



**UNIVERSIDAD DE JAÉN**  
*Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación*

## Trabajo Fin de Grado

# **Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de organización positiva**

**Alumno: Sergio Montilla Segovia**

Tutor: Dra. M<sup>a</sup> Pilar Berrios Martos  
Dpto: Psicología

**Julio, 2014**

## ÍNDICE

<b>0. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4-5</b>
<b>2. ENGAGEMENT: ¿ES POSIBLE DISFRUTAR EN EL TRABAJO?.....</b>	<b>5-7</b>
2.1 Midiendo el engagement: El Utrecht Work Engagement Survey (UWES).....	7
<b>3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA.....</b>	<b>8-10</b>
<b>4. FUNDAMENTOS E HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES.....</b>	<b>10-13</b>
<b>5. ORGANIZACIONES SALUDABLES: EL MODELO HERO.....</b>	<b>13-15</b>
5.1 Empleados saludables. Los recursos personales y el capital psicológico positivo.....	15-16
5.1.1 Autoeficacia.....	17
5.1.2 Resiliencia.....	18
5.1.3 Optimismo.....	18
5.1.4 Esperanza.....	19
5.1.5 Afectividad positiva.....	19-20
5.2 Recursos y prácticas organizacionales saludables.....	20-21
5.3 Resultados organizacionales saludables.....	21-22
<b>6. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y DE LOS RECURSOS PSICOLÓGICOS POSITIVOS: EL MODELO RECURSOS- EXPERIENCIAS-DEMANDAS (RED).....</b>	<b>23-25</b>
<b>7. INTERVENCIONES POSITIVAS EN EL TRABAJO. APLICACIÓN DEL MODELO HERO.....</b>	<b>25-26</b>
7.1 Intervenciones individuales derivadas del modelo RED: prevenir los riesgos psicosociales y potenciar los recursos psicológicos positivos.....	26-31
7.2 Intervenciones positivas a nivel organizacional y de equipos (nivel colectivo).....	31-35
<b>8. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>35-36</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>36-40</b>

## **0. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

En el presente trabajo se analizan los conocimientos actuales aportados por la Psicología Positiva al ámbito organizacional. Se repasan los inicios del paradigma de las Organizaciones Positivas, así como los conceptos claves para la comprensión de las variables que influyen en el desarrollo de las mismas. Se analiza el modelo Healthy and Resilient Organizations (HERO; Salanova Llorens, Cifre y Martinez, 2012) centrándonos en sus diferentes componentes: individuales, grupales y organizacionales. Además, se describe el modelo de Recursos-Experiencias-Demandas (RED; Salanova, Martínez y Llorens, 2014) para la evaluación de riesgos psicosociales y recursos personales positivos y se explican algunas estrategias de intervención propuestas desde la Psicología Positiva. Finalmente, se establecen las principales conclusiones que pueden extraerse de la evidencia empírica acumulada hasta el momento y se plantean algunas sugerencias de cara al futuro.

**Palabras claves: Psicología Organizacional Positiva, Organizaciones Saludables, Modelo HERO, Capital Psicológico Positivo, Modelo RED, Intervenciones Positivas.**

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando nos referimos a las “Organizaciones Positivas”, hablamos de un término relativamente nuevo que guarda relación con el desarrollo de la Psicología Positiva en el ámbito de las organizaciones en los últimos años. Sobre esta cuestión, en la última década, se han publicado una gran cantidad de artículos divulgativos y literatura científica.

La psicología clásica se ha basado en el estudio de la enfermedad mental, en el aspecto patológico y `negativo´ de la conducta humana. Fue en 1998, tras el auge de la corriente de la psicología positiva de la mano de Seligman, cuando se empezó a dedicar tiempo y esfuerzos en el estudio de la otra `cara´ de la conducta humana: el lado positivo, centrado en el desarrollo de las virtudes y de las fortalezas personales. Si extrapolamos este interés científico por el lado `positivo´ del comportamiento humano al comportamiento organizacional positivo, el resultado es el nacimiento de la Psicología Organizacional Positiva (POP).

Nuestro objetivo en el presente trabajo es revisar las principales aportaciones realizadas por la POP en los últimos años desde una perspectiva descriptiva con el fin de clarificar los conceptos claves para la comprensión de la disciplina y sus fundamentos teóricos.

Nos basaremos en las últimas investigaciones del equipo WoNT<sup>1</sup> de la Universidad Jaume I de Castellón, en el ámbito de las organizaciones saludables y resilientes. En concreto, revisaremos el modelo Healthy and Resilient Organizations (HERO) y describiremos sus componentes. Además, expondremos el modelo de Recursos-Experiencias-Demandas (RED) entendiéndolo como una herramienta de evaluación de los riesgos psicosociales y de los recursos psicológicos positivos que caracterizan a los empleados saludables. Finalmente, desarrollaremos diversas estrategias de intervención positivas que influyen en el desarrollo de las organizaciones saludables.

El interés personal para elegir este tema como trabajo fin de grado se debe a la necesidad de transmitir un mensaje claro: *en el ámbito organizacional no sólo se originan patologías derivadas del estrés laboral, sino que puede ocurrir todo lo contrario: el entorno laboral puede generar emociones positivas, y dichas emociones predicen el desarrollo de las organizaciones saludables, que son aquellas capaces de adaptarse al entorno y enfrentarse a las nuevas demandas del ambiente de forma eficaz promoviendo la salud y el bienestar entre sus miembros.*

<sup>1</sup> El WoNT es un Grupo de Excelencia en la Investigación y de Alto Rendimiento (GAR) perteneciente a la Universidad Jaume I, cuyo propósito es contribuir al desarrollo y promoción de empresas, los grupos y las personas en situaciones de crisis económica, financiera y de confianza. Este equipo basa sus investigaciones en la búsqueda de la excelencia, la innovación, la calidad, así como en el desarrollo de la salud y la resiliencia organizacional. (Salanova et al, 2014).

