



## **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **Efectividad de las Intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en el Bienestar y Desempeño Laboral: Un meta-análisis**

### **Autores:**

Matías Jesús Cerda Quiroga

Macarena Susana Ruz Osses

### **Profesora Guía:**

Dra. Hedy Acosta Antognoni

### **Profesores invitados:**

Mg. Natalia Cancino Letelier

Mg. Marcelo Navarro Fernández

### **Ayudante:**

Ps. María Vásquez Pailaqueo

TALCA

Diciembre del 2021

## CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2023

Efectividad de las Intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en el Bienestar y  
Desempeño Laboral

Matías J. Cerda, Macarena S. Ruz, María Paz Vásquez, Natalia Cancino, Marcelo Navarro y  
Hedy Acosta Antognoni  
Universidad de Talca

Nota del Autor

Este estudio se realiza en el marco de un proyecto de memoria para optar al título de Psicólogo de la Universidad de Talca.

La correspondencia sobre este estudio debe enviarse a Matías Cerda y Macarena Ruz, Facultad de Psicología, Universidad de Talca. Av. Lircay, s/n, Talca (Chile). Tel. +56940826090 / +569 97628013. E-mail: [matiascerdaquioga@gmail.com](mailto:matiascerdaquioga@gmail.com) / [macarenaruz.osses@gmail.com](mailto:macarenaruz.osses@gmail.com).

## Resumen

La Psicología Organizacional Positiva busca desarrollar recursos personales para promover el crecimiento (Miglianico et al., 2020). En este enfoque destaca la aproximación de las Fortalezas del Carácter (Peterson & Seligman, 2004), las que, aun siendo consideradas importantes predictoras del Bienestar y Desempeño Laboral, no cuentan con evidencia que determine la efectividad de sus intervenciones en el contexto organizacional. El presente estudio busca determinar la efectividad de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter al incrementar el Bienestar y Desempeño Laboral. Para ello, se realizó un meta-análisis enmarcado en las directrices PRISMA “Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analysis” (Page et al., 2021), a través de una búsqueda sistemática de investigaciones científicas publicadas entre enero 2004 y mayo 2021 en las bases de datos Scopus, Web of Science y ProQuest. Se identificaron 594 artículos inicialmente, de los cuales seis estudios cumplieron con los criterios de inclusión para el meta-análisis. Se llevaron a cabo meta-análisis separados para Bienestar Laboral y Desempeño Laboral, donde se obtuvieron las diferencias de medias estandarizadas como medida de tamaño de efecto. Los resultados del meta-análisis apoyaron las hipótesis planteadas, reportando un efecto significativo moderado-bajo para Bienestar Laboral ( $d=0.357$ ), y un efecto significativo moderado para Desempeño Laboral ( $d=0.543$ ). De esta forma, este estudio entrega aportaciones respecto al estudio de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter, indicios sobre los procedimientos a considerar en su implementación y evidencia sobre su aplicabilidad en las Direcciones de Recursos Humanos.

**Palabras clave:** Psicología Organizacional Positiva, Trabajadores, Fortalezas del Carácter, Bienestar laboral, Desempeño laboral, Intervención, Meta-análisis.

### **Abstract**

Positive Organizational Psychology seeks to develop personal resources to promote growth (Miglianico et al., 2020). Within this perspective the approach of Character Strengths stands out (Peterson & Seligman, 2004), which despite being considered relevant predictors of work-related well-being and job performance, are found with a lack of studies focused on the effectiveness of their interventions in the work context. The present study aims to determine the effectiveness of Character Strengths-based interventions on enhancing work-related well-being and job performance. A meta-analysis was carried out following PRISMA “Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analysis” guidelines (Page et al., 2021), through systematic searches of scientific investigations published between January 2004 and May 2021 in Scopus, Web of Science and Proquest databases. 593 articles were initially identified, from which six studies met inclusion criteria for the meta-analysis. Separated meta-analysis were conducted for Work-related Well-being and Job Performance, where standardized mean differences were obtained as a measure of size effect. Meta-analysis results supported the stated hypothesis, reporting a significant small to medium effect on Work-related Well-being ( $d=0.357$ ), and a significant medium effect on Job Performance ( $d=0.543$ ). Thus, this study provides valuable contributions to the study of Character Strengths-based interventions, procedure indications to consider in their implementation and evidence of their applicability on Human Resources Management.

**Key words:** Positive Organizational Psychology, Workers, Character Strengths, Work-related Well-being, Job Performance, Intervention, Meta-analysis.

## Introducción

En la actualidad se reconoce la existencia de aspectos del trabajo que representan un riesgo para la salud de los individuos, conocidos como riesgos psicosociales en el trabajo, los cuales impactan negativamente en los/as trabajadores/as generando disfunciones en su salud mental y, además, perjudicando los resultados organizacionales (Vásquez et al., 2010; Moreno, 2011).

A nivel mundial, se ha determinado que los problemas de salud mental son una preocupación para los mercados laborales, los cuales afectan a un 20% de las personas en edad de trabajar, mientras que se estima que aproximadamente el 50% de la población sufrirá en algún momento de sus vidas una salud mental deteriorada (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2015), lo cual no solo es un perjuicio para el bienestar de los/as trabajadores/as, sino que, además, impacta a nivel organizacional, siendo una de las principales causas de ausentismo laboral e incapacidad a largo plazo en la mayoría de los países desarrollados (Harvey et al., 2017). Sumado a lo anterior, una deteriorada salud mental en trabajadores/as se relaciona con altas cifras de presentismo, disminución en la productividad, desempeño insuficiente, rotación de personal incrementada, aumento de accidentes, entre otras (Harnois et al., 2000; OECD, 2015; Harvey et al., 2017; Kelloway, 2017).

Por otra parte, la Organización Panamericana de la Salud (PAHO, 2015), señala como punto clave en su plan de acción sobre la salud de los/as trabajadores/as para el 2025, la promoción de la salud y el bienestar de la fuerza de trabajo, a través de una mirada que busque generar entornos y lugares de trabajo saludables y respetuosos, atendiendo de manera integral al adulto trabajador y promoviendo factores protectores a través de políticas e intervenciones eficaces. En este sentido, resulta clave el enfoque de la Psicología Positiva, la cual se constituye como una contraparte y complemento de la psicología convencional, al dar énfasis en revitalizar los aspectos humanos de experiencia subjetiva positiva (Jørgensen & Nafstad, 2004). Además, esta perspectiva asume un modelo salutogénico enfocado hacia la promoción

del funcionamiento óptimo y desarrollo personal de los sujetos en un gran rango de actividades humanas (Antonovsky, 1996) y ofrece formas de trabajar integrativas y aplicables en diversos escenarios, lo cual resulta en un importante complemento al modelo patogénico convencional (Fredrickson, 2001; Linley & Joseph, 2004; Vera, 2006).

Así mismo, la Psicología Positiva se ha interesado en el estudio del bienestar y características positivas dentro de las organizaciones, desprendiéndose así la Psicología Organizacional Positiva (POP) (Cameron & Spreitzer, 2012), referida al estudio científico de experiencias subjetivas y rasgos en el trabajo, para alcanzar una efectividad y calidad de vida óptima en los individuos y grupos dentro de las organizaciones, ligado al desarrollo y la caracterización de empleados saludables (Schabracq & Cooper, 2000; Donaldson & Ko, 2010; Salanova et al., 2016). De este modo, la POP surge como una alternativa a un enfoque centrado en los aspectos negativos de las organizaciones (e.g., estrés, *burnout* y deficiencias), y da paso a un enfoque centrado en los aspectos positivos de trabajadores/as y organizaciones (e.g., fortalezas, capacidades psicológicas y eustrés) (Martín-del-Río et al., 2021).

