite participar en congresos y eventos internacionales,

así como mantenerse al tanto de las tendencias y novedades en el mundo de la hostelería a nivel global.

Dicha organización profesional, decide ponerse en contacto con la consultora especializada en Recursos Humanos “MA Consulting” constituida a mediados del 2015 en Castellón de la Plana, España.

La consultoría es considerada empresa líder en Recursos Humanos y una de las empresas más referentes de la comunidad. Actualmente, cuenta con un total de 600 empleados en sus diferentes sedes:

- En Castellón de la Plana: Es la sede principal y cuenta con una amplia bandeja de profesionales.
- En Valencia: Es una de las sedes más activa, su objetivo es la formación de los trabajadores para prevenir la insatisfacción laboral.
- En Barcelona: Es la encargada de representar a los profesionales de toda la comunidad, proporcionando asesoramiento y en su caso formación.
- En Madrid: Cuenta con 250 trabajadores especializados en diferentes áreas de los RRHH, selección, formación, gestión del talento, así como ofrecer distintas soluciones integrales.

Tras observar la disminución de las funciones, desempeño, bienestar y la falta de engagement de los asociados. La Asociación de Maîtres y Camareros de España, decide ponerse en contacto con esta consultoría con el fin de poder obtener la formación necesaria para aumentar el work engagement en profesionales de la hostelería.

Previamente, se realizará un análisis para estudiar la situación actual y proceder a realizar la intervención en job crafting y poder ofrecer una solución eficaz para abordar problemas como el estrés laboral, la falta de motivación o el desajuste entre las habilidades y las tareas asignadas que se encontró en dichos hosteleros.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GENERALES

El objetivo general de esta intervención, es mejorar la experiencia laboral de los empleados y aumentar su bienestar en el trabajo. La intervención tiene como objetivo resolver el problema y mejorar la situación mediante la aplicación de la técnica del job crafting. Dicha técnica es la encargada de promover la adaptación y personalización de las tareas y responsabilidades de los empleados para que puedan ajustarlas según sus necesidades y preferencias individuales, y así crear un mayor sentido de propósito y significado en su trabajo.

Al permitir que los empleados rediseñen su trabajo, se fomenta su autonomía y empoderamiento, lo que puede mejorar su motivación, compromiso, satisfacción laboral y desempeño, y reducir su estrés y agotamiento. Además, la intervención en job crafting puede ser beneficiosa para las organizaciones al mejorar la retención de talentos y el rendimiento de los empleados.

En resumen, el objetivo general de realizar una intervención en job crafting es crear un entorno laboral más saludable y productivo para los empleados y para la organización en general.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Los objetivos específicos en la intervención en job crafting están diseñados para mejorar la experiencia laboral de los trabajadores, personalizar sus puestos de trabajo, adaptarlo a sus necesidades y preferencias, así como aumentar su motivación, compromiso y desempeño, y reducir su estrés y agotamiento.

A continuación, los objetivos específicos de la intervención en job crafting:

- **Identificar los desafíos y barreras** que los empleados enfrentan en su trabajo actual.
- **Encontrar** formas de aumentar el work engagement mediante el job crafting.
- **Evaluar** el éxito de **la intervención en job crafting.**

3. METODOLOGÍA

3.1 MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

El Departamento de Recursos Humanos, decidió solicitar la participación de 40 asociados sin criterio de inclusión. Entre los 40, 20 formarán parte del grupo experimental y 20 del grupo control, ambos grupos estarán formados por diez hombres y diez mujeres para conseguir un muestreo heterogéneo. Cabría destacar que sólo se llevará a cabo la intervención en job crafting en el grupo experimental.

Cada asociado participará de manera voluntaria y anónima sin la aportación de ningún incentivo económico. Cuando los participantes acepten, estos serán contactados por medio de correo electrónico.

En dicho email, se les remitirá los siguientes documentos:

- El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) que es de obligado cumplimiento desde el 25 de mayo de 2018, cuya finalidad es tratar datos personales de escaso riesgo para los derechos y libertades de las personas.
- Entrega de un informe escrito acompañado de una presentación oral. En este, se indicarán los días y horarios en el que se efectuará toda la recogida de información.

Ambos documentos deberán estar cumplimentados y firmados.