## 2. ENGAGEMENT: ¿ES POSIBLE DISFRUTAR EN EL TRABAJO?

A lo largo de la historia de la psicología de la salud ocupacional, se han dedicado grandes esfuerzos en combatir el Burnout o Síndrome de “estar quemado por el trabajo”. Schaufeli y Enzmann (1998) definen el burnout como un “estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos ‘normales’ que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de distrés o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo”.

La literatura científica nos ha permitido conocer diferentes factores que pueden favorecer la aparición del “*Burnout*” en los empleados, pero: ¿existe algún estado motivacional de polo opuesto al *burnout* que se relacione con el disfrute laboral?

El *engagement* fue descrito por primera vez por Kahn (1990, pp 694) como: “(*...el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles*)”.

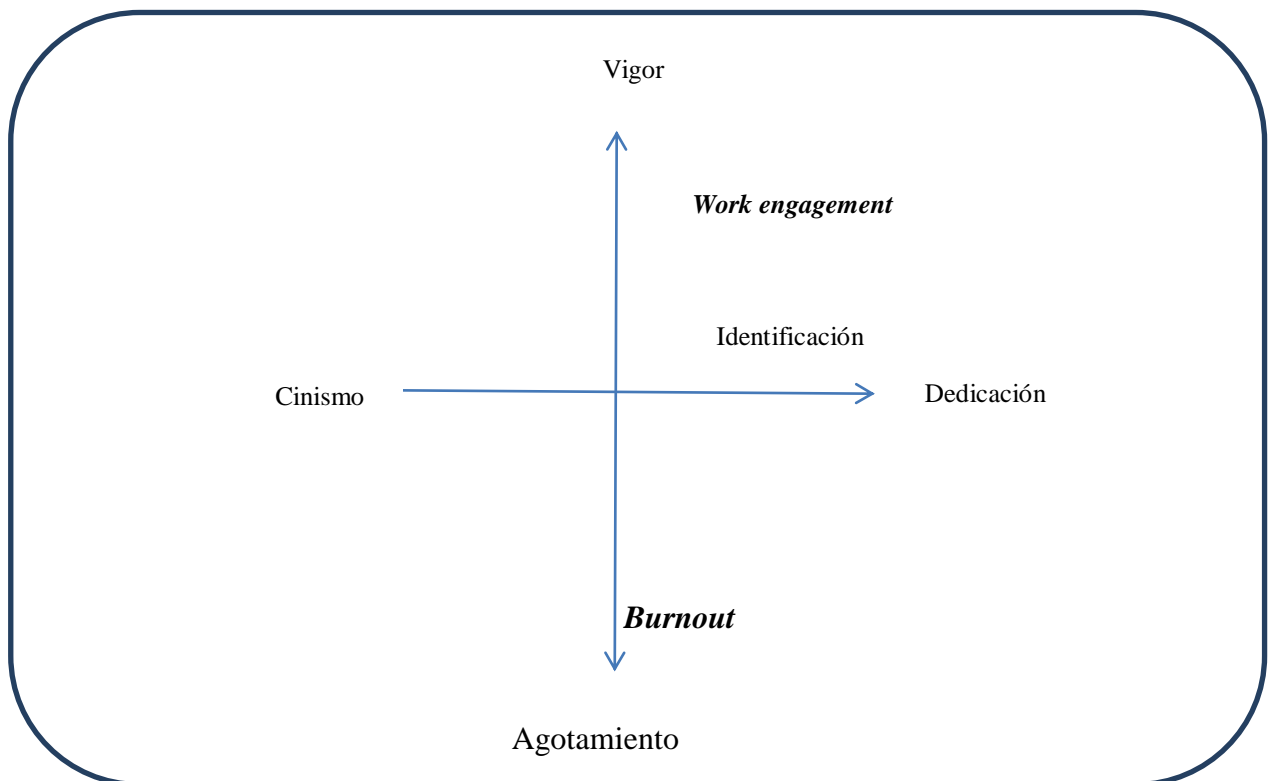
El **Engagement** o vinculación psicológica con el trabajo surge como un constructo positivo totalmente antagónico al de Burnout (Salanova y Schaufeli, 2009). Nace desde la corriente de las organizaciones positivas, y se define como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral (Salanova y Schaufeli, 2004). Es un aspecto motivacional intrínseco clave, dirigido a la consecución de metas. (García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova, 2006).

El vigor incluye un componente conductual-energético. Hace referencia a niveles altos de energía y una gran resistencia mental en el contexto laboral, debido al deseo de esforzarse en la realización de la tarea más allá de las dificultades que se puedan presentar. La dedicación se relaciona con un componente emocional y se expresa como una alta implicación laboral, junto con una identificación con el reto, el sentido, la inspiración y el orgullo que presenta el trabajo. Finalmente, la absorción se identifica

con el componente cognitivo. Guarda relación con la concentración que la persona alcanza en el entorno laboral, de tal forma que el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, provocando dificultades para desconectar de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos con el trabajo. (Lorente y Vera, 2010).

Investigaciones empíricas han mostrado que el vigor y la dedicación son conceptos de polos opuestos al agotamiento y el cinismo propios del burnout, al igual de que son dimensiones diferentes. (Schaufeli y Taris, 2005; González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006).