Por otra parte, uno de los aspectos más importantes de la POP es el diseño de intervenciones que constituyen herramientas prometedoras en el contexto organizacional, puesto que se ve el desarrollo y la promoción de Fortalezas en los/as trabajadores/as como una opción más efectiva que un enfoque en la disminución de debilidades, debido a que trabajar en los propios recursos y puntos fuertes puede resultar atractivo y motivante para los sujetos, mientras que los esfuerzos en minimizar las deficiencias resultan desmoralizantes para ellos (Biswas-Diener & Dean, 2007; Miglianico et al., 2020). Junto con esto, las intervenciones en psicología positiva promueven reacciones positivas en el entorno, es decir, generan un efecto de contagio emocional, definido como una predisposición a una conciliación emocional con los sujetos que se rodean (Hatfield et al., 1993; Edgar et al., 2012), fomentando y potenciando el bienestar en las personas (Salanova et al., 2016). Por su parte, autores/as como Sin & Lyubomirsky (2009) contemplan la relevancia y eficacia de este tipo de intervenciones en

las cuales los sujetos logran aprender diversas estrategias para el afrontamiento y resolución de problemas, tales como la actual crisis sanitaria y su respectivo cambio de modalidad laboral, así como el reconocimiento de Fortalezas del Carácter propias de éstos.

Un concepto clave dentro de las intervenciones en POP es el de las Fortalezas de los/as trabajadores/as, las cuales, en el contexto laboral, resultan un gran plan de comportamientos de los individuos con la finalidad de optimizar el Desempeño Laboral (Dubreuil et al., 2014; Stander et al., 2014). En el último tiempo, la Psicología Positiva se ha centrado, en gran parte, en investigar, identificar y definir rasgos positivos de las personas y las consecuencias para su vida (Park et al., 2013).

Desde la mirada de la teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2013), las intervenciones basadas en Fortalezas corresponden a intervenciones enfocadas en un nivel individual y buscan desarrollar recursos personales (Bakker & Demerouti, 2013). En base a esto, las intervenciones basadas en Fortalezas, al desarrollar recursos personales, contribuyen a mejorar la percepción que el/la trabajador/a tiene de su capacidad de impactar y controlar exitosamente su ambiente laboral (Wang et al., 2016), amortiguando el impacto negativo de las demandas en el proceso de deterioro e impulsando el impacto positivo de las demandas desafiantes en el proceso de motivación de la teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2017). De acuerdo con la teoría, el proceso de motivación se presenta en los/as trabajadores/as a través de la presencia de *engagement*, lo que habría de generar resultados organizacionales y de salud positivos en estos/as trabajadores/as (Salanova, 2009). Para alcanzar el desarrollo de recursos personales, las intervenciones basadas en Fortalezas suelen plantear como objetivos el identificar las Fortalezas predominantes de los individuos, generar el desarrollo de las Fortalezas identificadas y promover el uso de dichas Fortalezas en diversos contextos y de diversas maneras (Meyers & van Woerkom, 2016).



Dentro del concepto de Fortalezas, una de las principales aproximaciones es la realizada por Peterson y Seligman (2004), quienes proponen las llamadas Fortalezas del Carácter, definidas como rasgos positivos, que son valorados moralmente por sí mismos y que contribuyen al desarrollo personal y de otros, promoviendo relaciones positivas, bienestar, logro de metas y el florecimiento de las personas. Las Fortalezas del Carácter resultan especialmente interesantes desde lo teórico y práctico, pues son relevantes y valiosas en diferentes culturas, al mantener componentes morales y estar presentes naturalmente en cada persona, dando paso, así, a aspectos humanos con gran alcance de generar desarrollo personal y de los/as demás (Miglianico et al., 2020). Considerando lo anterior, en torno a las Fortalezas del Carácter, algunos/as autores/as tienen una concepción multidimensional, considerándose además como un conglomerado de disposiciones positivas (Park et al., 2013). Por su parte, Salanova y colaboradores (2005) dirigen su atención a la importancia de considerar las Fortalezas propias de las personas con el fin de gestionarlas eficazmente para lograr un óptimo desarrollo, tanto en los individuos como de las empresas en las que están insertos.

Si bien las Fortalezas del Carácter se estudian en diversas áreas (como lo son educación, salud y medicina) se ha considerado que el ámbito laboral es el dominio más próspero dentro de su estudio, con un gran auge en investigaciones enfocadas en evidenciar la relación que tienen con comportamientos y efectos relevantes para las organizaciones, tales como Bienestar Laboral y resultados organizacionales (Niemic & Pearce, 2021).

En el caso del Bienestar Laboral, se ha evidenciado, en una revisión de la literatura realizada por Miglianico y colaboradores (2020), que las Fortalezas del Carácter se asocian positivamente con el Bienestar en el contexto laboral a través de diversos resultados favorables, tales como, *engagement*, satisfacción laboral, entre otros. En este sentido, el Bienestar Laboral es considerado como una representación del bienestar subjetivo de un

empleado en el lugar de trabajo y comprende sus experiencias positivas y negativas, así como su evaluación cognitiva del trabajo (Li & Zhang, 2019).

En lo referente a los resultados organizacionales, se ha demostrado que las Fortalezas del Carácter son predictores altamente relevantes del Desempeño Laboral, llegando a superar la capacidad predictiva de otras variables consideradas importantes, como la habilidad mental general y los rasgos de personalidad (Harzer et al., 2021). El Desempeño ha sido definido por Viswesvaran y Ones (2000) como acciones, comportamientos y resultados escalables que los/as trabajadores/as emplean, que están conectados y contribuyen a los objetivos organizacionales.

En base a lo anterior, se puede argumentar que el concepto de Fortalezas, específicamente las Fortalezas del Carácter, está recibiendo importante interés, llevando poco a poco a la construcción de evidencia para futuros investigadores/as e interventores/as en la exploración y avance de la puesta en práctica de las Fortalezas en organizaciones (Niemic & Pearce, 2021). A pesar de la existencia de tal flujo de estudios, se observa que el concepto de Fortalezas del Carácter no ha logrado consolidarse en el área organizacional a través de estudios sistemáticos en los que se revisen sus aportes. En este sentido, las revisiones de literatura sobre intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter se han centrado principalmente en poblaciones no activas laboralmente (i.e., adolescentes y estudiantes) y en la efectividad para aumentar variables de bienestar general, como satisfacción vital, afecto positivo, disminución de síntomas de depresión, entre otros (Meyers & van Woerkom, 2016; Schutte & Malouff, 2019); mientras que no se observa la misma atención en el ámbito organizacional para el estudio de la efectividad de las intervenciones en Fortalezas del Carácter que se están llevando a cabo, aun considerando los resultados positivos que podrían significar estas intervenciones para las organizaciones y sus empleados/as (Meyers & van Woerkom, 2016).

Incluso en el dominio organizacional, hasta lo que sabemos, existe una carencia de investigación relacionada con determinar la efectividad de las intervenciones en distintos resultados. En cambio, se ha otorgado atención a otros aspectos, tales como la forma en que se utilizan las Fortalezas por los/as empleados/as, patrones de perfiles de Fortalezas en cargos específicos y orientación de carrera basada en Fortalezas (Littman-Ovadia et al., 2021).

