



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

***JOB CRAFTING* Y EL BIENESTAR LABORAL: EL
PAPEL DEL *TASK CRAFTING* EN LA
EXPERIENCIA DEL TRABAJO**

Autor/a: Eva Benítez Rodríguez

Director/a: Rodrigo García Sánchez

Madrid

2025/2026

ÍNDICE

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Objetivos del trabajo	5
Metodología y Delimitación de la Revisión.....	6
Bienestar Laboral	8
<i>Engagement</i>	8
Diferenciación del <i>engagement</i> respecto a otros constructos	9
<i>Task Crafting</i>	11
Antecedentes	11
Tipos de cambios en las tareas	12
Diferenciación del <i>Task Crafting</i> respecto al <i>Relational Crafting</i> y <i>Cognitive Crafting</i>	13
Integración del <i>Task Crafting</i> en modelos posteriores.....	14
Evidencia Empírica sobre los Efectos del <i>Task Crafting</i> en el Bienestar Laboral..	16
Desarrollo de la Escala de Slemp y Vella-Brodrick (2013)	16
Evidencia Correlacional y Longitudinal	16
<i>Engagement y Bienestar</i>	17
<i>Desempeño Laboral</i>	17
<i>Mecanismos Mediadores</i>	18
Evidencia Indirecta: Intervenciones basadas en el JD–R	19
<i>Descripción de las intervenciones</i>	19
<i>Resultados observados</i>	20
Discusión	21
Síntesis e integración teórica.....	21
Integración de los hallazgos	22
Implicaciones para la Psicología Aplicada a la Empresa	23
Limitaciones del Trabajo y de la Literatura	24
Propuestas futuras	24
Conclusión.....	26
Bibliografía	28

Resumen

Palabras clave: *Task Crafting*, bienestar laboral, *engagement*, *Job Crafting*, *meaningfulness*.

El *Task Crafting* se presenta como una forma de rediseño proactivo del trabajo por el que el empleado ajusta sus tareas para lograr un mejor encaje entre las demandas del puesto y sus capacidades, intereses y valores personales (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Slemp & Vella-Brodrick, 2013). En el marco de este Trabajo de Fin de Grado, esta dimensión resulta especialmente relevante porque se vincula directamente con el contenido tangible del trabajo y con el día a día del bienestar laboral. Su objetivo es, por tanto, analizar la relación entre esta dimensión del *Job Crafting* y el bienestar laboral, tomando el *engagement* como principal indicador de una experiencia laboral positiva. A diferencia de enfoques más generales del *Job Crafting*, el *Task Crafting* permite analizar cambios concretos en el número, tipo o alcance de las tareas, lo que lo convierte en una modalidad clara de rediseño desde el propio trabajador (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

La evidencia revisada sugiere que estas conductas pueden favorecer el *engagement*, incrementar el significado percibido del trabajo y mejorar el desempeño, especialmente cuando se apoyan en recursos como la autonomía y la autoeficacia (Geldenhuis et al., 2021; Letona-Ibañez et al., 2021). En este sentido, el *Task Crafting* constituye una estrategia valiosa para comprender cómo el trabajador participa activamente en la construcción de su bienestar laboral.

Abstract

Keywords: Task Crafting, work well-being, work engagement, Job Crafting, meaningfulness.

Task Crafting is presented as a form of proactive work redesign through which employees adjust their tasks to achieve a better fit between job demands and their own abilities, interests, and personal values (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Within the framework of this Final Degree Project, this dimension is especially relevant because it is directly linked to the tangible content of work and to the day-to-day experience of work well-being. Its main aim is therefore to analyze the relationship between this dimension of Job Crafting and work well-being, taking work engagement as the principal indicator of a positive work experience. Unlike broader approaches to Job Crafting, Task Crafting makes it possible to examine specific changes in the number, type, or scope of tasks, which makes it a clear form of employee-driven work redesign (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

The reviewed evidence suggests that these behaviors may foster work engagement, enhance the perceived meaning of work, and improve performance, especially when supported by resources such as autonomy and self-efficacy (Geldenhuis et al., 2021; Letona-Ibañez et al., 2021). In this sense, Task Crafting constitutes a valuable strategy for understanding how employees actively participate in the construction of their own work well-being.

Introducción

En las últimas décadas, el estudio del bienestar laboral ha adquirido gran relevancia en el ámbito de la Psicología (Bakker et al., 2023; Warr, 2007). El aumento de la autonomía funcional, la flexibilización de los puestos y la demanda de adaptación continua han impulsado un cambio de perspectiva: el empleado ha dejado de ser un mero receptor del diseño organizacional para convertirse en un agente activo de su propia configuración laboral (Grant & Parker, 2009; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tradicionalmente, el diseño del trabajo se ha abordado históricamente desde un enfoque descendente o *top-down*, representado por el Job Characteristics Model, donde las tareas y responsabilidades se definen jerárquicamente por la organización (Hackman & Oldham, 1976). Aunque este modelo fue fundamental para comprender la motivación laboral, deja ver ciertas limitaciones para explicar las diferencias individuales en la experiencia del trabajo en contextos modernos de alta incertidumbre (Bakker et al., 2023; Grant & Parker, 2009). Como respuesta, han surgido perspectivas proactivas que destacan la capacidad del empleado para intervenir en la configuración de su puesto (Grant & Parker, 2009). La evidencia meta-analítica más reciente avala que estas acciones proactivas generan beneficios consistentes en el compromiso y en el desempeño a largo plazo (Rudolph et al., 2017; Silapurem et al., 2024).

La investigación contemporánea ha identificado el sentido del trabajo o *meaningfulness* como uno de los mecanismos psicológicos fundamentales que explican por qué el rediseño proactivo de las tareas mejora el bienestar: al alinear el puesto con los valores y necesidades personales, los trabajadores experimentan su labor como más significativa, lo que impulsa el *engagement* y el desempeño (Geldenhuis et al., 2021; Letona-Ibañez et al., 2021).

Uno de los modelos que mejor recoge este cambio es el *Job Crafting*, propuesto por Wrzesniewski y Dutton (2001), quienes definen al empleado como un arquitecto de su propia labor, capaz de introducir cambios para moldear y redefinir los límites de su puesto (Bakker et al., 2023; Wrzesniewski & Dutton, 2001). En su concepción original, el modelo se estructura en tres dimensiones fundamentales: cambios en las tareas (*Task Crafting*), en las relaciones (*Relational Crafting*) y cambios cognitivos en la percepción psicológica del trabajo (*Cognitive Crafting*) (Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Dentro de este modelo, el *Task Crafting* adquiere especial relevancia al vincularse directamente con el contenido tangible del puesto y la experiencia cotidiana del trabajo (Bakker et al., 2023; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Esta dimensión se manifiesta a través de cambios proactivos en el tipo, número o forma de ejecutar las tareas asignadas, lo que lo convierte en la forma más concreta y observable de rediseño *bottom-up* (Bakker et al., 2023; Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Estas modificaciones en los límites físicos del trabajo predicen un mayor rendimiento laboral (*in-role performance*) (Geldenhuis et al., 2021; Silapurem et al., 2024).