Mientras que el burnout se caracteriza por una conjunción de poca identificación con el trabajo (cinismo) y de poca energía para realizarlo (agotamiento), el *engagement* se caracteriza por lo opuesto, una combinación de una elevada identificación en el trabajo (dedicación) y una gran cantidad de energía a la hora de realizar el mismo (vigor). (Salanova y Schaufeli, 2009).



**Figura 1.** *Engagement* en el trabajo como polo opuesto al *burnout*. Adaptado de Salanova (2009)

La investigación científica ha puesto de manifiesto que las principales causas del *engagement* se encuentran tanto en los recursos laborales (ej: autonomía y apoyo

social), como en los recursos personales, siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo (de la que hablaremos más adelante) uno de los más importantes (Carrasco, de la Corte, León, 2010).

Los trabajadores que se sienten realizados con su trabajo, es decir, aquellos que experimentan “*engagement*”, manifiestan un sentimiento de unión con la organización enérgico y efectivo. En cambio, los trabajadores que experimentan “*burnout*”, perciben su trabajo como estresante y demandante, en contraposición al sentimiento retador y de diversión hacia la consecución de los objetivos laborales que sienten los sujetos “*engaged*” (Salanova y Schaufeli, 2009).

En consecuencia, sabemos que el *engagement* es un estado motivacional positivo en donde los recursos laborales como como las demandas en el trabajo interfieren en el desarrollo del mismo, y que el *engagement* a su vez es capital en la formación de comportamientos organizacionales positivos (Salanova y Schaufeli, 2009).

Aunque hemos analizado el *engagement* como un componente psicológico individual que desarrollan los trabajadores, es importante resaltar que también tiene una naturaleza interindividual, ya que: “este estado se puede contagiar integrándose y compartiéndose entre los miembros del grupo, dando lugar al *engagement* colectivo”. (Salanova y Schaufeli, 2009).

### **2.1 Midiendo el Engagament: El Utrecht Work Engagement Survey (UWES).**

El UWES o escala Utrecht de *Engagement* en el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002) es el cuestionario más utilizado en la evaluación del *engagement*. Aunque en un principio constaba de 24 items, tras diversos análisis de validez y fiabilidad, se llegó a una versión de 17 items que evalúan las tres dimensiones propias del *engagement*: el Vigor (o altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja), la Dedicación (o el nivel de significación del trabajador en la tarea) y la Absorción (sentimientos de felicidad cuando se trabaja, provocando incluso la pérdida de la noción del tiempo. (Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013).

### 3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA

En la práctica profesional y desde la consultoría empresarial, el Great Place to Work (<http://www.greatplacetowork.com>) ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas. Basándose en su experiencia de más de 20 años, ayudan a definir las características de las ‘mejores’ empresas para trabajar. Definen un buen lugar para trabajar como un lugar donde los empleados “confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos”. Según este instituto un buen lugar para trabajar se caracteriza por mantener buenas relaciones entre (1) empleados y dirección, entre (2) empleados y sus puestos/compañía, y (3) entre empleados y otros compañeros. Por tanto, también aquí las dimensiones de tipo social en la organización adquieren una importancia crucial a la hora de definir qué es y que no es una organización saludable. (Salanova, 2008).

Las empresas que son percibidas por los trabajadores como las más saludables, reúnen una serie de características denominadas “cultura organizacional”.

Hofstede (1991) define a la cultura organizacional como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo (Grueso-Hinestroza, González-Rodríguez y Rey-Sarmiento, 2014).

Investigando la cultura organizacional de las tres empresas - con una cantidad de empleados superior a 1000 - mejor valoradas en España durante el año 2014 (Atento, Novaris y Lilly) desde el ranking de Great Place to Work (<http://www.greatplacetowork.es>), destacamos las siguientes características comunes asociadas a las mejores organizaciones en nuestro país:

**Diversidad y reconocimiento:** apuesta por empleados jóvenes, con algún tipo de discapacidad o con otras dificultades para acceder al mercado laboral. Es fundamental motivar y recompensar a los trabajadores para promover el desempeño laboral y una actitud responsable, con dedicación y en un ambiente agradable en el trabajo. Los buenos resultados y los esfuerzos deben de reconocerse debidamente en un clima de absoluto respeto, contribuyendo así al progreso de los empleados.

**Cohesión y desarrollo personal:** es importante reforzar los estándares de conducta organizacional que fomenten una cultura y ambiente de trabajo de colaboración, ya que permitirá a los individuos y grupos de la empresa el objetivo de alcanzar el máximo potencial. Por tanto, la organización debe dedicar grandes esfuerzos en desarrollar las fortalezas y virtudes de los empleados mediante la creación de talleres que fomenten la mejora del conocimiento y la actitud de los trabajadores.

**Integridad:** las organizaciones deben regirse conforme a la ley vigente. Asimismo, la honestidad debe de ser la base de todas sus relaciones como vehículo para promover el desempeño laboral y una actitud responsable empresarial.

**Excelencia e innovación:** fomentar la creatividad, la dedicación y el rendimiento a través de la colaboración de los miembros de la organización. Persigue la innovación, proveer de productos de máxima calidad y lograr óptimos resultados empresariales.

**Respeto por las personas:** mantener un entorno basado en el respeto mutuo, la apertura y la integridad individual con todas las personas vinculadas a la empresa.