A continuación, se observarán los pasos a seguir:

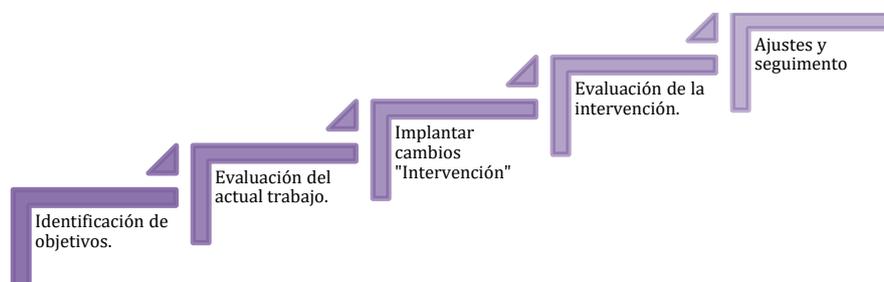


Figura 2: Pasos de la intervención.

El planteamiento que la Asociación de Maîtres y Camareros de España, con sede en Valencia, pretende conseguir el aumento del work engagement tras la utilización de la técnica del job crafting.

Para conseguir alcanzar un nivel óptimo, la asociación contrata el servicio de la consultora “MA Consulting”, encargada de diseñar actividades para ayudar a los empleados a realizar los cambios positivos referentes a sus trabajos y así aumentar el compromiso con la organización.

Durante los 4 meses MA Consulting recogerá toda la información pasando por las distintas fases.

3.2 VARIABLES E INSTRUMENTOS.

Job crafting

El job crafting puede medirse utilizando diferentes escalas [JP9] o cuestionarios que han sido desarrollados por investigadores en el campo. A continuación, presentamos algunas de las escalas más utilizadas para medir el job crafting:

- La escala de job crafting de Tims, Bakker y Derks se compone de 21 ítems que evalúan tres dimensiones del job crafting; Modificación de tareas, modificación de relaciones y modificación de la percepción del trabajo.

Cada uno de estos dominios se evalúa con una serie de ítems que los participantes deben calificar en una escala de Likert, donde se indica el grado de acuerdo con cada afirmación.

Work engagement

El work engagement se puede medir con la utilización de las siguientes escalas o cuestionarios:

- **Escala de engagement en el Trabajo de Bakker et al. (2010):** Esta escala mide el work engagement a través de las mismas dimensiones que la escala UWES; Vigor, dedicación y absorción. Pero dista con esta en que consta de 9 ítems y utiliza una escala tipo Likert de 7 puntos que va desde "nunca" hasta

"siempre", al presentar únicamente 9 ítems la escala presenta dificultades en el proceso de adaptación.

Al igual que con el job crafting, la elección de la escala dependerá del objetivo específico de la investigación y de las dimensiones del work engagement que se quieran medir.

Es importante asegurarse de que las anteriores escalas presentadas, tanto para medir el job crafting como para medir el work engagement, sean válidas y fiables para la población en la que se está aplicando, y que se sigan las instrucciones de la escala para su correcta administración y análisis de los datos.

Desempeño

El desempeño son las acciones y los comportamientos que se encuentran bajo el control del individuo (Rotundo & Sackett, 2002). Se podrá medir mediante la escala de Goodman y Svyantek (1999). Para responder a los ítems, los camareros del grupo experimental, deberán pensar en su equipo de trabajo. La medición de la escala está formada por 6 ítems y mide tanto el desempeño **intra rol**, forma en que un individuo cumple con las responsabilidades y tareas específicas de su puesto de trabajo y como **extra rol**, conductas y acciones que van más allá de las responsabilidades y expectativas formales de un puesto de trabajo específico, es decir, aquellas conductas no están necesariamente incluidas en la descripción del puesto, pero son consideradas como contribuciones adicionales y voluntarias por parte del empleado .

Autoeficacia Profesional

Es un concepto importante en la Psicología organizacional, y hace referencia a las creencias de un individuo en su capacidad para desempeñar con éxito las tareas y responsabilidades de su trabajo. Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996 indica que la autoeficacia, sigue la dimensión MBI-GS, cuya utilización sirve para medir el agotamiento emocional en el trabajo mediante tres dimensiones del síndrome de burnout. Esta escala se basa en la versión reducida del Maslach Burnout Inventory (MBI) y consta de cinco puntos de respuesta, que van desde "nunca" hasta "todos los días". Por ejemplo, un comercial que cree firmemente en su capacidad para cerrar tratos y lograr sus objetivos de ventas. Dicho comercial se siente seguro en sus

habilidades de comunicación, persuasión y negociación, y tiene una actitud positiva hacia los desafíos y obstáculos que se presentan en su trabajo.