De forma paralela, la literatura ha consolidado una conceptualización alternativa del *Job Crafting* basada en la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL), que entiende estas conductas como estrategias orientadas a modificar demandas y recursos del puesto (Bakker & Demerouti, 2017; Tims et al., 2012). Aunque este enfoque ha impulsado una amplia investigación empírica, su estructura difiere del modelo original al no contemplar el *Task Crafting* como una dimensión independiente, integrándolo habitualmente dentro de la modificación de recursos estructurales (Tims et al., 2012). Esta diferencia hace necesario delimitar el marco teórico de análisis, optando en este trabajo por el modelo basado en el rol para un análisis más específico de la modificación directa de las tareas (Letona-Ibañez et al., 2021; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

En cuanto a la evaluación empírica desde el modelo original, destaca el Job Crafting Questionnaire (JCQ) desarrollado por Slemp y Vella-Brodrick (2013), que integra explícitamente el componente cognitivo del *Job Crafting* y facilita un análisis diferenciado de sus dimensiones. El cuestionario consta de 15 ítems que recogen conductas proactivas de forma breve y eficiente, facilitando un análisis diferenciado de las dimensiones del constructo (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). En relación con el bienestar laboral, el presente trabajo se centra en el *engagement*, definido como un estado motivacional positivo y persistente caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en la labor (Schaufeli et al., 2002). La literatura ha demostrado que el *Job Crafting* es uno de los predictores más potentes y consistentes del *engagement* a largo plazo (Silapurem et al., 2024).

Objetivos del trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar de forma crítica la relación entre el *Task Crafting* y el bienestar laboral, con especial atención al papel que desempeña la

modificación activa de las tareas en la experiencia subjetiva del trabajo y en el *engagement* como variable resultado central.

A partir de este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- OE1. Delimitar conceptualmente el *Task Crafting* dentro del constructo más amplio de *Job Crafting*, diferenciándolo del *Relational Crafting* y del *Cognitive Crafting*.
- OE2. Revisar la evidencia empírica disponible sobre la relación entre *Task Crafting* y bienestar laboral, distinguiendo entre estudios correlacionales, longitudinales y de intervención.
- OE3. Analizar el *meaningfulness* como mecanismo mediador central entre el *Task Crafting* y el bienestar laboral, evaluando el respaldo empírico de esta relación.
- OE4. Examinar la integración del *Task Crafting* en el modelo JD-R y valorar cómo este marco amplía la capacidad explicativa del constructo respecto al modelo original de Wrzesniewski y Dutton (2001).
- OE5. Identificar las principales limitaciones metodológicas de la literatura revisada y sus implicaciones para la interpretación de los hallazgos.
- OE6. Extraer implicaciones prácticas para la Psicología aplicada a la Empresa en materia de diseño del trabajo, gestión del talento y bienestar organizacional.

Metodología y Delimitación de la Revisión

Este TFG adopta la forma de una revisión bibliográfica crítica y actualizada, orientada a integrar y discutir la literatura más relevante sobre la relación entre *Task Crafting* y bienestar laboral. Se trata de una revisión narrativa estructurada, con énfasis en la elaboración conceptual, la comparación entre enfoques y la discusión razonada de hallazgos empíricos.

La selección bibliográfica se ha guiado por tres criterios principales. En primer lugar, la relevancia teórica de los trabajos para delimitar el concepto de *Task Crafting* y diferenciarlo de las otras dimensiones del *Job Crafting*. En segundo lugar, la utilidad empírica de los estudios para analizar su relación con variables de bienestar laboral, especialmente el *engagement*. En tercer lugar, la calidad académica de las fuentes, priorizando artículos científicos, metaanálisis y revisiones publicados en revistas indexadas dentro del campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

En cuanto a la delimitación temática, el trabajo se centra de forma prioritaria en el *Task Crafting*. El *Relational Crafting* y el *Cognitive Crafting* se abordan únicamente cuando resultan necesarios para establecer diferencias conceptuales o para interpretar la evidencia empírica. El bienestar laboral se acota principalmente a través del *engagement*, aunque también se consideran otras variables como la satisfacción laboral y el desempeño cuando la evidencia lo requiere.

Bienestar Laboral

El bienestar laboral constituye un constructo multidimensional que define la calidad de la experiencia subjetiva de los individuos en su entorno de trabajo (Warr, 2007). Esta experiencia integra tanto una vertiente hedonista, más orientada a la maximización del placer y la minimización del malestar que se traduce en indicadores como la satisfacción laboral o el afecto positivo, como una vertiente eudaimónica, vinculada al sentido de propósito y la autorrealización de las capacidades personales (Ryan & Deci, 2001; Warr, 2007). En el caso del *Task Crafting*, opera principalmente sobre la dimensión eudaimónica. Esto se debe a que al rediseñar sus tareas hacia actividades más alineadas con sus valores y fortalezas, el trabajador no busca principalmente reducir el esfuerzo, sino construir activamente un trabajo con sentido (Grant & Parker, 2009; Warr, 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

El modelo vitamínico de Warr (1990, 2007) ofrece un antecedente conceptual relevante: determinadas características del entorno laboral, como la variedad de tareas, la oportunidad de control o el uso de habilidades, influyen sobre el bienestar de forma no lineal. Eso quiere decir que su ausencia lo perjudica, pero su presencia no siempre mejora linealmente sus niveles. Desde esta perspectiva, el *Task Crafting* puede entenderse como el mecanismo por el que el trabajador gestiona activamente las características de su propio entorno laboral: ajusta su trabajo hasta encontrar el nivel que optimiza su bienestar, en lugar de esperar pasivamente a que la organización lo proporcione.

Para este TFG, el bienestar laboral se conceptualiza principalmente a través del *engagement*, por tres razones: es el constructo con mayor respaldo empírico en la literatura de Psicología Organizacional positiva, cuenta con instrumentos de medida transculturalmente validados, como por ejemplo la Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002), y es el constructo que articula de forma más consistente la literatura sobre *Job Crafting* y bienestar (Silapurem et al., 2024).