En otra organización muy valorada en España, con una cantidad de trabajadores inferior a 1000: ING Direct, identifican las siguientes características como esenciales para desarrollar una cultura organizacional positiva:

- *Potenciar el desarrollo y el talento:* a través de programas que permiten el crecimiento profesional, fomentando el intercambio y el movimiento de los trabajadores entre las diferentes áreas.
- *Una organización con igualdad de oportunidades:* donde un 60 % de los directivos son mujeres, ofreciendo responsabilidad y autonomía a los trabajadores que se incorporan desde el primer momento, permitiéndoles mostrar su valía y ayudándoles a crecer personalmente.
- *Conciliación con la vida personal y familiar:* como es el caso de programas enfocados a jornadas flexibles durante la semana de inicio escolar; el *Plan amigo y familia*, que invita tanto a familiares de primer grado como amigos con algún tipo de discapacidad a formar parte del banco; el *Programa Cuerpo y Mente*, con talleres de risoterapia, relajación, automasaje, charlas sobre nutrición, prevención... y el *Programa Deporte Naranja* para la práctica del atletismo, baloncesto, pádel, fútbol y golf.

- *Un entorno laboral más cómodo y útil:* oficinas donde se han eliminado los elementos innecesarios, con espacios diáfanos, llenos de luz, con salas, despachos y puntos de reunión acristalados, con las puertas siempre abiertas y espacios para el descanso y la relajación.

Todos los factores que hemos sintetizado en este apartado nos pueden servir de guía orientativa para comprender qué tipo de valores y normas de funcionamiento hay que promover en los entornos laborales para facilitar el desarrollo de las organizaciones saludables (aquellas que previenen los riesgos psicosociales y promueven el bienestar en un contexto socio-laboral dinámico y cambiante).

#### **4. FUNDAMENTOS E HISTORIA DE LA ORGANIZACIONES SALUDABLES.**

Tradicionalmente la psicología ha dedicado sus esfuerzos casi exclusivamente al tratamiento de los trastornos mentales. A lo largo de la historia la psicología ha centrado su atención en los componentes negativos de los seres humanos y de la sociedad en general (Seligman, 2002). En este sentido, se podría afirmar que la psicología ha tratado en las últimas décadas de hacer a las personas “infelices” un poco menos “infelices”, dejando de lado el interés en el estudio de los aspectos positivos de la conducta humana.

A finales de los años noventa nació en los Estados Unidos la corriente denominada *Psicología Positiva*, con el objetivo de estudiar las emociones positivas, las fortalezas y las virtudes del ser humano, en contraposición a la corriente previa basada en el estudio de los aspectos psicológicos negativos individuales (Vera, 2006).

De acuerdo al National Institute of Occupational Safety (NIOSH), la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) surgió con el propósito de mejorar la calidad de vida laboral, así como de proteger la seguridad y de fomentar la salud y el bienestar de los trabajadores.

Sin embargo, al igual que en el caso de la psicología tradicional, desde el nacimiento de la PSO las intervenciones se han centrado en las consecuencias negativas del estrés laboral, basándose en el modelo médico tradicional. Este sesgo negativo ha repercutido notablemente en el ámbito organizacional y su dinámica. (Bakker et al, 2012).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió en 1948 a la salud como: “*un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos*”.

Por tanto, podemos criticar el enfoque clásico de la Psicología de la Salud Ocupacional, si consideramos que sólo englobaba el aspecto negativo de la salud organizacional. En concordancia a la definición de la OMS, debemos entender la salud en su totalidad, desde un paradigma *psicobiosocial*. Desde esta visión, la salud se entiende, además, de forma positiva, como un proceso por el cual desarrollamos nuestras competencias y fortalezas personales. Por tanto, el objetivo de estudio de la PSO debe incluir tantos los aspectos negativos (el estrés laboral) como los positivos (bienestar psicológico) que afectan al funcionamiento de los trabajadores en el trabajo y fuera de él. (Salanova et al., 2014).

Esta perspectiva “positiva” debe de estar encaminada a ofrecer respuestas a las nuevas demandas que las organizaciones modernas necesitan dentro de un contexto socioeconómico en constante cambio. (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Es necesario el manejo adecuado de estos cambios organizacionales, ya que de lo contrario puede surgir con el transcurso del tiempo una gestión inadecuada de los recursos organizacionales, generándose organizaciones “tóxicas” incapaces de desarrollar estrategias que permitan gestionar correctamente los recursos y las demandas del entorno.

Es, por tanto, en este contexto donde surge el estudio de las “Organizaciones Saludables (OS)”, entendiéndolas como “aquéllas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización”. (Salanova y Schaufeli, 2009). Además, estas organizaciones son saludables porque reúnen una serie de requisitos (Salanova, 2009):

- La salud tiene un valor estratégico en la organización: la salud de los empleados es un fin en sí misma.
- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (*engaged*): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.

- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización y su entorno y con responsabilidad social corporativa.

Los departamentos de recursos humanos y de salud laboral tratan de «ayudar» a los empleados enfermos a que vuelvan rápidamente al trabajo, con el fin de reducir los costes asociados al absentismo, y ofrecen programas de formación para solucionar los problemas individuales. Por otra parte, si los empleados carecen de ciertas competencias, a menudo puede parecer más sencillo reemplazarlos que invertir en programas de formación a medida. Los mejores empleadores ya no son los que prometen empleo de por vida y una buena pensión, sino aquellos que proporcionan a sus empleados oportunidades, recursos y flexibilidad para su crecimiento. (Bakker, Rodríguez- Muñoz y Derks, 2012; Luthans, Youssef y Avolio, 2007)

En resumen, la Psicología Positiva y la Teoría Organizacional confluyen en el nacimiento de un nuevo marco teórico denominado Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), centrada en el estudio de las condiciones positivas y fortalezas humanas que están relacionadas con el bienestar de los miembros de una organización. (Garrosa, E., Blanco-Donoso, L.M, Moreno-Jiménez et al., 2014; Schaufeli, 2004).