3.3 DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

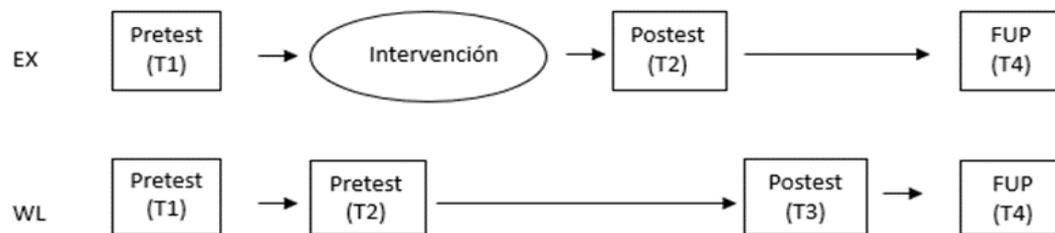


Figura 3. Diseño de la intervención.

La intervención planificada para la Asociación de Maîtres y Camareros de España es a nivel organizacional pues se les realizará una intervención en job crafting. Dicha intervención cuenta con dos grupos divididos en waiting list (WL) y grupo experimental (EX). La intervención pasará por tres fases; distales, medidas proximales y sostenibilidad de los efectos con una duración de cuatro meses. Seguidamente, una vez transcurrido el periodo de evaluación y pasados nueve meses tras la intervención en job crafting se procederá a realizar un cuestionario cuya intención es corroborar la utilización de esta técnica.

A continuación, se describan cada una de las sesiones y actividades propuestas para esta intervención.

- **Sesión 1 parte 1. Sesión de sensibilización.**

Este es el primer contacto entre MA Consulting y los participantes del estudio, esta está encargada de confirmar que los veinte candidatos han firmado correctamente las autorizaciones. Además, se debe realizar correctamente el cuestionario Escala de Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) para poder analizar el nivel de work engagement actual de los asociados.

- **Sesión 1 parte 2. Sesión informativa.**

Se proporcionará toda información necesaria aclarando las dudas que puedan surgir, el objetivo que se desea conseguir y la finalidad de esta intervención.

Los cuarenta candidatos deberán completar una tabla denominada “Listado de valoración de tareas, relaciones e impactos”. En dicho listado el trabajador deberá indicar el tipo de tareas a desarrollar, si la relación es intra-rol o extra-rol, si contribuye a los objetivos, el esfuerzo que desempeña la actividad, con quién se relaciona dentro de la organización, su duración y frecuencia, calidad, impacto y la importancia que le dan a la realización de sus tareas.

- **Sesión 2. Rendimiento (PRE-TEST)**

Objetivo: Descubrir la franja horaria donde se es más productivo y así poder mejorar la toma de decisiones y tareas.

Actividades realizadas en esta sesión:

Actividad 1: Registro cronológico de vitalidad, humor y eficacia. El objetivo es monitorear el estado de ánimo y rendimiento. Se medirá con una escala del 1 al 10, para posteriormente poder comparar los resultados.

Actividad 2: Cuestionario de fortalezas de carácter. Consiste en un cuestionario que identifica las fortalezas de carácter de la persona. Se basa en la teoría de la psicología positiva, que se enfoca en los aspectos positivos del ser humano y su capacidad de crecer y desarrollarse.

Actividad 3: Alineación de funciones con fortalezas, habilidades y conocimientos. Identificar las fortalezas, habilidades y conocimientos de cada empleado y cómo se pueden alinear con las funciones y responsabilidades en el trabajo.

- **Sesión 3. Personalidad.**

En la tercera sesión MA Consulting se realizará las siguientes actividades a los camareros del grupo experimental con el **objetivo** de utilizar los mejores aspectos del carácter.

Actividad 4: Estilo de respuestas. Analizar el impacto que tiene la escucha en la calidad de las relaciones personales. Clasificaremos las respuestas en cuatro bloques

a partir de dos dimensiones: Constructiva o destructiva, y activa o pasiva, pues investigadores apuntan que la única respuesta que favorece las relaciones es la respuesta activa y constructiva, por lo que es conveniente trabajar en ello.