Engagement

El *engagement* se define como un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002). El vigor hace referencia a altos niveles de energía y resiliencia mental, y a la disposición a invertir esfuerzo y persistir ante las dificultades. La dedicación implica una implicación intensa en el trabajo, acompañada de sentimientos de entusiasmo, orgullo, inspiración y

sentido. La absorción describe un estado de concentración plena en el que el tiempo pasa deprisa y resulta difícil desconectar (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002).

Se ha de matizar que el *engagement* no debe entenderse exclusivamente como un rasgo estable de personalidad, aunque existen diferencias individuales consistentes en sus niveles (Schaufeli et al., 2006). Principalmente, es un estado que varía en función de los recursos disponibles, las demandas del trabajo y las estrategias del propio trabajador (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli et al., 2006). Si el *engagement* varía con estas características, entonces el *Task Crafting*, al modificarlas, puede incrementarlo (Bakker & Demerouti, 2017; Tims et al., 2012).

La elección del *engagement* como indicador principal se fundamenta en la solidez de sus propiedades psicométricas y su amplia trayectoria en la investigación organizacional (Schaufeli et al., 2006). El uso de la UWES permite una evaluación precisa del estado de bienestar del trabajador, ofreciendo una alta consistencia interna y estabilidad temporal en sus mediciones (Schaufeli et al., 2002). Finalmente, el *engagement* captura las dimensiones de bienestar y salud mental óptima que definen el enfoque positivo de este estudio (Maslach, et al., 2001; Silapurem et al., 2024).

Diferenciación del *engagement* respecto a otros constructos

Aunque el *engagement* guarda una estrecha relación con otros indicadores de bienestar, su naturaleza proactiva lo distingue claramente de constructos similares (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002).

En el caso de la satisfacción laboral, esta se define como una evaluación global en la que el trabajador valora su puesto como una fuente de cumplimiento de necesidades (Maslach et al., 2001). A diferencia del *engagement*, la satisfacción es una valoración cognitiva que no implica necesariamente los altos niveles de energía o activación propios del bienestar proactivo (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2006). Mientras que la satisfacción puede reflejar un estado de conformidad pasiva o la mera ausencia de factores disuasorios, el *engagement* implica una conexión energética y una inmersión total en la actividad laboral (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2006).

El compromiso organizacional se refiere a la vinculación afectiva, normativa o instrumental con la organización como entidad; el *engagement* se refiere a la relación del trabajador con su trabajo en sí mismo (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002). Un

trabajador puede estar comprometido con su empresa pero desenganchado de sus tareas, o viceversa. Esta distinción refuerza la elección del *engagement* como variable central, dado que el *Task Crafting* actúa directamente sobre el contenido del trabajo (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002).

Por otro lado, el *burnout* se ha conceptualizado tradicionalmente como un síndrome derivado de estresores interpersonales crónicos en el trabajo, compuesto por el agotamiento emocional, la despersonalización y una baja realización personal (Maslach et al., 2001). Schaufeli y Bakker (2004) argumentaron que *engagement* y burnout son constructos negativamente correlacionados pero no simplemente opuestos ya que pueden coexistir en cierta medida, y su relación con los antecedentes laborales no es simétricamente inversa. Esta distinción permite plantear si el *Task Crafting* tiene efectos diferenciados sobre ambos polos: la evidencia sugiere que el *Job Crafting* orientado a ampliar recursos se asocia más con el incremento del *engagement*, mientras que el orientado a reducir demandas puede estar más vinculado a la prevención del agotamiento (Baka et al., 2025; Tims et al., 2012).

Task Crafting

El *Task Crafting* constituye una de las dimensiones centrales del modelo original de *Job Crafting* propuesto por Wrzesniewski y Dutton (2001), representando la forma más directa de rediseño proactivo de las actividades laborales (Silapurem et al., 2024). Se define como el conjunto de modificaciones físicas en el tipo, número, alcance o forma de ejecutar las tareas de su puesto, con el objetivo de lograr un ajuste óptimo entre las exigencias del entorno y los intereses, capacidades y valores personales del individuo (Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). La relevancia de esta dimensión reside en su capacidad para actuar como motor de bienestar, ya que el ajuste proactivo de las tareas es un predictor crítico del sentido del trabajo y del rendimiento a largo plazo (Geldenhuys et al., 2021; Letona-Ibañez et al., 2021).

Antecedentes

El *Task Crafting* surgió como una dimensión del *Job Crafting* que emerge como respuesta crítica a la visión estática del diseño del trabajo representada por el JCM de Hackman y Oldham (1976). Este modelo influyó mucho, pero descansaba sobre el supuesto de que el diseño del trabajo es una variable que la organización controla y el trabajador recibe pasivamente. Esta lógica ignoraba que los trabajadores renegocian constantemente el contenido de sus puestos de formas informales e invisibles para la organización.

El giro conceptual fundamental lo realizaron Wrzesniewski y Dutton (2001) al definir al empleado como un *active crafter*, reconociendo su capacidad para influir directamente en la organización y el contenido de su propio puesto. La motivación para el *Job Crafting*, según este modelo, responde a tres necesidades psicológicas básicas: la necesidad de control sobre el entorno de trabajo, la necesidad de una imagen positiva de uno mismo y la necesidad de conexión con otros. Cuando el trabajo prescrito no satisface estas necesidades, el trabajador inicia ajustes activos.

Tims y Bakker (2010) propusieron una primera reformulación del constructo orientada a integrarlo en el modelo JD-R, anticipando el desarrollo empírico que formalizarían dos años más tarde. Tims et al. (2012) redefinieron el *Job Crafting* como los cambios que los trabajadores realizan en sus demandas y recursos laborales. Este marco es más fácil de medir empíricamente, pero se diferencia del modelo original en que el *Task Crafting* queda integrado dentro de dimensiones más amplias, como el aumento de recursos estructurales o el incremento de demandas desafiantes, en lugar de constituir una

categoría independiente. Aunque parten de supuestos distintos, ambos marcos pueden leerse de manera complementaria: el modelo original explica las motivaciones del crafting y el JD-R permite comprender sus efectos sobre demandas, recursos y bienestar.

Este planteamiento se alinea con la Psicología del Trabajo contemporánea, la cual destaca que, ante el aumento de la incertidumbre y el dinamismo laboral, la proactividad del empleado es esencial para entender la experiencia laboral moderna (Costantini et al., 2019; Grant & Parker, 2009). En este escenario, el *Task Crafting* se operativiza como una estrategia fundamental de ajuste persona-puesto (*P-E fit*), mediante la cual el empleado equilibra proactivamente las demandas de su entorno con sus recursos personales para alcanzar metas significativas (Bakker et al., 2023; Tims et al., 2012).