**Figura 2.** Desde el paradigma tradicional de la enfermedad hacia una nueva visión más positiva. (Adaptado de Fernández, 2012).

Pero, ¿Cómo se pueden desarrollar organizaciones saludables? Es en este contexto donde surge el modelo heurístico HERO (Salanova et al, 2012), basado en investigaciones empíricas que aportan resultados muy interesantes con aplicaciones en los diferentes niveles de la Organización. A continuación haremos un recorrido por cada uno de los dichos niveles.

## 5. ORGANIZACIONES SALUDABLES: EL MODELO HERO

Para desarrollar este apartado nos basaremos fundamentalmente en las investigaciones del equipo WoNT de la Universidad Jaume I de Castellón, cuya directora es la Dra. Marisa Salanova.

Introduciremos el concepto de las Healthy and Resilient Organizations (HEROs) (Salanova et al., 2012) y describiremos los componentes que lo forman (Empleados saludables, Recursos y prácticas organizacionales saludables y Resultados organizacionales saludables), así como los constructos relacionados con cada uno de dichos componentes.

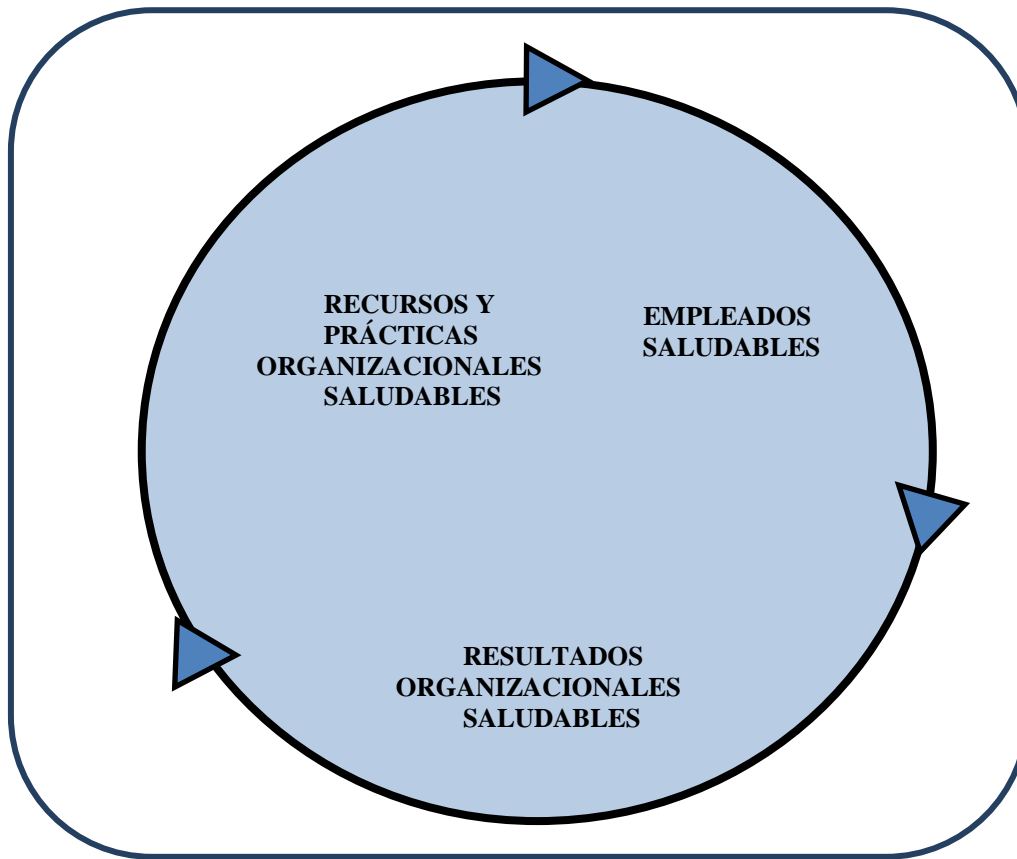
Posteriormente, en base a las investigaciones de Salanova y Schaufeli (2009); y Salanova, Llorens, Torrente y Acosta (2013), sintetizaremos algunas estrategias de intervenciones positivas tanto a nivel individual (empleados) como colectivo (organizacional y de equipos), que fomenten el desarrollo de las organizaciones saludables.

Vivimos en un periodo de recesión y crisis económica donde las organizaciones deben de adaptarse a este nuevo entorno y dedicar sus esfuerzos no sólo en la prevención de riesgos laborales, sino que además surge la necesidad de dar un paso más allá y de invertir en el desarrollo de las fortalezas y las virtudes de los miembros de la organización como vehículo para que en estas circunstancias, se produzca un desempeño laboral adecuado.