Dado lo expuesto anteriormente, surge la interrogante respecto a cuál es la efectividad de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en el Bienestar y el Desempeño Laboral en los/as trabajadores/as. De este modo, la presente investigación busca responder a esta pregunta a través de una examinación meta-analítica de las investigaciones enfocadas en intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter que apunten a incrementar el Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral de los/as trabajadores/as.

Considerando lo anterior, se plantea como objetivo general del estudio determinar la efectividad de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter al incrementar el Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral. Se desprenden dos objetivos específicos: 1) identificar la efectividad de intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter para incrementar el Bienestar Laboral en los/as trabajadores/as, y 2) identificar la efectividad de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter para incrementar el Desempeño Laboral en los/as trabajadores/as. En relación con estos objetivos específicos, se espera que las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter sean significativamente efectivas en aumentar el Bienestar Laboral de los/as trabajadores/as ( $H_1$ ). De igual forma, se espera que las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter sean significativamente efectivas en aumentar el desempeño de los/as trabajadores/as ( $H_2$ ).

Con la finalidad de comprobar lo expuesto, un meta-análisis presenta el potencial de entregar información estadísticamente relevante que logre resumir el impacto que presentan las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en el contexto laboral (Higgins & Green, 2011). Lo anterior permitiría contribuir con el cuerpo teórico relacionado con las Fortalezas del

Carácter en el contexto laboral y entregar a los/as interventores/as guías respecto a las estrategias de implementación que deberían estar presentes en estas intervenciones en el contexto laboral.

### **Método**

El meta-análisis que se llevó a cabo utilizó como guía las directrices del Manual Cochrane de revisiones sistemáticas de intervenciones (Higgins & Green, 2011) y de la declaración PRISMA (Page et al., 2021).

### **Estrategia de búsqueda**

Para realizar este meta-análisis, se llevó a cabo una búsqueda sistemática realizada en mayo del 2021 en las bases de datos online Scopus, Web of Science (WoS) y Proquest. Esta búsqueda se acomodó a cada base de datos utilizada (Anexo 1). A modo general, se limitó a artículos publicados entre enero 2004 y mayo 2021, y se ejecutó con los siguientes términos claves en título (title), resumen (abstract) y palabras claves (key words): character strength; performance; productivity; well being; work; organization.

### **Selección de estudios**

Tres revisores independientes (Cerdeira, Ruz y Vásquez) evaluaron manualmente las investigaciones arrojadas para establecer su inclusión en el estudio antes de la extracción de datos a analizar. Para esto se revisó títulos, resumen o el documento completo en caso de ser necesario y se siguieron los siguientes criterios de inclusión: (1) estudios primarios-cuantitativos; (2) Estudios cuasi-experimentales; (3) Fortalezas del Carácter descrita como variable independiente; (4) Estudios que establecen Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral como variables dependientes y (5) Estudios con medición de estadísticos (i.e., *Mean*, *SD*, *n*, *F*, *t*). Por otro lado, se establecieron los siguientes criterios de exclusión: (1) Idioma distinto a inglés; (2) Artículos no científicos; (3) Estudios cualitativos; (4) Artículos sin intervenciones; (5) Contexto no organizacional; (6) Sin intervención basada en Fortalezas del Carácter; (7) Estudios que no establecen Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral como variables

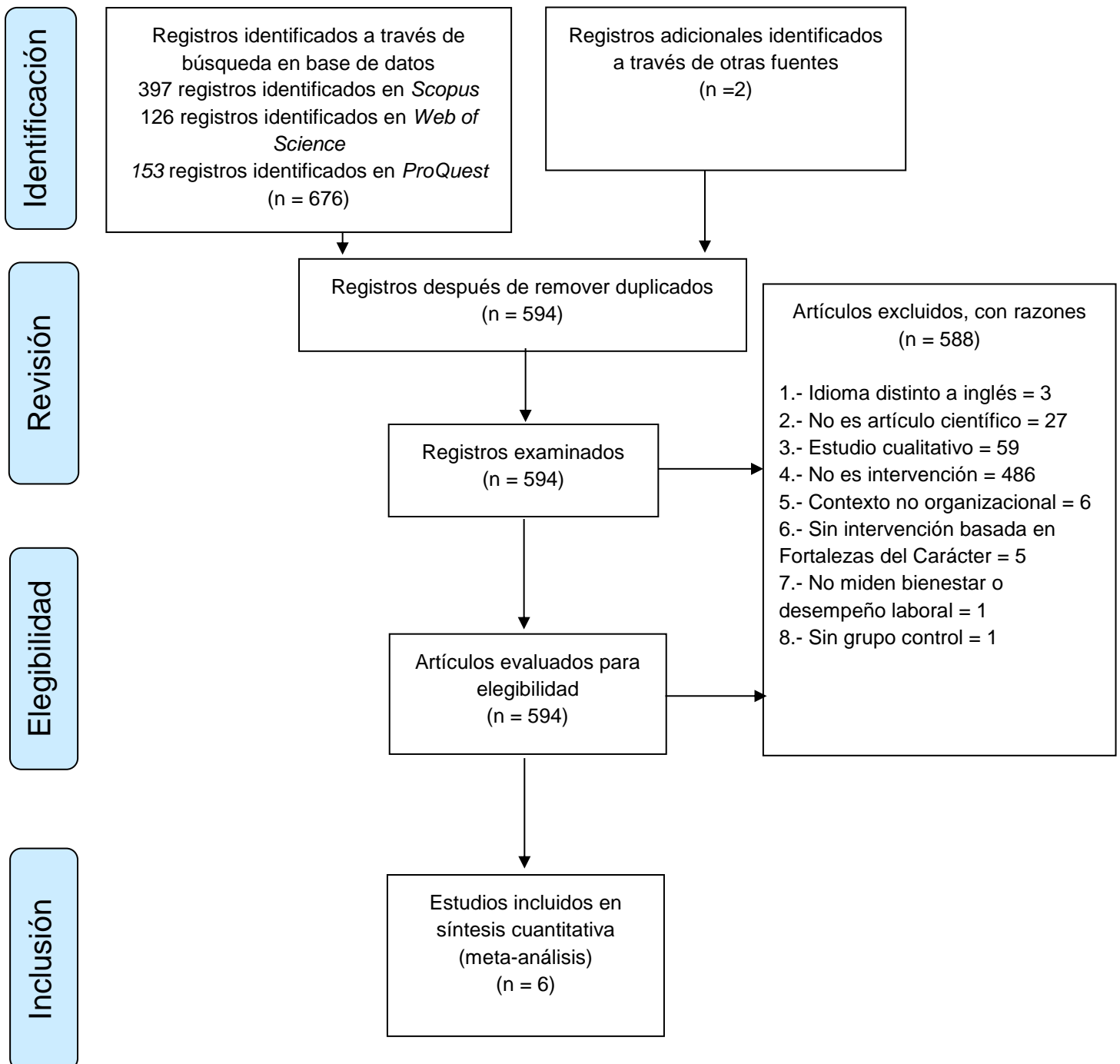
dependientes e (8) Intervenciones sin grupo control. La Figura 1 presenta un diagrama de flujo *PRISMA* (Page et al., 2021) del procedimiento llevado a cabo.

### **Extracción de datos**

Siguiendo las recomendaciones de Cochrane (Higgins & Green, 2011) se utilizó un código de colores para clasificar los artículos: incluidos en verde, excluidos en rojo, dudas en amarillo y anaranjado no encontrados. Se utilizó el Software de hojas de cálculo Microsoft Excel versión 2110 para la recolección y extracción de los datos.