Tipos de cambios en las tareas

Las modificaciones asociadas al *Task Crafting* se materializan mediante estrategias proactivas dirigidas a rediseñar los límites físicos y administrativos de las funciones laborales (Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estas acciones incluyen la alteración del número, tipo o alcance de las tareas, ya sea incorporando desafíos que el empleado percibe como estimulantes o minimizando aquellas actividades consideradas rutinarias o carentes de valor (Silapurem et al., 2024; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Desde el marco del modelo JD-R, Tims et al. (2012) identifican cuatro categorías de conductas de *Job Crafting* que resultan especialmente relevantes para el *Task Crafting*: aumentar los recursos laborales estructurales (buscar más variedad, autonomía o desarrollo en las propias tareas); aumentar las demandas laborales desafiantes (asumir tareas nuevas que suponen estimulación cognitiva); y reducir las demandas obstaculizadoras (evitar actividades que generan sobrecarga sin aporte de sentido). Esta tipología introduce una distinción relevante que el modelo original no contemplaba explicitando que no todo *Task Crafting* tiene la misma orientación motivacional.

El crafting de aproximación, orientado a ampliar el trabajo hacia actividades más variadas y desafiantes, responde a una lógica de búsqueda de recursos y estimulación, y muestra asociaciones más consistentes con el *engagement*. El crafting de evitación, orientado a reducir demandas obstaculizadoras, responde a una lógica de gestión de la carga y protección del bienestar, y se relaciona más con la prevención del agotamiento (Tims et

al., 2012; Petrou et al., 2012). Esta distinción obliga a no tratar el *Task Crafting* como un fenómeno homogéneo: las intervenciones que solo promuevan una modalidad corren el riesgo de obtener efectos parciales o de no atender las necesidades específicas de distintos grupos de trabajadores.

Cabe señalar que el *Task Crafting* no requiere necesariamente una transformación radical del puesto (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Por el contrario, suele manifestarse a través de pequeñas modificaciones incrementales que generan un impacto acumulativo en la experiencia del empleado, fortaleciendo su implicación y conexión con la actividad laboral (Geldenhuis et al., 2021; Tims et al., 2012). La investigación contemporánea, fundamentada en estudios de diseño semanal, confirma que las conductas de rediseño de tareas realizadas en semanas previas incrementan significativamente la experiencia de significado y el desempeño laboral en los periodos subsiguientes (Geldenhuis et al., 2021).

Diferenciación del *Task Crafting* respecto al *Relational Crafting* y *Cognitive Crafting*

Las tres dimensiones del *Job Crafting* son conceptualmente distintas pero están relacionadas entre sí. Cada una opera sobre un plano diferente de la experiencia laboral y activa mecanismos psicológicos distintos (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

El *Task Crafting* se distingue por su naturaleza tangible y operativa, actuando sobre los límites físicos del trabajo (qué actividades se realizan, durante cuánto tiempo y con qué alcance) (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Su mecanismo motivacional primario es la satisfacción de la necesidad de control y competencia sobre el propio entorno laboral. Esta naturaleza operativa les confiere una mayor concreción conceptual respecto a las otras dimensiones.

El *Relational Crafting* opera sobre los límites relacionales: quién forma parte del entorno social del trabajo y qué tipo de vínculos se cultivan, la calidad o su frecuencia. Su mecanismo motivacional primario es la necesidad de conexión y pertenencia. Principalmente, activa la vía de la necesidad de conexión, mientras que el *Task Crafting* opera sobre la necesidad de control y competencia, lo que implica mecanismos distintos y, potencialmente, efectos diferenciados sobre las dimensiones del *engagement*. La dedicación puede responder más al *Task Crafting*, mientras que la absorción puede

depender más de la calidad de las relaciones (Geldenhuis et al., 2021; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

El *Cognitive Crafting* se sitúa en un plano psicológico operando sobre los límites cognitivos, alterando cómo se percibe e interpreta el trabajo en su conjunto (Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Su mecanismo motivacional es la necesidad de una imagen positiva y coherente de uno mismo en el trabajo. A diferencia del *Task Crafting*, que actúa sobre condiciones objetivas del trabajo, el *Cognitive Crafting* actúa sobre la interpretación subjetiva sin alterar esas condiciones, lo que plantea la cuestión de si puede resultar en una adaptación que enmascara condiciones laborales inadecuadas (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Hay que tener en cuenta que las conductas de *Job Crafting* raramente se presentan en estado puro. Slemp y Vella-Brodrick (2013) intentaron evitar la confusión entre conceptos con una escala que mide las tres dimensiones por separado, pero la correlación moderada entre subescalas sugiere que la independencia empírica es solo parcial.

Integración del *Task Crafting* en modelos posteriores

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), propone que las características del trabajo pueden clasificarse en demandas laborales (aspectos que requieren esfuerzo sostenido y se asocian a costes psicológicos) y recursos laborales (aspectos que reducen las demandas, facilitan el logro de objetivos y estimulan el crecimiento personal) (Bakker y Demerouti, 2007). El modelo postula dos procesos paralelos: un proceso de deterioro de la salud y un proceso motivacional por el que los recursos generan *engagement* y rendimiento.

La integración del *Task Crafting* en el marco JD-R, formalizada por Tims et al. (2012), propone que los trabajadores ajustan activamente su perfil de demandas y recursos laborales. La evidencia meta-analítica indica que el bienestar no se asocia tanto a la reducción de la carga de trabajo como al rediseño de las tareas: aumentar las demandas desafiantes se relaciona más con el *engagement* que simplemente reducirlas (Rudolph et al., 2017; Silapurem et al., 2024).

Bakker (2011) formalizó la dinámica motivacional de esta relación al demostrar que los recursos personales, como la autoeficacia, el optimismo o la resiliencia, predicen las conductas de *Job Crafting*, que a su vez incrementan los recursos laborales disponibles y

retroalimentan los niveles de *engagement*. El éxito percibido en la modificación de tareas genera autoeficacia, que facilita episodios futuros de *Job Crafting*, creando una espiral positiva de mejora continua. Entre los recursos personales que más consistentemente predicen el *Task Crafting*, la autoeficacia y la orientación proactiva muestran las asociaciones más robustas (Bakker, 2011; Tims et al., 2012).

Desde la óptica del diseño laboral, el *Task Crafting* representa un rediseño *bottom-up* que conecta conceptualmente con modelos clásicos como el JCM (Hackman & Oldham, 1976), al permitir que el trabajador modifique de forma autónoma características del puesto que tradicionalmente se consideraban estáticas (Bakker et al., 2023; Junça-Silva et al., 2022). Esta integración refuerza la premisa de que la agencia del empleado es el mecanismo crítico que traduce la iniciativa personal en una reconfiguración tangible de su realidad laboral (Clegg & Spencer, 2007; Costantini et al., 2019).