Actividad 5: Cuestionario de autoeficacia para la actividad física. Cuestionario que consta de una serie de preguntas que evalúan el nivel de confianza de la persona para realizar diferentes tipos de actividad física, así como para superar diferentes obstáculos y barreras que puedan surgir en la práctica de la actividad física.

- **Sesión 4. Emociones positivas.**

Objetivo: Disfrutar del trabajo tomando conciencia de ser más agradecidos, positivos y así transmitirlo.

En la sesión cuarta, MA Consulting continúa formando al grupo experimental realizando estas actividades:

Actividad 6: Asiento contable de la gratitud. Esta actividad consiste en mantener un registro de las cosas por las que una persona se siente agradecida a lo largo del tiempo. Se trata de registrar diariamente las cosas por las que se siente agradecido, ya sean grandes o pequeñas. Este registro puede ser utilizado para reflexionar sobre las cosas buenas que han sucedido, lo que puede ayudar a mejorar el bienestar emocional y reducir el estrés.

Actividad 7: Tabla de chequeo del lenguaje. Tabla con un registro de palabras y expresiones utilizadas en la comunicación diaria. Esta tabla se utiliza para identificar si el lenguaje utilizado empobrece o enriquece la comunicación. Se trata de buscar una alternativa a las palabras o expresiones negativas para que sean más positivas y constructivas con el fin de mejorar la calidad de la comunicación y fomentar relaciones más saludables y efectivas.

Actividad 8: Cuestionario de autoevaluación del descanso. Se trata de medir mediante un cuestionario la calidad del descanso y el sueño. Incluye preguntas sobre la calidad del sueño, la duración del sueño, los hábitos antes de dormir, la presencia de trastornos del sueño, entre otros. Los resultados se obtienen para identificar

problemas relacionados con el sueño y el descanso para establecer patrones de sueño saludables y mejorar la higiene del sueño.

- **Sesión 5. Control.**

Objetivo: Tomar el control de problemas y logros.

Última sesión en la que se formará a ambos grupos, llevando a cabo las actividades que prosiguen:

Actividad 9: Tabla de valoración de la variedad. Esta tabla sirve para identificar la cantidad y diversidad de actividades y experiencias que se tienen en la vida diaria. La tabla puede incluir diferentes categorías, como por ejemplo actividades sociales, actividades físicas, actividades creativas, entre otras. Cada categoría puede tener una escala de valoración que permita identificar la variedad de experiencias que se tienen en cada área. El objetivo es fomentar la exploración y búsqueda de nuevas actividades y experiencias para enriquecer la vida y reducir el aburrimiento y la monotonía.

Actividad 10: Análisis después de la acción: estilo explicativo. Análisis sobre un evento o situación negativa que haya ocurrido, evaluando el estilo explicativo utilizado para interpretar lo sucedido. El estilo explicativo se refiere a la forma en que se explican las causas de los eventos o situaciones, y puede ser interno o externo, estable o inestable, y global o específico. El objetivo de esta actividad es identificar patrones en el estilo explicativo utilizado y, en caso de ser necesarios, fomentar un estilo explicativo más saludable y adaptativo.

Actividad 11: Valoración del sentido del trabajo. La actividad consiste en evaluar cómo se percibe la relación entre el trabajo y los valores personales y las metas a largo plazo. Para ello, se puede utilizar una escala de valoración que permita identificar el grado de satisfacción y conexión entre el trabajo y los valores personales, así como la percepción del impacto positivo que se tiene en la vida de los demás a través del trabajo. También se pueden incluir preguntas abiertas que permitan reflexionar sobre la importancia del trabajo en la vida y las motivaciones para desempeñarlo. El objetivo de esta actividad es fomentar la reflexión sobre el sentido y la importancia del trabajo

y su relación con los valores y metas personales, lo que puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral y el bienestar en general.

Por último, se volverá a realizar una evaluación en los cuestionarios; Escala de Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) y la Escala de job crafting de Wrzesniewski y Dutton (2001) con el objetivo de poder comparar los niveles y analizar los test una vez realizada la intervención.

Corroborar si se mantiene en el tiempo.

- **Sesión 6. Evaluación final - SOSTENIBILIDAD DE LOS EFECTOS (FOLLOW UP)**

Tras pasar nueve meses desde la finalización de la intervención. Se realizará un cuestionario cuya finalidad será medir el buen uso de esta herramienta y realizar un informe con el objetivo de comprobar si se ha conseguido adaptar el trabajo que tienen a aquel que desean.