**Figura 1**

Diagrama de flujos de la estrategia de selección de estudios de acuerdo con criterios PRISMA (Page et al. 2021)



## Análisis de Datos

Para comprobar la efectividad de las intervenciones, se calcularon los valores de Diferencia de Medias Estandarizada (SMD, en inglés *Standardized Mean Difference*) y Varianza de  $d$  de los estudios incluidos a través del software Comprehensive Meta-Analysis Version 3 (Borenstein et al., 2013). La SMD corresponde al tamaño de efecto de la intervención de un estudio en relación con la variabilidad entre participantes para un resultado determinado, lo que será indicado a través de  $d$  de Cohen (Higgins & Green, 2011). Se utiliza este estadístico debido a que los estudios seleccionados miden el mismo resultado (i.e., Bienestar Laboral, Desempeño Laboral) mediante variadas formas (diferentes constructos o diferentes escalas), por lo que los valores debieron ser estandarizados (Higgins & Green, 2011). Para el cálculo fue necesario recabar los datos de media, desviación estándar y muestra de cada condición en las medidas post-test, indagándose en estadísticos alternativos como valores  $F$  y  $t$  en caso de que los anteriores no estuvieran presentes.

Se utilizó el módulo MAJOR del software Jamovi 1.8.1 (Jamovi, 2021) para llevar a cabo los meta-análisis separados para Bienestar Laboral y Desempeño laboral, en los cuales los datos fueron agrupados usando el modelo de efectos-aleatorios para considerar la diversidad entre los estudios (e.g., muestras de participantes, procedimientos de intervención y medidas de resultado). Para cada comparación entre la intervención y el grupo control, las magnitudes de tamaño de efecto fueron interpretadas de acuerdo con la convención de Cohen (1988), donde 0.2 indica una magnitud baja, 0.5 magnitud moderada y 0.8 magnitud alta.

Para evaluar la presencia y posible grado de variación entre estudios se realiza una prueba de heterogeneidad, utilizando como estadísticos  $Chi^2$  (denotado como  $Q$ ) y el  $I^2$ , los que describen la fuerza de evidencia de heterogeneidad y el porcentaje de variabilidad en las estimaciones de efecto que se deben a la heterogeneidad en lugar de al error de muestreo, respectivamente (Higgins & Green, 2011). Para la interpretación de  $Q$ , un valor de  $p$  bajo ( $<.1$ ) proporciona indicios de heterogeneidad en los efectos de la intervención, mientras que un  $p$  no

significativo ( $>.1$ ) indica que no hay indicios de dicha heterogeneidad (Higgins & Green, 2011). Para la interpretación de  $I^2$  se entiende que valores de 0% a 40% pueden no ser importantes, de 30% a 60% puede representar niveles de heterogeneidad moderados, de 50% a 90% puede representar niveles sustanciales de heterogeneidad y que de 75% a 100% puede representar una considerable heterogeneidad (Higgins & Green, 2011).

## **Resultados**

### **Características generales de los estudios**

En total, de los 594 artículos identificados inicialmente, 6 estudios cumplieron con los criterios de inclusión para el meta-análisis. La totalidad de los artículos posee un diseño longitudinal ( $k=6$ ). El tamaño de las muestras de los seis artículos incluidos osciló entre 38 y 149, alcanzando un total de 542 participantes, quienes tenían una edad media de 41.57 años ( $DT=9.69$ ). Respecto al tipo de asignaciones a las condiciones de los seis artículos incluidos, dos utilizaron una asignación aleatoria ( $k=2$ ), en dos se usó la auto-selección de condiciones a ciegas ( $k=2$ ) y dos emplearon una asignación acomodada a los horarios de los/as trabajadores/as ( $k=2$ ). La caracterización de los estudios seleccionados se encuentra en la Tabla 1.



**Tabla 1**

*Caracterización de estudios seleccionados*

ID	DOI	Autores	Año	Título	Muestra total y de cada condición (n)	Tipo de asignación a grupo	% de mujeres	Edad (m, ds)	Diseño	Variables medidas	Principales resultados
1	10.1037/ocp0000266	Bakker, A. & Van Wingerden, J.	2020	Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention	102 EX=54 WL=48	Auto-selección de condiciones a ciegas	50,0	m=41.4 7 sd=10.5 0	Longitudinal	Work engagement, Uso de fortalezas	La intervención tuvo un impacto positivo en uso de Fortalezas y Work Engagement, incrementando ambas
2	10.1037/ocp0000144	Pang, D. & Ruch, W.	2019	Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance	63 MBSP=21 MBSR=21 WL=21	Aleatoria		m=42,2 sd=10.0	Longitudinal	Bienestar, Estrés Percibido, Satisfacción Laboral, Desempeño de tarea	MBSP es efectiva al incrementar Bienestar, Satisfacción Laboral (efecto hasta 6 meses), y Desempeño de la tarea (solo efectivo justo después de la intervención)
3	10.1007/s10902-015-9692-y	Harzer, C. & Ruch, W.	2016	Your Strengths are Calling: Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling	149 EX=81 WL=68	Aleatoria	44,73	m=42,0 7 sd=9,83	Longitudinal	Satisfacción con la vida, Vocación	La intervención basada en fortalezas llevo a un incremento de la percepción del trabajo como Vocación y de la Satisfacción con la vida global
4	10.1007/s10902-016-9745-x	Meyers, M. & van Woerkom, M.	2016	Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect	130 EX=67 WL=63	Auto-selección de condiciones a ciegas	71,5 (n=179)	m=42,3 3 sd=8,89	Longitudinal	Work engagement, Afecto Positivo, PsyCap, Burnout, Satisfacción con la vida	No se encontró efecto directo de la intervención en Work Engagement, Burnout y Satisfacción con la vida
5	10.1007/s10902-019-00127-5	Pelaez, M., Coe, C. & Salanova, M.	2019	Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study	60 EX=35 WL=25	Asignación acomodada a horarios	30	m=36 sd=7,5	Longitudinal	Work engagement, Desempeño Laboral	Se reportó un aumento significativo de Bienestar Laboral (work engagement) y Desempeño Laboral (autorreportado y reportado por supervisores) en comparación al grupo control
6	10.3389/psyg.2019.03066	Pelaez, M., Salanova, M. & Martinez, I.	2020	Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study	38 EX=23 WL=15	Asignación acomodada a horarios	12	m=45 sd=9,3	Longitudinal	PsyCap, Work Engagement, Desempeño in-rol, Desempeño extra-rol, Habilidades de liderazgo.	La intervención tuvo un incremento significativo de Work engagement, Desempeño intra-rol y Desempeño extra-rol respecto al grupo control

*Nota:* EX = condición experimental (intervención); WL = condición control (*waiting list*); MBSP = Mindfulness-Based Strengths Practice (en español Práctica Mindfulness basada en Fortalezas); MBSR = Mindfulness-based Stress Reduction (en español Reducción del estrés basado en *Mindfulness*).

## Descripción de los estudios

A continuación, se detallan las características y resultados de los estudios mencionados previamente:

El primer estudio implementó una intervención de recursos personales y uso de Fortalezas del Carácter, la que demostró tener un impacto positivo en Bienestar Laboral a través de *work engagement*, incrementando la asertividad, autoeficacia y resiliencia de los participantes (Bakker & Van Windergen, 2020). El proceso de intervención consistió en un entrenamiento de recursos personales que abarcó tres sesiones de tres horas cada una dentro de un periodo de 6 semanas, donde se utilizaron diversas técnicas cognitivo-comportamentales con el fin de incrementar los recursos personales y el uso de las Fortalezas del Carácter de los/as participantes (Bakker & Van Windergen, 2020).