Evidencia Empírica sobre los Efectos del *Task Crafting* en el Bienestar Laboral

La evidencia científica sobre el *Task Crafting* ha crecido exponencialmente en la última década, respaldada por diversas metodologías que confirman su impacto positivo en el trabajador y la organización (Costantini et al., 2019; Geldenhuys et al., 2021; Silapurem et al., 2024).

Desarrollo de la Escala de Slemp y Vella-Brodrick (2013)

La validación del Job Crafting Questionnaire (JCQ) por Slemp y Vella-Brodrick (2013) permitió operativizar el modelo original de tres dimensiones propuesto por Wrzesniewski y Dutton (2001), resolviendo la ausencia previa de instrumentos que midieran el componente cognitivo en poblaciones laborales diversas.

A diferencia de la Job Crafting Scale de Tims et al. (2012), que se centra primordialmente en la gestión de recursos y demandas del entorno según la lógica JD-R, el JCQ permite aislar el comportamiento de *Task Crafting* con mayor fidelidad al marco teórico original. Este instrumento mide específicamente el grado en que el empleado introduce cambios en el número, el alcance y la naturaleza de sus tareas, facilitando una evaluación más precisa del impacto del rediseño activo sobre la satisfacción de necesidades psicológicas básicas que median la relación con el bienestar (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

El JCQ consta de 15 ítems distribuidos en tres subescalas de cinco ítems: *Task Crafting*, *Relational Crafting* y *Cognitive Crafting*. La subescala de *Task Crafting* mide la iniciativa de los trabajadores para elegir o introducir tareas que se ajusten a sus capacidades e intereses. Los estudios psicométricos confirman una alta consistencia interna (alfa de Cronbach de .87) y una sólida relación con indicadores de bienestar y rendimiento, como el uso de fortalezas personales y el establecimiento de metas intrínsecas (Bakker et al., 2018; Slemp & Vella-Brodrick, 2013). La escala ha mostrado también limitaciones: su validación inicial en muestras australianas plantea preguntas de generalización transcultural, y al tratarse de un instrumento de autoinforme, está sujeta a sesgos de deseabilidad social (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

Evidencia Correlacional y Longitudinal

La evidencia sobre los efectos del *Task Crafting* en el bienestar laboral es cada vez mayor, pero varía en cuanto a metodología. Es importante distinguir entre estudios

correlacionales, que muestran asociación pero no causalidad, y estudios longitudinales, que permiten conclusiones más sólidas sobre la dirección de los efectos.

Engagement y Bienestar

La transición desde los modelos clásicos de diseño de trabajo hacia la Psicología positiva ha permitido identificar al trabajador no solo como un receptor de tareas, sino como gestor activo de su propio bienestar (Bakker et al., 2018; Costantini et al., 2019; Wrzesniewski & Dutton, 2001). El *Job Crafting* de tipo "promoción" mantiene una correlación fuerte y positiva con el *engagement* laboral ($\rho=0.46$) y la experiencia de significado en el trabajo ($\rho=0.52$) a lo largo del tiempo según el metaanálisis de Silapurem et al. (2024). Este vínculo se explica porque al modificar proactivamente su labor, el individuo logra una congruencia entre sus demandas y sus ideales personales, lo que genera la energía necesaria para invertir un esfuerzo considerable y persistente en su actividad diaria (Geldenhuis et al., 2021; May et al., 2004). El impacto de estas conductas es estable y consistente, lo que consolida al *Task Crafting* como una vía crítica para el mantenimiento de la salud psicológica y el desempeño a largo plazo (Geldenhuis et al., 2021; Silapurem et al., 2024).

La literatura más reciente refuerza la necesidad de distinguir entre tipos de *Job Crafting* según su orientación motivacional. Baka et al. (2025), en un estudio longitudinal de tres oleadas con intervalos de ocho meses, encontraron que las estrategias de aproximación, especialmente el aumento de recursos estructurales y de demandas desafiantes, se asociaban a una mayor satisfacción de necesidades psicológicas y, a través de ella, a mayores niveles de *engagement*. En cambio, las estrategias de evitación, como la reducción de demandas obstaculizadoras, se relacionaban con frustración de necesidades psicológicas y mayores niveles de agotamiento. Estos resultados muestran que no todo rediseño del trabajo produce el mismo bienestar ni funciona del mismo modo.

Desempeño Laboral

Existe una relación positiva consistente entre el ajuste proactivo de las tareas y el rendimiento laboral, lo que valida el papel del trabajador como un agente que influye directamente en su propia efectividad organizacional (Silapurem et al., 2024; Tims et al., 2012). Esta conexión se fundamenta en el JCM, que postula que la configuración técnica de las funciones impacta en los resultados laborales a través de estados psicológicos críticos, específicamente la experiencia de significado en el trabajo (Hackman & Oldham,

1976). La investigación ha identificado un "efecto rezagado" (*lagged effect*), mostrando que las conductas de *Task Crafting* realizadas en una semana predicen un incremento significativo en la experiencia de sentido y en el desempeño de rol en los siguientes periodos (Geldenhuis et al., 2021; Silapurem et al., 2024).

No obstante, la relación entre *Task Crafting* y desempeño presenta una tensión relevante: un trabajador que modifica sus tareas hacia actividades de desarrollo personal puede obtener beneficios claros en términos de *engagement*, pero si esas actividades no están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, el efecto sobre el desempeño evaluado puede ser neutro o negativo (Bakker et al., 2012). Las políticas de Recursos Humanos que fomenten el *Task Crafting* sin marcos de alineación estratégica corren el riesgo de producir beneficios individuales que no se traducen en valor organizacional.

Mecanismos Mediadores

El sentido del trabajo, o *meaningfulness*, se identifica como el mediador psicológico fundamental que explica la relación entre el *Task Crafting* y los resultados laborales positivos, encontrando sus raíces en el JCM de Hackman y Oldham (1976) y en la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2001). Al modificar proactivamente sus funciones, el trabajador no solo altera sus actividades físicas, sino que alinea su labor con su identidad y valores personales, redefiniendo quién es y por qué su labor importa (Letona-Ibañez et al., 2021; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Esta mayor coherencia se traduce en niveles superiores de vigor y dedicación, facilitando la persistencia ante demandas complejas y contribuyendo a un desempeño sostenido (Geldenhuis et al., 2021; Junça-Silva et al., 2022).