3.4 DISEÑO DEL ESTUDIO



Figura 4. Fases del diseño del estudio.

El diseño de este estudio está formado por cinco fases:

- **Campaña publicitaria:** Se realizará una serie de acciones y estrategias planificadas y coordinadas con el fin de promover la intervención del job crafting en el sector hostelero con el objetivo de captar a los participantes.
- **Evaluación Pre:** Se informará a los participantes de todas las actividades a desempeñar.
- **Intervención:** Se explica y evalúa las sesiones.
- **Evaluación Post:** Se solicitará un último cuestionario a los participantes para analizar los resultados de la intervención.

- **Informe final:** Una vez diagnosticados los resultados procedemos a elaborar un informe para la Asociación de Maîtres y camareros en España, con sede en Valencia.

4. TEMPORALIZACIÓN.

Una vez elaborado el apartado anterior, procederemos a plasmar en la siguiente tabla la realización de las actividades con el fin de cumplir con los objetivos planteados por el propio plan de acción.

Por ello, creemos necesario que la intervención tenga una duración de cuatro meses y finalizando por completo transcurrido un año y un mes.

Tiempo	Actividad	Objetivos
Semana 1	Campaña publicitaria	Captación de participantes
Semana 2	Listado de valoración de tareas, relaciones e impacto y rellenos de los cuestionarios	Sesión de sensibilización e informativa
Semana 3	Sesión 1	Autoconocimiento
Semana 4	Sesión 2	Autoconocimiento
Semana 5	Sesión 3	Autoconocimiento
Semana 6	Sesión 4	Autoconocimiento
Semana 7	Sesión 5	Autoconocimiento
Semana 8	Sesión 6	Autoconocimiento
Semana 9	Sesión 7	Autoconocimiento
Semana 10	Sesión 8	Autoconocimiento
Semana 11	Sesión 9	Autoconocimiento

Semana 12	Sesión 10	Autoconocimiento
Semana 13	Sesión 11	Autoconocimiento
Semana 14	Cumplimentar las escalas correspondientes al work engagement y al job crafting	Evaluación final
Semana 15	Último y definitivo cuestionario	Follow – up/ Sostenibilidad de los efectos
Semana 16	Entrega del informe a la Asociación de Maîtres y Camareros, sede en Valencia.	Entrega informe

Figura 5: Calendario.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Gracias a esta intervención en job crafting, MA Consulting hará un estudio en el software SPSS mediante un análisis Quasi-Experimental.

Para determinar si la escala elegida, explicada anteriormente, funciona correctamente se pueden calcular estadísticas descriptivas, como las medias y desviaciones típicas, y los coeficientes alfa de confiabilidad. Los coeficientes alfa deben ser superiores a 0,70 para considerar la escala como confiable.

Después de medir las variables de bienestar laboral, motivación, satisfacción laboral y desempeño laboral antes y después de la intervención, se puede aplicar una ANOVA de medidas repetidas para determinar si hay diferencias significativas en estas variables antes y después de la intervención. Si se encuentra una diferencia significativa, esto indicaría que la intervención en job crafting ha tenido un efecto positivo en las variables medidas.

Es importante tener en cuenta que se debe controlar cualquier variable que pueda afectar los resultados, como la experiencia previa de los camareros, la rotación de los turnos y cualquier cambio en la política de la empresa que pueda haber afectado a los resultados.

En este análisis, se espera que los resultados sean favorables. Puesto que, una vez realizada la intervención, se debería observar cómo mediante la herramienta del Job Craftig los camareros de la Asociación de Maîtres y Camareros de España experimentan una importante mejora en su bienestar laboral, mayor motivación y compromiso con su trabajo, mayor satisfacción laboral y mejor desempeño laboral.

6. PRESUPUESTO DE ACTUACIÓN.

A continuación, se detallarán los gastos que deberán afrontarse antes, durante y después de la intervención.

La intervención consta de cuatro sesiones y necesita a dos facilitadores en cada sesión cuyo precio por hora se dividirá en:

- Horas de preparación en oficina: 60€
- Horas realizadas en la empresa: 90€

PRESUPUESTO DE ACTUACIÓN		
Campaña publicitaria	2h*60=	120€
Sesiones	90€ * 9H = 90€ / 2 =	855€
Formación	60€ * 6H	360€
Material	Hojas papel: 4.99€ Bolis y lápices: 12.98€ Mini pizarra, Grapas, clips, celo, "post- it" y típex: 9.59€ Programa Informático: 200€	227.56€
Total		1.562,56€

Figura 6: Presupuesto de actuación.