El segundo estudio reportó un efecto positivo en Bienestar Laboral (efecto sostenido hasta por 6 meses) y en Desempeño Laboral (efecto justo después de la intervención) de los/as trabajadores/as a través de una intervención de Práctica de *Mindfulness* basado en Fortalezas (MBSP, en inglés Mindfulness-Based Strengths Practice), la que integraba entrenamiento de *Mindfulness* y de Fortalezas del Carácter (Pang & Ruch, 2019). Esta intervención fue comparada con un grupo control de lista de espera y con una intervención de Reducción del estrés basado en *Mindfulness* (MBSR, en inglés *Mindfulness-based Stress Reduction*), siendo más efectiva que estas condiciones en incrementar la satisfacción laboral y el desempeño de la tarea (Pang & Ruch, 2019). La intervención MBSP consistió en una sesión semanal por ocho semanas, con una duración de 2 horas aproximadamente por cada sesión, donde se comenzaba por una meditación abierta, seguida de discusión grupal respecto a tareas o sesiones anteriores, continuando con aportaciones teóricas, introduciendo nuevo material, luego un ejercicio de *Mindfulness* o Fortalezas del Carácter y concluyendo con una meditación de cierre (Pang & Ruch, 2019).

El tercer estudio reportó que una intervención web basada en Fortalezas del Carácter logró incrementar, en comparación con un grupo control, la percepción del trabajo como Vocación por parte de los/as trabajadores/as, lo que se asocia a bienestar eudaimónico y compromiso con el trabajo (Harzer & Ruch, 2016). El procedimiento de la condición de intervención consistió en la operacionalización de las Fortalezas del Carácter predominantes, identificadas a través del cuestionario Values In Action Inventory of Strengths (VIA-IS; Peterson et al., 2005), a lo largo de cuatro semanas (una sesión cada semana) donde se instruyó a los sujetos a aplicar sus cuatro Fortalezas del Carácter mejor puntuadas de nuevas formas y de modo más frecuente en su trabajo (Harzer & Ruch, 2016).

En el cuarto estudio, se exploró el uso de una intervención de fortalezas para incrementar diversos resultados, entre ellos Bienestar Laboral a través de *work engagement*. A diferencia de los estudios mencionados anteriormente, no se pudo reportar un efecto directo de la intervención en *work engagement* comparado con el grupo control, manteniéndose esta variable estable en ambas condiciones a través del tiempo (Meyers & Van Woerkom, 2016). El procedimiento de intervención consistió en una única sesión de mediodía, en la que se estimuló a los participantes a la identificación, el desarrollo y el uso de sus fortalezas dominantes.

En el quinto estudio, se reportó un aumento significativo de Bienestar Laboral (*work engagement*) y Desempeño Laboral (autorreportado y reportado por supervisores) mediante un programa de micro-coaching basado en fortalezas en comparación al grupo control (Peláez et al., 2019). Este procedimiento siguió una aproximación basada en fortalezas estructurada en el modelo RE-GROW (Grant, 2011) para el establecimiento de un objetivo personal y profesional en los participantes, seguido de un plan de acción basado en la identificación, desarrollo y uso de las fortalezas personales (Peláez et al., 2019). El programa tuvo una duración de seis semanas que comenzaron con un taller grupal de dos horas, seguido de tres sesiones de coaching individual (Peláez et al., 2019).

En el sexto estudio, se llevó a cabo una intervención de liderazgo que utilizó un programa de micro-coaching basado en fortalezas, el que logró tener un efecto positivo significativo en *work engagement*, desempeño intrarrol y desempeño extrarrol (Peláez et al., 2020). En líneas generales, el procedimiento de la intervención tuvo una duración de 3 meses y contempló un taller de liderazgo grupal y tres sesiones de coaching ejecutivo individual donde se utilizó la identificación, desarrollo y uso de fortalezas personales a través de la identificación del cuestionario VIA-IS (Peterson & Seligman, 2004, p.629) y el establecimiento de un plan de fortalezas en acción en el trabajo (Peláez et al., 2020). A diferencia de los otros estudios, esta intervención se enfocó en los niveles gerenciales y de jefaturas en la organización, buscando desarrollar sus habilidades de liderazgo (Peláez et al., 2020).

### Meta-análisis

Los resultados de los meta-análisis para ambos resultados de intervención (i.e., Bienestar Laboral y Desempeño Laboral) se encuentran en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Resultados meta-analíticos para los efectos de intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en resultados laborales*

Resultado	Efecto de Intervención					CI 95%		Heterogeneidad		
	<i>k</i>	<i>n</i>	<i>d</i>	SE	<i>p</i>	<i>Inf</i>	<i>Sup</i>	<i>I</i> <sup>2</sup>	<i>Q</i>	<i>p</i>
Bienestar Laboral <sup>a</sup>	6	542	0.377	0.0875	<.001	0.205	0.548	0%	5.091	.405
Desempeño Laboral <sup>b</sup>	3	161	0.567	0.181	.002	0.213	0.921	0%	0.551	.759

*Nota:* *k* = número de tamaños de efectos incluidos en el análisis; *n* = número de participantes; *d* = tamaño de efecto medio de acuerdo con *d* de Cohen; SE = error estándar; CI 95%, Inf-Sup = límites mínimos y máximos del intervalo de confianza; *I*<sup>2</sup> = porcentaje del error estándar del tamaño de efecto que puede atribuirse a heterogeneidad; *Q* = estimación de heterogeneidad; *p* = nivel de significancia.

<sup>a</sup> Medidas de Bienestar Laboral incluyen: *work engagement*, satisfacción laboral, percepción del trabajo como vocación.

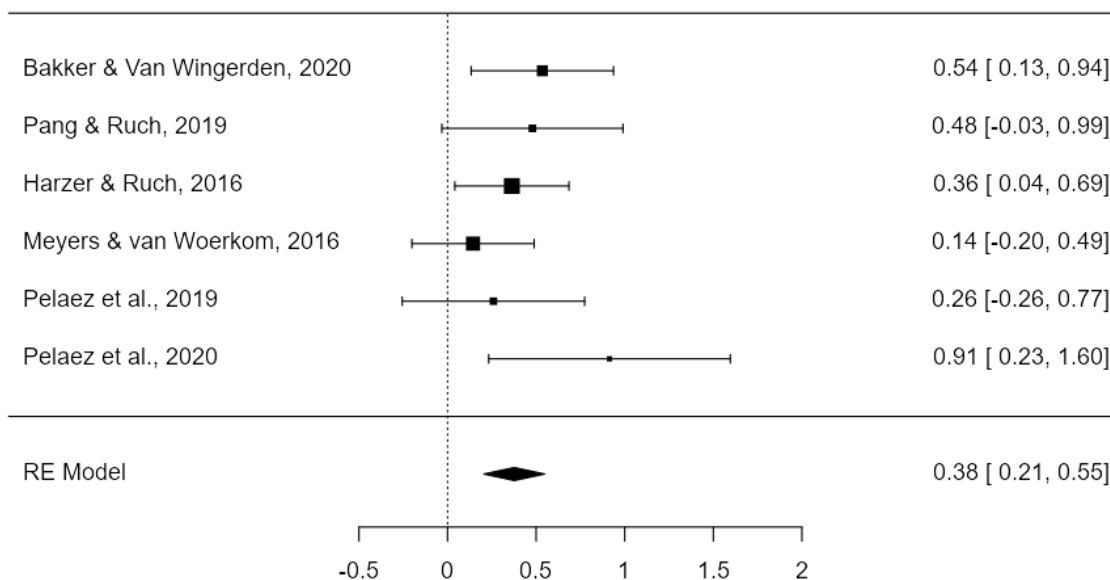
<sup>b</sup> Medidas de desempeño incluyen: desempeño de la tarea y desempeño intra-rol reportado por supervisores.