La evidencia reciente permite reforzar el papel del *meaningfulness* como mecanismo explicativo más allá del ámbito estrictamente laboral. Amillano et al. (2025) encontraron una asociación positiva entre *Job Crafting* y satisfacción con la vida, mediada por el significado del trabajo. El hallazgo sugiere que el rediseño activo del trabajo no solo mejora estados motivacionales inmediatos como el *engagement*, sino que puede proyectarse sobre evaluaciones más globales del bienestar a través del sentido atribuido a la actividad laboral.

Junto al *meaningfulness*, investigaciones recientes han comenzado a reformular el *Job Crafting* desde una perspectiva explícitamente centrada en necesidades psicológicas. Tušl

et al. (2024), al validar la Needs-Based Job Crafting Scale (NJCS), mostraron que distintas formas de *Job Crafting* orientadas a satisfacer necesidades de autonomía, dominio, sentido o afiliación explicaban mejor el *engagement*, la satisfacción laboral y el burnout que las escalas clásicas del modelo JD-R. Este desarrollo refuerza que el valor del *Task Crafting* no reside únicamente en su capacidad para alterar recursos y demandas del puesto, sino también en su potencial para satisfacer necesidades psicológicas básicas que estructuran la experiencia subjetiva del trabajo.

El ajuste persona-puesto (*P-E fit*) y los recursos personales constituyen mediadores complementarios. Xanthopoulou et al. (2009) mostraron que la autoeficacia, el optimismo y la resiliencia explican la relación entre los recursos laborales y el *engagement*. En el contexto del *Task Crafting*, las conductas exitosas generan autoeficacia, que a su vez aumenta el *engagement* en un ciclo positivo.

Evidencia Indirecta: Intervenciones basadas en el JD–R

Aunque el modelo JD–R utiliza una nomenclatura distinta, existe un solapamiento parcial con el *Task Crafting* (Costantini et al., 2019; Devotto & Wechsler, 2018), especialmente en las dimensiones de aumento de demandas desafiantes y aumento de recursos estructurales (Silapurem et al., 2024; Tims et al., 2012) .

Descripción de las intervenciones

Las intervenciones de *Job Crafting* se definen como cualquier entrenamiento o método diseñado específicamente para estimular o desarrollar conductas de rediseño proactivo en los empleados (Devotto & Wechsler, 2018). La mayoría de estos programas se fundamentan en el modelo JD-R y suelen estructurarse en un formato breve de 1 a 3 sesiones de entrenamiento, de entre 3 y 12 horas (Devotto & Wechsler, 2018). Durante estas sesiones, los trabajadores participan en reflexiones y análisis persona-puesto, donde aprenden a identificar qué demandas y recursos de su contexto laboral específico son susceptibles de ser modificados, y elaboran un plan personal de metas proactivas elegidas por ellos mismos (Devotto & Wechsler, 2018; van den Heuvel et al., 2015).

Este plan de acción se ejecuta directamente en el entorno real de trabajo durante un periodo que suele extenderse por cuatro semanas (van den Heuvel et al., 2015). El proceso grupal es un elemento crítico, ya que el intercambio de experiencias facilita la transferencia de las nuevas habilidades al día a día organizacional (Devotto & Wechsler,

2018; Junça-Silva et al., 2022). La literatura reciente recomienda integrar un seguimiento digital que aseguren el cumplimiento de las metas y ayude a superar obstáculos imprevistos (Devotto & Wechsler, 2018).

Resultados observados

Las intervenciones han demostrado ser eficaces para elevar los niveles de autoeficacia, el afecto positivo y la capacidad de adaptabilidad ante procesos de cambio organizacional (Devotto & Wechsler, 2018; van den Heuvel et al., 2015). No obstante, se ha observado de forma consistente que las estrategias orientadas a la disminución de demandas no suelen generar incrementos en el *engagement* ni en la motivación (Devotto & Wechsler, 2018; Silapurem et al., 2024). La evidencia meta-analítica confirma que el aumento de recursos y la búsqueda de desafíos mantienen una correlaciones más robustas con el vigor y la experiencia de significado (Bakker et al., 2023; Silapurem et al., 2024).

Una pregunta relevante que aún no tiene respuesta empírica clara es cuáles son los ingredientes activos específicos de estas intervenciones. La ausencia de estudios de desmantelamiento impide identificar qué elementos son imprescindibles: ¿la toma de conciencia sobre los propios patrones de *Job Crafting*? ¿La estructura del plan de acción? ¿El proceso grupal? Esta es una línea de investigación con alto valor para los profesionales que diseñan programas de bienestar organizacional.

Discusión

Síntesis e integración teórica

El presente trabajo ha analizado el papel del *Task Crafting* dentro del marco del *Job Crafting* y su relación con el bienestar laboral, operativizado fundamentalmente a través del *engagement*. La evidencia revisada muestra que la modificación proactiva de tareas es clave para entender cómo los trabajadores regulan activamente el contenido de su trabajo e influyen en su experiencia laboral (Junça-Silva et al., 2022; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Los estudios revisados muestran que el *Task Crafting* se asocia de forma consistente con mayores niveles de vigor, dedicación y absorción, así como con un mejor desempeño laboral, especialmente cuando está mediado por el significado que el trabajador atribuye a su trabajo (Geldenhuis et al., 2021; Letona-Ibañez et al., 2021).

Desde una perspectiva de diseño del trabajo, el *Task Crafting* puede entenderse como una extensión *bottom-up* del JCM (Hackman & Oldham, 1976), al permitir que el trabajador intervenga activamente sobre el contenido y la variedad de sus tareas. A su vez, dentro de modelo JD-R, el rediseño proactivo funciona como una estrategia para movilizar recursos y ajustar las demandas del trabajo, lo que influye positivamente en la motivación y el bienestar psicológico del trabajador (Bakker & Demerouti, 2017; Tims et al., 2012). En conjunto, estos marcos permiten comprender el *Task Crafting* como un mecanismo por el que el trabajador ajusta sus tareas para alinearlas con sus capacidades, necesidades y preferencias (Devotto & Wechsler, 2018; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Sin embargo, esta síntesis no está exenta de tensiones teóricas entre ambos marcos. El modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001) explica mejor por qué el trabajador inicia el *Job Crafting*, mientras que el modelo JD-R predice mejor qué conductas de crafting generarán *engagement* en un contexto específico. Tratarlos como sustitutos sería un error; la evidencia disponible apoya tratarlos como complementarios.

Esta relación debe entenderse como contingente, no universal. Demerouti (2026), en una revisión de conjunto del campo publicada en *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, subraya que la efectividad del *Job Crafting* depende de factores como la autonomía, el apoyo del supervisor, la seguridad psicológica, el tipo de crafting y el contexto cultural. El *Task Crafting* no es una palanca lineal del bienestar, sino una conducta cuyo valor depende de si amplía recursos, satisface

necesidades psicológicas y se mantiene alineada con las exigencias del puesto y los objetivos colectivos.