7. CONCLUSIONES FINALES

7.1 VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER.

Valoración de las competencias adquiridas		
CE1	Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.	2, considero que sabre interpretar las teorías y los procesos, pero no lo he hecho con anterioridad.
CE2	Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	1, No he desarrollado ninguna investigación.
CE3	Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.	3, probablemente no tenga dificultad en comprobar las diferencias teorías pues en trabajos se ha debido corroborar la información.
CE4	Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	3, Se analizar las fortalezas individuales y organizaciones `por ejemplo mediante el análisis DAFO, pues lo dimos en el grado.
CE5	Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	2, no lo he hecho con anterioridad, espero saber realizarlo sin ningún tipo de dificultad.
CE6	Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.	3, lo he visto en el grado
CE7	Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que	3, he trabajado en una empresa encargándome de la prevención y salud de los trabajadores.

	contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	
CE8	Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	1, no lo he visto con anterioridad
CE9	Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos	1 de momento no puedo juzgar pues falta mucho por ver y aprender.

Figura 7: Valoración de las competencias adquiridas.

7.2. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DEL TFM.

Durante mi trayectoria académica, me he enfocado en el ámbito de las relaciones laborales y recursos humanos. Sin embargo, la psicología ha surgido como un tema nuevo y fascinante para mí. A pesar de mi familiaridad previa con el campo de estudio, he descubierto un gran interés en todo lo relacionado con la psicología. Por esta razón, decidí embarcarme en este máster, ya que creo firmemente que los conocimientos que he adquirido durante el desarrollo complementarán de manera significativa mis habilidades previas adquiridas durante mi grado.

La elección del tema de mi trabajo de fin de máster se basó en mi experiencia laboral en un bar durante los fines de semana. En este entorno, he sido testigo de un descontento significativo entre los trabajadores debido a los horarios irregulares, tareas repetitivas, la relación con sus superiores y el trato recibido por parte de los clientes. Consciente de esta problemática, considero que una intervención basada en el job crafting podría resultar sumamente interesante para mejorar el work engagement de los empleados en el bar en el que trabajo.

La realización de este TFM me ha brindado valiosos conocimientos en relación al bienestar y el desempeño laboral. A través de las actividades planteadas en mi investigación, cuyo propósito radica en fortalecer las habilidades de los empleados y fomentar un lenguaje más positivo, se ha revelado la posibilidad de aumentar el engagement en este sector terciario en el cual suele resultar más desafiante implementar este tipo de intervenciones.

Espero aplicar estos aprendizajes en el futuro, contribuyendo así a mejorar la experiencia laboral de los empleados y promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y productivo en el bar donde desempeño mi trabajo actualmente.

8. REFERENCIAS

Bakker, A.B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

Leana, C., Appelbaum, E. y Schevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.

Le Blanc, Demerouti y Bakker, (2017) How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organization. En N. Chmiel, F. Fraccaroli, & N. Sverke (Eds) *An Introduction to work and organizational psychology*, (pp.48-63), Chichester, UK: John Wiley y sons.

Legaz Pérez, I., Gutiérrez González, L., y Luna Maldonado, A. (2017). Brainstorming como recurso docente para desarrollar competencia investigadora. *Revista iberoamericana de educación*.

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I.M. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la Psicología Positiva*. Pamplona: Aranzadi. Thomson Reuters.

Schaufeli, W. (2013). *Work engagement*.

Schaufeli, W. (2012). *Work engagement: What do we know and where do we go?*. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1),3-10.

Prieto, L. L., Soria, M. S., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354-360.

Soberanes Rivas, L. T. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*.

Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia. Seria Management*, 16(2), 208-215.

Janssen Gonzalez, K. (2021). *Relación del job crafting y el work engagement en las organizaciones: un acercamiento mediante la revisión bibliográfica*.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2019). Job demands-resources theory. In *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 1-16). Wiley-Blackwell.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Grant, A. M., Parker, S. K., & Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.

9. WEBGRAFÍA

Randstad España. (2022). Job crafting o cómo diseñar tu trabajo. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/job-crafting-o-como-disenar-tu-trabajo/>

https://www.researchgate.net/publication/329381431_Work_engagement_y_su_relacion_con_la_performance_y_la_satisfaccion_laboral

Lupano Perugini, M., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77. <https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>