Respecto al efecto en Bienestar Laboral, basado en la comparación de seis efectos, se obtuvo un efecto estadísticamente significativo de magnitud moderada-baja de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en el Bienestar Laboral de los/as trabajadores/as, con  $d=0.377$  (95% CI = 0.205 a 0.548,  $p<0.01$ ). Respecto a la heterogeneidad, el valor *Q* no es significativo ( $p=.405$ ), lo que indica que no hay heterogeneidad observada. De

igual forma, se obtuvo un nivel de heterogeneidad de cero ( $I^2 = 0.0\%$ ) indicando que esta puede no estar influyendo en el tamaño de efecto encontrado. En la Figura 2 se presenta el diagrama de bosque para Bienestar Laboral.

### Figura 2

*Diagrama de bosque de los tamaños de efecto de intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en Bienestar Laboral*

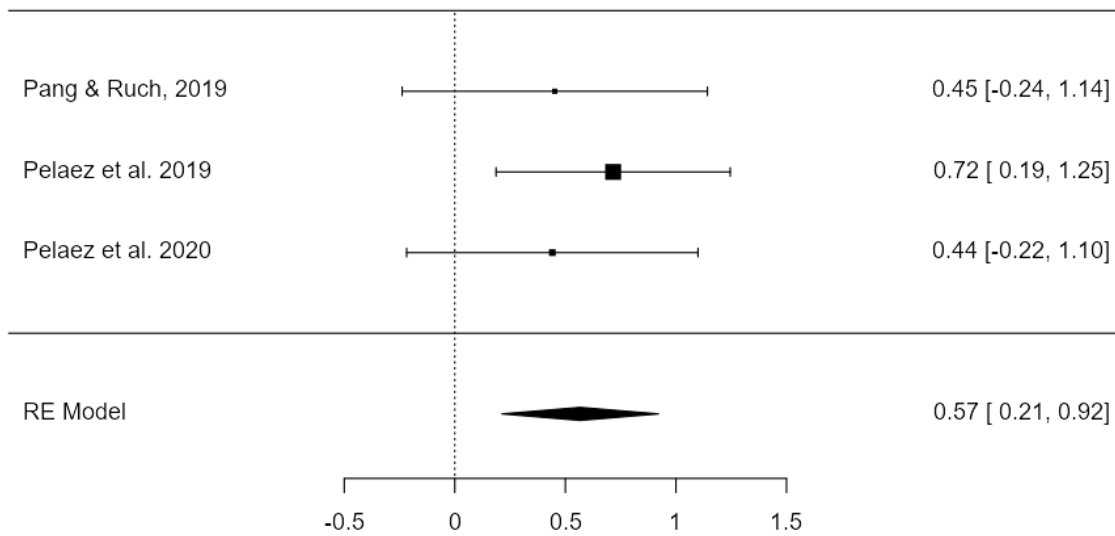


*Nota:*  $d$  de Cohen con un intervalo de confianza de 95% (barras). El diamante corresponde a la media de los tamaños de efecto. RE Model = Modelo de efectos aleatorios

Respecto a los efectos en el Desempeño Laboral, basado en la comparación de tres efectos, se obtuvo un efecto estadísticamente significativo de magnitud moderada de las intervenciones Basadas en Fortalezas del Carácter en el Desempeño Laboral de los/as trabajadores/as, con  $d=0.567$  (95% CI = 0.213 a 0.921,  $p<0.01$ ). Respecto a la heterogeneidad, el valor  $Q$  no es significativo ( $p=.759$ ), lo que indica que no hay heterogeneidad observada. De igual forma, se obtuvo un nivel de heterogeneidad de cero ( $I^2 = 0.0\%$ ) indicando que esta puede no estar influyendo en el tamaño de efecto encontrado. En la Figura 3 se presenta el diagrama de bosque para Desempeño Laboral.

**Figura 3**

*Diagrama de bosque de los tamaños de efecto de intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en Desempeño Laboral*



*Nota:* *d* de Cohen con un intervalo de confianza de 95% (barras). El diamante corresponde a la media de los tamaños de efecto. RE Model = Modelo de efectos aleatorios.

## Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la efectividad de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter al incrementar el Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral a través de un meta-análisis. En este meta-análisis, de un total de 594 artículos publicados entre los años 2004 y 2021 se extrajeron datos de 6 artículos científicos publicados entre el año 2016 al 2021 donde se explora la efectividad de Intervenciones en Fortalezas del Carácter, con una muestra total de 542 trabajadores/as.

### Efectividad en Bienestar Laboral

De acuerdo con la primera hipótesis planteada ( $H_1$ ), se esperaba encontrar que las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter fuesen efectivas para aumentar el Bienestar Laboral de los/as trabajadores/as. El meta-análisis confirmó la hipótesis, encontrando un efecto significativo moderado-bajo ( $d=0.377$ ) de estas intervenciones en aumentar el Bienestar Laboral. Esto significa que las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter tienen la capacidad de incrementar los niveles de Bienestar Laboral de los/as trabajadores/as en términos de *work engagement*, satisfacción laboral y percepción del trabajo como vocación. Estos resultados concuerdan con hallazgos anteriores que indican que las Fortalezas del Carácter se asocian positivamente con el Bienestar en el contexto laboral (Harzer, 2020), con los planteamientos de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2017) y de la Psicología Organizacional Positiva (Salanova et al., 2016), las cuales indican que las intervenciones enfocadas en aumentar los recursos personales de los/as trabajadores/as tienen la capacidad de potenciar el bienestar en las personas en un contexto laboral.

Concretamente, se encontró que, de los seis estudios analizados, cinco apoyaban la hipótesis planteada (véase Harzer & Ruch, 2016; Pang & Ruch, 2019; Peláez et al., 2019; Bakker & Van Windergen, 2020 y Peláez et al., 2020). Estos resultados coinciden con la evidencia reportada por otros estudios donde se implementaron intervenciones similares, como el realizado por Monzani y colaboradores (2021), el que, si bien no usó grupo control, reportó

un incremento mayor del bienestar de trabajadores/as en una intervención *Mindfulness* basada en Fortalezas en comparación a una intervención basada en *Mindfulness*.

La excepción al resultado general encontrado mediante los cinco estudios previamente mencionados determinó que no existía un efecto significativo entre este tipo de intervenciones y el Bienestar Laboral (Meyers & Van Woerkom, 2016). Lo anterior, podría deberse al diseño de intervención implementado, en el cual se destina un tiempo más acotado (solo una sesión de medio día) en comparación con los demás estudios. En este sentido, Carr y colaboradores (2020) reportaron, a través de un meta-análisis y revisión sistemática, que tanto la duración del programa de intervención como el número de sesiones son moderadores del efecto de las intervenciones de Psicología Positiva en resultados de bienestar, indicando que los programas fueron más efectivos con mayor duración y al contener más sesiones.