Integración de los hallazgos

Los hallazgos revisados permiten dar respuesta a los objetivos planteados de forma coherente. En cuanto al primero de ellos, el análisis confirma que las tres dimensiones del *Job Crafting* son constructos diferenciables aunque relacionados entre sí. En el caso del *Task Crafting* es la más directamente vinculada al contenido del trabajo y la que activa principalmente las necesidades de control y competencia, lo que justifica su análisis por separado y su centralidad en este trabajo.

En lo que respecta a la evidencia empírica, apunta en la misma dirección: el *Task Crafting* predice positivamente el *engagement* y el bienestar laboral. Los estudios longitudinales ofrecen resultados más sólidos que los transversales. La evidencia acumulada es suficiente para apoyar el valor del *Task Crafting* como predictor del bienestar, pero no para afirmar que su efecto es grande, universal o incondicional, por lo que debe de interpretarse con cautela.

Un hallazgo especialmente destacado es el papel del *meaningfulness* como mecanismo mediador central. Cuando los trabajadores modifican sus tareas, construyen activamente el sentido de su trabajo, lo que tiene un efecto motivacional más potente que el de los recursos externos. Sin embargo, la evidencia sobre esta mediación es provisional, ya que la mayoría de los estudios son transversales y no permiten establecer relaciones de causalidad con plena confianza.

Desde un plano teórico, la integración del *Task Crafting* en el modelo JD-R amplía su capacidad explicativa al situar sus mecanismos en un marco más preciso. No obstante, el modelo JD-R tiende a priorizar la lógica de recursos sobre la motivacional que caracterizaba el marco original de Wrzesniewski y Dutton (2001). Este trabajo opta por tratar ambos marcos como complementarios ya que cada uno explica aspectos diferentes del mismo fenómeno.

En cuanto a las limitaciones metodológicas, las limitaciones más recurrentes, como los diseños transversales, el uso de autoinformes como fuente principal, el sesgo hacia muestras de contextos occidentales y el solapamiento de constructos, han sido señaladas de forma sistemática condicionando la interpretación de los hallazgos. La literatura es

prometedora y convergente, pero requiere diseños más rigurosos para establecer relaciones causales con mayor solidez.

Por último, se han podido extraer implicaciones aplicadas. La evidencia apoya el diseño de intervenciones que promuevan el *Task Crafting* como motor del *engagement*, siempre que combinen el desarrollo de recursos personales, condiciones organizacionales favorables y reflexión sobre el significado del trabajo. La potencia de estas intervenciones depende en gran parte de que no se limiten a modificar conductas de manera superficial, sino de abordar también los procesos motivacionales y significado que las sostienen.

Implicaciones para la Psicología Aplicada a la Empresa

Las implicaciones prácticas del *Task Crafting* son múltiples y relevantes para el diseño del trabajo, la gestión de personas y las políticas de bienestar organizacional.

En primer lugar, la evidencia muestra que el bienestar laboral no depende solo del diseño organizacional, sino también del margen real que la organización ofrece al trabajador para intervenir sobre su propio trabajo. Esto supone una reconfiguración de responsabilidades: la empresa no es el único agente del bienestar, pero tiene la obligación de crear las condiciones que hacen posible el *Task Crafting*. Las organizaciones que empoderan estos comportamientos logran un ajuste persona-entorno superior, donde la resiliencia y el compromiso organizacional actúan como barreras frente a la incertidumbre (Bakker et al., 2023; Junça-Silva et al., 2022).

En segundo lugar, las intervenciones basadas en *Job Crafting* tienen potencial real para mejorar el *engagement*, especialmente cuando combinan el desarrollo de recursos personales con trabajo reflexivo sobre el significado del trabajo. Los programas que trabajan solo el comportamiento que ignoran el *meaningfulness* subyacente tienen menor respaldo empírico (Devotto & Wechsler, 2018; Geldenhuys et al., 2021).

En tercer lugar, es necesario matizar cualquier discurso que individualice en exceso la responsabilidad. No basta con dar autonomía o esperar que los trabajadores rediseñen su trabajo por iniciativa propia: el *Task Crafting* requiere condiciones organizacionales que lo hagan posible y sostenible. Sin ellas, la expectativa de *Task Crafting* puede convertirse en una carga injusta que traslada al trabajador una responsabilidad que debería ser compartida con la organización.

Finalmente, el hecho de que el *Task Crafting* se asocie positivamente con el desempeño, además del bienestar, tiene implicaciones estratégicas: no es solo una herramienta de bienestar individual, sino también de productividad organizacional. Este doble argumento puede facilitar la adopción de políticas de crafting en contextos donde el bienestar tiene menos peso en la agenda directiva que los resultados económicos.

Limitaciones del Trabajo y de la Literatura

Este trabajo de fin de grado presenta diversas limitaciones que deben reconocerse.

En cuanto a las limitaciones del propio trabajo, la selección bibliográfica, aunque razonada y cuidada, no responde a un protocolo de inclusión y exclusión exhaustivo como el de una revisión sistemática, lo que introduce cierto margen de subjetividad.

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones de la literatura revisada, las más relevantes son:

1. El predominio de diseños transversales impide establecer relaciones causales y deja abierta la posibilidad de causalidad inversa: que sean los trabajadores más *engaged* quienes más crafting realizan, y no al revés.
2. La dependencia del autoinforme, con riesgo de inflación de correlaciones por varianza común del método.
3. La concentración geográfica y sectorial de los estudios, mayoritariamente en contextos occidentales e individualistas con trabajadores de alta autonomía, limita la generalización a ocupaciones con menor autonomía o culturas con mayor distancia al poder.
4. El solapamiento entre escalas, que dificulta la comparación directa entre estudios que utilizan el JCQ de Slemp y Vella-Brodick (2013), la JCS de Tims et al. (2012) o la NJCS de Tušl et al. (2024).

Propuestas futuras

La revisión realizada permite identificar varias líneas de investigación prioritarias. En primer lugar, se requieren diseños causales más rigurosos, como estudios experimentales o cuasiexperimentales con grupos de control aleatorizados, medidas objetivas y seguimiento longitudinal. De esta forma se consolidaría una base de evidencia causal, actualmente limitada por el predominio de diseños transversales.

En segundo lugar, resulta necesario estudiar con mayor precisión los factores de contingencia que determinan cuándo el *Task Crafting* produce efectos positivos y cuándo sus beneficios se debilitan o revierten. El modelo vitamínico de Warr (2007) sugiere que podría existir un punto a partir del cual el exceso de crafting genera sobrecarga, pero la evidencia empírica sobre estos efectos no lineales es aún insuficiente.