La necesidad de ofrecer resultados cercanos a la realidad laboral, en que se consideren las interacciones con las personas con las que se trabaja, ha llevado a plantear estudios colectivos que desde una visión “macro”, que permiten integrar diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal e individual), y estudiar los fenómenos organizacionales fuera de esta perspectiva. Es en este complejo contexto socioeconómico donde se sitúa la propuesta de evaluación e intervención en HEROs (HEalthy & Resilient Organizations) que constituyen una apuesta clave, desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, especialmente en el contexto de crisis y adversidades en que nos encontramos (Salanova, Cifre et al., 2011; Salanova, Llorens et al., 2012; Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013; Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

Por tanto, podemos definir a las HEROs como aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización como un todo a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, *feedback*), (2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo), y (3) nivel organizacional (e.g., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia). Además, estas organizaciones son ‘resilientes’ porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantienen sus esfuerzos y sus resultados. Estos esfuerzos suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. (Salanova 2008; 2009; Salanova, Llorens et al., 2012, Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

Desde esta perspectiva, el equipo WoNT de la Universidad Jaume I ha desarrollado el modelo y una metodología HERO, así como una metodología de evaluación de riesgos desde una perspectiva holística, integral, positiva y colectiva (Salanova, Llorens et al., 2012). El modelo asume que una HERO está formada por tres grandes componentes interrelacionados: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables como estrategias para estructurar y organizar el trabajo, (2) empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, engagement en el trabajo optimismo y resiliencia, (en nuestro trabajo incluiremos otros recursos personales que consideremos igualmente necesarios) y (3) resultados organizacionales saludables tales como alto desempeño organizacional, excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial) (Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Ver figura 3.



**Figura 3.** El modelo Hero (adaptado de Salanova et al. 2012).

Tras haber expuesto el modelo HERO, en los siguientes tres sub-apartados se describirán los componentes que lo forman.

### **5.1 Empleados saludables. Los recursos personales el capital psicológico positivo.**

En este apartado hablaremos de los recursos personales de los empleados que se relacionan con los resultados organizacionales saludables.

Tras realizar una revisión exhaustiva sobre la literatura científica actual, consideraremos como recursos personales esenciales; por un lado, los componentes del capital psicológico positivo descrito por Luthans (2002): autoeficacia, resiliencia, optimismo, esperanza y engagement; y por otro lado, otra característica que Salanova et al., (2008) añade al perfil de los empleados saludables: las emociones positivas.

De acuerdo con Luthans (2002) podemos definir el comportamiento organizacional positivo como el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas positivas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva para mejorar el rendimiento laboral.

En este contexto del comportamiento organizacional positivo es donde surge el concepto de capital psicológico positivo, que se define como un estado de desarrollo psicológico del ser humano que va más allá del capital humano y social, el cual comprende la inversión del tiempo y del esfuerzo necesarios para el desarrollo de habilidades que mejoran el rendimiento y la competitividad (Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005; Azanza, Domínguez, África, Moriano, y Molero, 2014).

La evidencia empírica apoya la idea de que el capital psicológico positivo es un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por: (1) tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles; (2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro; (3) confianza en que ocurrirá o se logrará lo que se desea (esperanza); y (4) cuando uno se vea acosado por los problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

La investigación demuestra que cuando se combinan, los cuatro componentes del capital psicológico constituyen un factor principal de segundo orden que predice mejor el rendimiento y la satisfacción que cada uno de los cuatro factores que lo componen por separado (Luthans, et al., 2007). Así, Luthans, et al. (2007) señalan que, aunque la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia pueden tener independencia conceptual y validez discriminante, también pueden hacer una única contribución teórica y medible al constructo general de capital psicológico positivo. Este constructo hace referencia a la persona que realiza una valoración positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito basado en el esfuerzo motivado y la perseverancia. (Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero, 2014).

Recientes estudios relacionan positivamente estos cuatro componentes del capital psicológico positivo con buenos resultados psicosociales y organizacionales (Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero, 2014).

En este trabajo, de acuerdo con Salanova et al., (2008), añadiremos otro componente relacionado con los resultados organizacionales saludables: la afectividad positiva.

### **5.1.1. Autoeficacia**

Bandura (1997) define la autoeficacia como las "creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados".

Uno de los elementos clave que influyen en la percepción del ambiente de trabajo y bienestar psicosocial es la autoeficacia (Ventura, Salanova y Llorens, 2013).

De acuerdo con Salanova (2009), las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos:

- En primer lugar, influyen en la elección de conductas. Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquéllas que somos capaces de dominar.

- En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr objetivos. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados a abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia.

- En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos, de manera que los empleados que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención, dificultando la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los empleados que se perciben eficaces centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles.

De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva (TSC, Bandura, 1997, p. 3), las personas con altos niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y los problemas más como retos que como obstáculos o como eventos subjetivamente. En este sentido, la autoeficacia juega un papel fundamental como predictor del bienestar psicosocial. (Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2011).

Estudios han demostrado la relación positiva entre el desarrollo del compromiso organizacional y la percepción de autoeficacia. Las creencias de autoeficacia son fundamentales para el compromiso de los empleados. (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, 2010). También existen estudios sobre el proceso motivacional que demuestran la relación recíproca entre la autoeficacia y el empleo de recursos organizacionales. (Xanthopoulou et al. 2009).

### ***5.1.2 Resiliencia***

Concepto clave que desarrollamos para entender el concepto organizacional y holístico en el que se fundamenta el modelo HERO (Salanova, 2012).

Podemos definir la resiliencia como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables. Condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a situaciones amenazantes o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva (Luthar et al., 2000; Meneghel, Salanova y Martinez, 2014). Por tanto, existe un consenso compartido sobre dos puntos clave: la resiliencia es considerada más bien como una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y es reconocida más bien como un proceso de adaptación en lugar de una característica estable (Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum, 2008; Meneghel, Salanova y Martinez, 2014).

Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. Esto es, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes (Tugade & Fredrickson, 2004, Meneghel, Salanova y Martinez, 2014).

En el ámbito laboral, por ejemplo, la resiliencia puede ayudar a los trabajadores para cumplir con las necesidades del cliente, para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis (Meneghel, Salanova y Martinez, 2014).