### **Efectividad en Desempeño Laboral**

De acuerdo con la segunda hipótesis planteada ( $H_2$ ), se esperaba encontrar que las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter fuesen efectivas para aumentar el Desempeño Laboral de los/as trabajadores/as. Los resultados cuantitativos (i.e., meta-análisis) confirman la hipótesis planteada, encontrando un efecto significativo moderado ( $d=0.567$ ) de estas intervenciones en aumentar el Desempeño Laboral. Esto significa que las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter tienen la capacidad de incrementar los niveles de Desempeño Laboral de los/as trabajadores/as en términos de desempeño de la tarea y desempeño intrarrol reportado por supervisores. Estos resultados concuerdan con los hallazgos de la relación Fortalezas del Carácter-Desempeño Laboral, donde se ha encontrado que las Fortalezas de los/as trabajadores/as son predictores relevantes del desempeño de aquellos/as trabajadores/as (Harzer et al., 2021). De igual forma, concuerdan con los planteamientos de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2017) y de la Psicología Organizacional Positiva (Sin & Lyubomirsky, 2009) respecto a las fortalezas y recursos personales, cuyo desarrollo aumenta en los/as trabajadores/as la capacidad de afrontar las



demandas laborales a través de distintas estrategias, lo que conlleva resultados positivos para la organización.

En cuanto a la descripción de los estudios, a diferencia de los resultados reportados para Bienestar Laboral en relación a las intervenciones en Fortalezas del Carácter, en el caso del Desempeño Laboral, se encontró que los tres artículos incluidos para el meta-análisis presentaban un incremento significativo respecto a los grupos de control.

### **Aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas**

En cuanto a las aportaciones teóricas de este estudio, se entrega evidencia respecto al rol de las Fortalezas del Carácter dentro de las Intervenciones de Psicología Positiva, definidas como intervenciones basadas en la evidencia, que tienen el objetivo primario de incrementar el bienestar y no solo reducir síntomas (Carr et al., 2020), lo cual se demuestra en los resultados de este estudio. De igual forma, se entrega evidencia de lo expuesto en la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2013), donde se ha considerado que las Fortalezas del Carácter tienen potencial para el aumento de los recursos personales de los/as trabajadores/as. En este sentido, si bien se conocía la relación de las Fortalezas del Carácter con el Bienestar Laboral (Harzer, 2020) y el Desempeño Laboral (Harzer et al., 2021) de los/as trabajadores/as con este estudio se evidencia la capacidad de realizar acciones concretas dentro de las organizaciones para cultivar las fortalezas del carácter y obtener un efecto positivo en los resultados saludables de la organización, lo que podría entenderse desde el proceso de motivación de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2013).

Como aportación metodológica, la descripción de los estudios entrega indicios respecto a ciertos procedimientos que se deben considerar al momento de llevar a cabo una intervención basada en Fortalezas del Carácter. Específicamente, la más evidente diferencia metodológica entre los estudios donde la intervención fue significativamente efectiva y el

estudio que reportó un efecto no significativo (Meyers & Van Woerkom, 2016) corresponde al número de sesiones y la duración de la intervención, por lo que pareciera que estos criterios influyen en la efectividad de las intervenciones. En este sentido, en el estudio de Meyers y Van Woerkom (2016) se llevó a cabo una intervención de una sesión de medio día, mientras que los demás estudios utilizaron entre 3 y 8 sesiones, las que fueron realizadas en un rango de duración de 4 semanas a 6 meses.

Finalmente, como implicancias prácticas es posible señalar que los resultados reportados pueden ser utilizados por las organizaciones y direcciones de recursos humanos como una evidencia sólida que da cuenta de los resultados positivos del uso de intervenciones positivas basadas en Fortalezas del Carácter. Sumado a lo anterior, y a modo general, se encuentra la evidencia existente de los bajos costos que comprende el uso de intervenciones positivas y su menor dificultad al momento de implementarlas (Meyers et al., 2013) al centrarse en la promoción de la salud de los individuos mediante el incremento de sus fortalezas (Salanova et al., 2016), las que son aplicables en diferentes culturas, además de ser propias de los individuos (Miglianico et al., 2020).

### **Limitaciones y Fortalezas**

El presente estudio presenta diferentes limitaciones, las que son compensadas a través de la presencia de diversas fortalezas. En primer lugar, una de las limitaciones corresponde a que la investigación se centra específicamente en la efectividad y resultados de intervenciones sobre el Bienestar Laboral y Desempeño Laboral, dejando de lado otros posibles constructos y variables de interés, tales como reducción de estrés laboral, comportamiento prosocial y habilidades de liderazgo (Donaldson et al., 2019). Sin embargo, este aspecto puede verse como una fortaleza, debido a que el énfasis en el Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral corresponde a una profundización en resultados altamente relevantes dentro del estudio de las fortalezas en el contexto organizacional (Miglianico et al., 2020) y de las intervenciones individuales de la Psicología Organizacional Positiva (Salanova et al., 2016).

En segundo lugar, una limitación es la baja cantidad de estudios identificados junto con el bajo número de participantes de algunos de estos estudios, lo que pudo haber disminuido el poder estadístico de las comparaciones. A pesar de esto, se logró obtener resultados significativos en ambas comparaciones a través de estadísticos robustos de meta-análisis como lo son las diferencias de medias estandarizadas, estimadas a través de la  $d$  de Cohen. Sumado a esto, se puede considerar como una fortaleza la calidad de los estudios incluidos, de los cuales todos fueron publicados en revistas indexadas en bases de datos, lo que entrega garantías de validez científica a los datos analizados.

Finalmente, como fortaleza se destaca el hecho de que el presente estudio es uno de los primeros en abordar esta temática en específico, lo que es de suma relevancia debido a las distintas oportunidades que ofrecen las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter para contribuir al bienestar de los/as trabajadores/as y a los resultados organizacionales con su implementación.

### **Futuras investigaciones**

Llama la atención el bajo número de artículos que estudian este tipo de intervenciones en el contexto organizacional, en específico los que abordan su relación con el Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral (solo seis artículos seleccionados), siendo un campo claramente casi inexplorado. Esto demuestra la necesidad de nuevos estudios que lleven a cabo intervenciones en Fortalezas del Carácter para incrementar el Bienestar Laboral y el Desempeño laboral, además de explorar distintas metodologías y modalidades de intervención para tener mayor certeza respecto a qué procedimientos son adecuadas en la práctica.

### **Conclusión**

Los constantes cambios mueven al mundo de las organizaciones y en este sentido, resulta clave que éstas se muevan a nuevas aproximaciones positivas al momento de buscar mejoras en sus resultados organizacionales, centrándose en las fortalezas de sus empleados/as a fin de lograr afrontar los requerimientos emergentes propios de las sociedades

modernas (Salanova, 2008). Considerando los planteamientos de la PAHO (2015) se debe trabajar en la promoción de la salud y bienestar de los trabajadores promoviendo políticas e intervenciones eficaces para las organizaciones. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de esta investigación fue determinar la efectividad de las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter en cuanto a las variables Bienestar Laboral y el Desempeño Laboral, realizándose dos meta-análisis de seis y tres estudios, los cuales arrojaron resultados que concuerdan con las dos hipótesis planteadas inicialmente.

Los resultados reportados entregan evidencia importante respecto a la Psicología Organizacional Positiva, demostrando que su enfoque en el desarrollo y la promoción de Fortalezas en los/as trabajadores/as es efectivo en el contexto organizacional tanto para incrementar el Bienestar como el Desempeño Laboral. De esta forma, las intervenciones basadas en Fortalezas del Carácter pueden ser utilizadas por las direcciones de recursos humanos para la promoción de la salud de los/as trabajadores/as pertenecientes a sus organizaciones mediante el incremento de sus fortalezas como recursos personales (Salanova et al., 2016), lo que a la vez tendría un impacto positivo en los resultados organizacionales de Bienestar Laboral y Desempeño Laboral.