En tercer lugar, es necesario profundizar en la comprensión de los mecanismos explicativos, incluyendo no solo el *meaningfulness*, sino también la satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas. Los estudios experimentales que manipulen el *Task Crafting* y midan el *meaningfulness* como variable mediadora aportarían evidencia causal de primer orden.

En cuarto lugar, la literatura sigue siendo cultural y geográficamente sesgada hacia contextos occidentales e individualistas. La pregunta sobre si el *Task Crafting* opera de forma similar en culturas con mayor distancia al poder, mayor colectivismo o menores niveles de autonomía funcional es una de las más relevantes para la generalización de los hallazgos (Devotto & Wechsler, 2018; Silapurem et al., 2024).

Finalmente, sería especialmente valioso desarrollar estudios que analicen la sostenibilidad de los efectos de las intervenciones de *Task Crafting* a medio o largo plazo, así como el posible lado oscuro del mismo: si un exceso de autonomía y demandas puede derivar en estrés o en la percepción de que el trabajo es demasiado grande para los niveles de energía del empleado (Demerouti, 2026; Warr, 2007). De la misma manera, la interacción entre las distintas dimensiones del *Job Crafting* en diseños longitudinales permitiría examinar si existe una secuencia temporal entre ellas o si producen efectos independientes sobre el bienestar.

Conclusión

El *Task Crafting* se consolida como una estrategia de autorregulación laboral que permite adaptar el rol profesional a entornos organizacionales cambiantes (Devotto & Wechsler, 2018; Geldenhuys et al., 2021). Su relevancia no radica únicamente en sus efectos sobre el *engagement* y el desempeño, sino en su capacidad para redefinir el trabajo como un proceso dinámico, construido entre el individuo y su contexto (Clegg & Spencer, 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

La primera conclusión es que el *Task Crafting* constituye una dimensión específica y analíticamente diferenciable del *Job Crafting* con un perfil de efectos propio. Su especificidad reside en que actúa directamente sobre el contenido del trabajo (qué actividades se realizan y cómo), y sus efectos sobre el *engagement* tienen una base objetiva que complementa a las otras dimensiones sin duplicarlas.

La segunda conclusión es que la relación entre *Task Crafting* y *engagement* está mediada fundamentalmente por el *meaningfulness*. Esta mediación conecta el *Task Crafting* con la tradición eudaimónica del bienestar y con la Teoría de la Autodeterminación: el bienestar que el *Task Crafting* genera no es el alivio pasivo del malestar, sino la expresión activa del potencial del trabajador en aquello que hace.

La tercera conclusión es que el *Task Crafting* no es una competencia individual descontextualizada. Sus efectos dependen de condiciones que la gestión de personas puede y debe fomentar, como la autonomía, apoyo del supervisor, confianza y tolerancia a la iniciativa. Sin ese entorno, la expectativa de *Task Crafting* se convierte en una carga que transfiere al trabajador una responsabilidad que debería ser compartida con la organización.

La evidencia sobre espirales positivas de recursos (Bakker, 2011; Xanthopoulou et al., 2009) añade una dimensión dinámica: el *Task Crafting* exitoso genera autoeficacia, que facilita más *Task Crafting* y produce más *engagement*, una dinámica que, una vez iniciada en un entorno favorable, puede sostenerse y amplificarse con el tiempo. La Psicología aplicada a la Empresa argumenta que para justificar la inversión en programas que promuevan el *Task Crafting* sus beneficios no se limitan al episodio de intervención, sino que pueden generar cambios duraderos en la relación del trabajador con su trabajo.

Esta perspectiva invita a repensar el diseño organizacional desde una lógica más flexible, sostenible y orientada al desarrollo humano (Grant & Parker, 2009; Silapurem et al., 2024). El trabajo bien vivido no es solo el trabajo bien diseñado, sino también el que el trabajador hace suyo activamente. Por ello, el *Task Crafting* es una línea especialmente relevante y con mucho recorrido empírico por delante para la Psicología aplicada a la Empresa.

Bibliografía

- Amillano, A., López de Letona Ibáñez, O., Martínez-Rodríguez, S., & Carrasco, M. (2025). Job Crafting and satisfaction with life: A mediation model through the meaning of work. *Current Psychology*, *44*, 837–846. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07198-5>
- Baka, L., Prusik, M., & Derbis, R. (2025). Insight into development of job-related well-being: The role of four Job Crafting strategies and psychological needs. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1487043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1487043>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *39*(3), 157–167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Bakker, A. B., Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Boada-Grau, J., & Hontangas-Beltrán, P. M. (2018). The Spanish version of the Job Crafting scale. *Psicothema*, *30*(1), 136–142. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.293>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of Job Crafting and work engagement. *Human Relations*, *65*(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Clegg, C. W., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(2), 321–339. <https://doi.org/10.1348/096317906X113211>

- Costantini, A., Ceschi, A., Sartori, R., Ghiotto, D., & Bakker, A. B. (2019). Evidence on the hierarchical multidimensional nature of behavioural Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Demerouti, E. (2026). Job Crafting revisited: Current insights, emerging challenges, and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 195–220. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064242>
- Devotto, R. P. D., & Wechsler, S. M. (2018). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology / Temas em Psicologia*, 26(2), 371–383.
<http://dx.doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- Downie, A., & Jarden, A. (2024, 11 de julio). *What is bigger and better than wellbeing?* [Presentación de diapositivas]. European Conference on Positive Psychology (ECP2024), Innsbruck, Austria
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). How task, relational and Cognitive Crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83–94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1825378>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
<https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Jarden, A., Rameli, M. R. M., Jarden, R., & Silapurem, L. (2024). *The mental health and wellbeing of the New Zealand legal profession*. Center for Wellbeing Science, The University of Melbourne.
- Junça-Silva, A., Silva, S., & Caetano, A. (2022). Job Crafting, meaningful work and performance: A moderate mediation approach of presenteeism. *SN Business & Economics*, 2(31), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00203-8>

- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job Crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5383. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a Job Crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(1), 49
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Silapurem, L., Slemp, G. R., & Jarden, A. (2024). Longitudinal Job Crafting research: A meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 9(2), 899–933. <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00159-0>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
<https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), Article 841.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job Crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tušl, M., Bauer, G. F., Kujanpää, M., Toyama, H., Shimazu, A., & de Bloom, J. (2024). Needs-based Job Crafting: Validation of a new scale based on psychological needs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(2), 57–71.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000372>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (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>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

- 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235–244.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>