### ***5.1.3 Optimismo***

El Optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver y Scheier, 2002; Salanova, 2008). En general una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es

controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. Además se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones (Salanova, 2008).

Relacionando este constructo con los descritos anteriormente (autoeficacia y resiliencia) del capital psicológico, podemos afirmar que a nivel de equipo, el optimismo predice mejores resultados del equipo (la cohesión, la cooperación, coordinación y ejecución) en los equipos de nueva formación, mientras que la capacidad de resiliencia y la autoeficacia son mejores predictores cuando el equipo no es nuevo y sus miembros han pasado a través de varias interacciones (West, Patera & Carsten, 2009; Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano y Sanz, 2010).

#### *5.1.4 Esperanza*

Podemos definir la esperanza como un estado positivo de motivación que se basa, por un lado, en contar con la energía dirigida a alcanzar un objetivo concreto y, por otro, en la capacidad para planificar las vías que lleven al mismo. Es decir, la esperanza es la capacidad percibida de encontrar diferentes vías hacia las metas deseadas, así como la fuerza para motivarse a uno mismo a través de un pensamiento firme que permite iniciar y sostener el esfuerzo a lo largo de esas vías. (Snyder, 2002; Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero, 2014).

Los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados a conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos. (Salanova, 2008).

#### *5.1.5. Afectividad positiva*

Las emociones contribuyen a estados afectivos más generales y globales. Así, podríamos advertir estados afectivos más generales y globales. Así podríamos advertir estados positivos y negativos refiriéndonos a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto. La **afectividad positiva**, es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos. Las personas con alto grado de afectividad positiva muestran frecuentemente buen humor, suelen estar alegres, entusiasmados, enérgicos, confiados y alerta. Esto es, al estado general de afectividad positiva se llega a través de otros más

concretos como alegría, seguridad, confianza, fortaleza, estima, determinación, etc. Además tiene un correlato psicosocial importante; por ejemplo, y la pertenencia a asociaciones y organizaciones está positivamente relacionado con la felicidad y la afectividad positiva; esta relación es bidireccional (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

## **5.2 Recursos y prácticas organizacionales saludables.**

Los recursos y prácticas organizacionales saludables son una “característica de una HERO que hace referencia a la percepción de recursos de tarea e interpersonales que pueden ser compartidos por los miembros de un mismo equipo y que se pueden fomentar a través de diferentes prácticas de recursos humanos así como a través de actividades orientadas a facilitar la consecución de los objetivos de la organización y a promover empleados y equipos saludables” (Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

De acuerdo con Salanova (2009), en primer lugar están las prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo. Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros. Cabe diferenciar tres grandes tipos de recursos: • Recursos organizacionales, relacionados con las prácticas directivas y de RRHH (por ejemplo, procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales). Fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso organizacional. Algunas estrategias concretas serían:

- Selección y socialización de los empleados.
- Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias (empleabilidad).
- Políticas de empleo estable.
- Estrategias de conciliación vida laboral-vida privada.

En segundo lugar, se encuentran los Recursos de tarea. Son los más próximos al empleado, ya que se relacionan con las características de las tareas en sí mismas: con la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y *feedback* sobre lo que se hace. Fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato.

El diseño y rediseño de trabajos, enriqueciendo los trabajos de forma que los empleados se sientan orgullosos del trabajo que hacen, y disfruten haciéndolo, es la mejor estrategia para incrementar estos recursos, por ejemplo a través de:

- Combinar tareas para evitar aburrimiento.
- Diseño de grupos “naturales”.
- Desarrollo de canales de *feedback* o retroalimentación.
- Tareas retadoras y ajustadas a competencias para fomentar el *flow* o experiencias positivas extremadamente disfrutadas mientras se trabaja. (Salanova, 2009)

### **5.3 Resultados organizacionales saludables.**

Los resultados organizacionales saludables se definen como una “característica de una HERO que hace referencia a los resultados organizacionales que se relacionan con el nivel de excelencia de productos/servicios y con las buenas relaciones con el entorno y la comunidad”. (Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013)

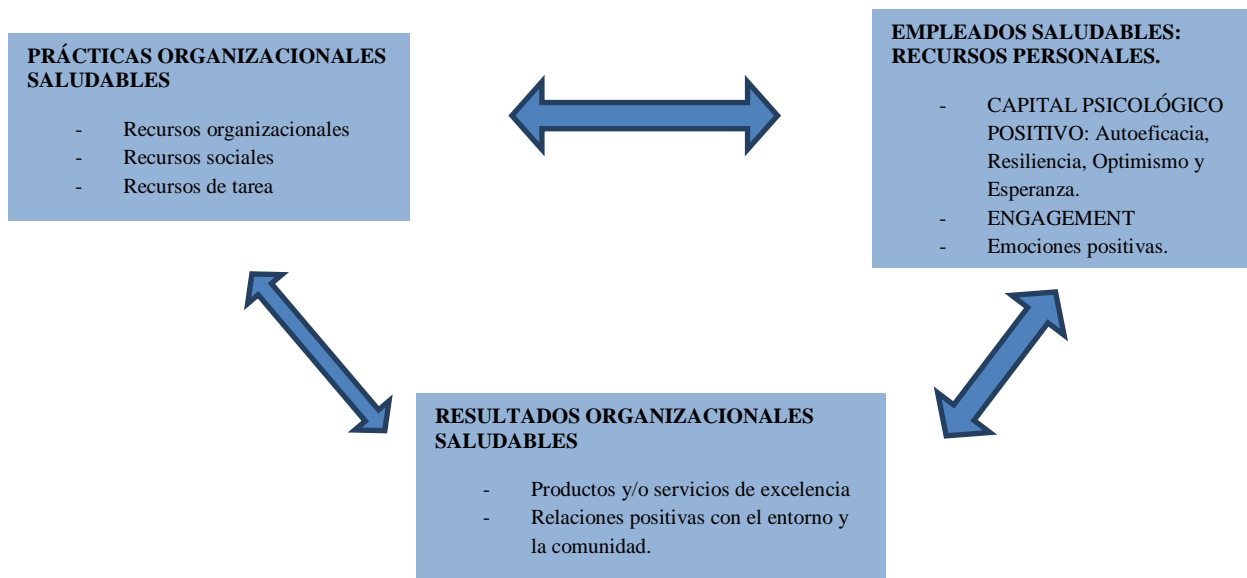
De acuerdo con Salanova (2009), el estudio de cuáles son los resultados organizacionales saludables ha sido quizá el menos tratado en la investigación, que ha señalado una moderada relación positiva y significativa entre determinados indicadores de bienestar en empleados saludables y resultados organizacionales, como el desempeño en el trabajo y la excelencia organizacional. A pesar de que no existe demasiada evidencia empírica en esta línea de investigación, la relación entre bienestar subjetivo y desempeño laboral fue documentada en una revisión de Lyubomirsky, King y Diener (2005).