## Referencias

- Antonovsky A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11-18.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3).  
<https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. & 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. & van Wingerden, J. (2020). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20–30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Biswas-Diener, R. & Dean, B. (2007). *Positive psychology coaching: putting the science of happiness to work for your clients*. John Wiley & Sons Inc.
- Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J., & Rothstein, H. (2013). *Comprehensive Meta-Analysis Version 3*. Biostat, Englewood.
- Cameron, K. & Spreitzer, G. (2012). What is positive about Positive Organizational Scholarship? En K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 1-14). Oxford University Press.
- Carr, A., Cullen, K., Keeney, C., Canning, C., Mooney, O., Chinseallaigh, E. & O'Dowd, A. (2020): Effectiveness of positive psychology interventions: a systematic review and meta-analysis, *The Journal of Positive Psychology*  
10.1080/17439760.2020.1818807
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2da ed.). Lawrence Erlbaum.

- Donaldson, S. & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. 10.1080/17439761003790930.
- Donaldson, S., Lee, J. & Donaldson, Srt. (2019). Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: a Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4. 10.1007/s41042-019-00021-8.
- Dubreuil, P., Forest, J. & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349. doi:10.1080/17439760.2014.898318
- Edgar, J., Nicol, C., Clark, C. & Paul, E. (2012). Measuring empathic responses in animals. *Applied Animal Behaviour Science*, 138(3-4), 182–193.  
doi:10.1016/j.applanim.2012.02.006
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.  
doi:10.1037/0003-066x.56.3.218
- Grant, A. M. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 118–126.
- Harnois, G., Gabriel, P., World Health Organization & International Labour Organisation. (2000). Mental health and work: impact, issues and good practices. *World Health Organization*.  
Recuperado de <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42346>
- Harvey, S., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J., Tan, L., Mykletun, A., . . . Mitchell, P. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301-310. doi:10.1136/oemed-2016-104015

- Harzer, C. (2020). Fostering character strengths to promote thriving and flourishing in organizations. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 37–50.  
<https://doi.org/10.1007/s11613-020-00636-w>
- Harzer, C., Bezuglova, N & Weber, M. (2021). Incremental Validity of Character Strengths as Predictors of Job Performance Beyond General Mental Ability and the Big Five. *Frontiers in psychology*, 12(518369). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.518369>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2016). Your Strengths are Calling: Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6), 2237–2256. doi:10.1007/s10902-015-9692-y
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100. doi:10.1111/1467-8721.ep10770953
- Higgins, J. & Green, S. (Eds.). (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (5.1.0 ed.). The Cochrane Collaboration.
- The jamovi project (2021). jamovi (Version 1.6) [Computer Software]. Recuperado de <https://www.jamovi.org>
- Jørgensen, I. & Nafstad, H. (2004). Positive Psychology: Historical, Philosophical, and Epistemological Perspectives. En P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 15–34). John Wiley & Sons, Inc.
- Kelloway, E. (2017). Mental health in the workplace: Towards evidence-based practice. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 58(1), 1–6.  
<https://doi.org/10.1037/cap0000084>
- Li, Y. & Zhang, R. (2019). Kindergarten teachers' work stress and work-related well-being: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 47. 1-11. 10.2224/sbp.8409.

- Linley, P. & Joseph, S. (2004). Applied Positive Psychology: A New Perspective for Professional Practice. En P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 3–12). John Wiley & Sons, Inc.
- Littman-Ovadia, H., Dubreuil, P., Meyers, M. & Freidlin, P. (2021). Editorial: VIA Character Strengths: Theory, Research and Practice. *Frontiers in Psychology*, 12(653941). doi:10.3389/fpsyg.2021.653941
- Martin-del-Rio, B., Neipp, M., Garcia-Selva, A. & Solanes-Puchol, A. (2021) Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. *Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5222. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105222>
- Meyers, M., van Woerkom, M. & Bakker, A. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632. doi:10.1080/1359432x.2012.694689
- Meyers, M. & van Woerkom, M. (2016). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671–689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. & Martin-Krumm, C. (2020). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 21(3), 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Moreno, B. (2011) Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 57(1), 4-19. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>
- Monzani, L., Escartín, J., Ceja, L., & Bakker, A. (2021). Blending mindfulness practices and character strengths increases employee well-being: A second-order meta-analysis and a follow-up field experiment. *Human Resource Management Journal*. doi:10.1111/1748-8583.12360



- Niemiec, R. & Pearce, R. (2021). The Practice of Character Strengths: Unifying Definitions, Principles, and Exploration of What's Soaring, Emerging, and Ripe With Potential in Science and in Practice. *Frontiers in Psychology, 11*(590220).  
doi:10.3389/fpsyg.2020.590220
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). Fit Mind, Fit Job: From Evidence to Practice in Mental Health and Work, *Mental Health and Work*.  
<https://doi.org/10.1787/9789264228283-en>.
- Organización Panamericana de Salud. (2015). *Plan de acción sobre la salud de los trabajadores 2017-2025*. Categoría del Plan Estratégico 2014-2019 de la OPS.  
Disponible en <https://iris.paho.org/handle/10665.2/33983>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pang, D. & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(1). 150-162. doi: 10.1037/ocp0000144.
- Park, N., Peterson, C. & Sun, J. (2013). La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones. *Terapia psicológica, 31*(1), 11-19. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082013000100002>
- Peláez, M., Coe, C. & Salanova, M. (2019). Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study. *Journal of happiness studies, 21*(2). 1265-1284. 10.1007/s10902-019-00127-5
- Peláez, M., Salanova, M. & Martínez, I. (2020). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in Psychology, 10*(3066).  
doi:10.3389/fpsyg.2019.03066

- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214. Recuperado de <http://www.want.uji.es/download/organizaciones-saludables-y-desarrollo-de-recursos-humanos/>
- Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En Salanova, M. (Ed.). *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 63-89). Madrid: Síntesis
- Salanova, M., Martínez, I.M. & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. In F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Pearson Prentice Hall
- Salanova, M., Llorens, S. & Martinez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Schabracq, M. & Cooper, C. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 227-241. 10.1108/02683940010320589.
- Schutte, N. & Malouff, J. (2019). The Impact of Signature Character Strengths Interventions: A Meta-analysis. *Journal of happiness studies*, 20(4), 1179-1196. doi:10.1007/s10902-018-9990-2
- Sin, N. & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of clinical psychology*, 65(5), 467-487. doi:10.1002/jclp.20593
- Stander, E., Mostert, K. & de Beer, L. (2014). Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24, 403-409. 10.1080/14330237.2014.997007.
- Vásquez, A., Pérez, D., Moreno, R., Arroyo, F. & Suárez, J. (2010). Factores psicosociales motivacionales y estado de salud. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 56(218), 12-21.

Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 3-8.

Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151

Wang, Y., Huang, J. & You, X. (2016). Personal Resources Influence Job Demands, Resources, and Burnout: A One-year, Three-wave Longitudinal Study. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 44. 247-258. 10.2224/sbp.2016.44.2.247.

## Anexo

### **Anexo 1:** *Secuencias de estrategia de búsqueda según base de datos utilizada.*

**Scopus:** TITLE-ABS-KEY ( "character strength\*" ) AND ( ( "performance" ) OR ( "productivity" ) OR ( "well being" ) ) AND ( ( "work\*" ) OR ( "organization\*" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )

**Web of Science:** ALL=("character strength\*") AND (ALL=(performance) OR ALL=(productivity) OR ALL=(well being)) AND (ALL=(work) OR ALL=(organization\*))

**ProQuest:** noft((character strength) AND ((performance) OR (productivity) OR (well being)) AND ((work) OR (organization)))