Estos autores identificaron siete estudios publicados en los que se observó una relación positiva entre bienestar del empleado y evaluación del desempeño por sus supervisores, y entre bienestar del empleado y conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional. Por tanto, en este punto se puede concluir que la investigación científica apoya la relación existente entre diversos indicadores de bienestar psicológico (empleados saludables) y mejora del desempeño, calidad del trabajo, y productividad (resultados organizacionales saludables). Otro elemento importante de las organizaciones saludables está relacionado con el hecho de que sus productos y servicios son también “saludables”. Por una parte, se entiende que desde una perspectiva de negocio la salud de los trabajadores está estrechamente ligada a su capacidad para trabajar y ser productivos. Las organizaciones saludables practican la idea de que una aproximación integral de salud en donde se contempla que los

empleados sean saludables. De igual modo, también los productos y/o servicios que ofrecen, se relaciona con una reducción de costes por absentismo, mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados, así como de la propia organización se incrementa. Pero también, una organización saludable tiene como objetivo que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos/mercados, así como con el (re-) diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios. Finalmente las organizaciones saludables cuidan no sólo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general.

Uno de los objetivos de estas organizaciones es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior; y ello lo consiguen mediante la cooperación entre *partners* en la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas. Un tema muy ligado a este objetivo es la responsabilidad social de la empresa, también denominada responsabilidad social corporativa. Es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

## ORGANIZACIONES SALUDABLES



**Figura 4.** Modificación del modelo HERO, (basado en el original de Salanova et al., 2012)

## **6. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y DE LOS RECURSOS PSICOLÓGICOS POSITIVOS: EL MODELO RECURSOS-EXPERIENCIAS-DEMANDAS (RED).**

Como se ha mencionado anteriormente, el equipo WoNT ha desarrollado recientemente un modelo teórico y una metodología validada de evaluación de riesgos psicosociales y de los recursos psicológicos positivos: el modelo Recursos-Experiencias-Demandas (RED) (Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Los autores consideran esta herramienta como una importante estrategia de aplicación práctica para los profesionales de la salud ocupacional y prevención de riesgos en momentos de crisis. El uso de esta metodología y la inquietud por los riesgos psicosociales emergentes, han dado lugar a investigaciones sobre riesgos y daños específicos como tecnoestrés, *burnout* y adicción al trabajo en diferentes niveles multisectoriales (Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

El modelo RED explica el estrés como un proceso de interacción entre las demandas del trabajo y los recursos laborales de que dispone la persona para responder a tales demandas. (Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

Por tanto, el modelo RED engloba la evaluación clásica de la salud ocupacional del estrés laboral. Sin embargo, el modelo también evalúa los recursos psicológicos positivos de los empleados. Es decir, es un modelo holístico que integra los últimos avances de la salud organizacional positiva.

Basándonos en el trabajo del equipo WoNT en los últimos años, y en concreto en el resumen del estado actual del modelo RED publicado por Salanova, Martínez y Llorens en 2014, analizaremos en primer lugar los componentes relacionados con el estrés laboral y posteriormente los componentes de evaluación asociados a las organizaciones positivas.

*Constructos relacionados con el estrés laboral*

1) *Burnout* (o síndrome de estar quemado en el trabajo): es un constructo estudiado desde los inicios de la aplicación del modelo RED, debido a la incidencia que venía mostrando entre prácticamente cualquier tipo de profesión. (Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

2) Tecnoestrés: la investigación del equipo WoNT relaciona el tecnoestrés con la ansiedad y la fatiga. Las consecuencias del tecnoestrés se relacionan con las quejas psicosomáticas y el absentismo. (Salanova et al., 2013, Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

3) Adicción al trabajo: referido al trabajo excesivo y compulsivo. Creando un conflicto familia-trabajo. Se relaciona con la falta de bienestar y de felicidad y bajos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Del Líbano et al., 2010; Salanova et al., 2014).

#### *Constructos relacionados con el desarrollo de las HEROs*

No obstante, como mencionamos anteriormente, el equipo WoNT ha desarrollado a la par instrumentos específicos para la evaluación del “lado positivo” del trabajo. En concreto para medir por un lado, la autoeficacia específica; y por otro, los estados motivacionales positivos (*engagement* y *flow*) (Salanova et al., 2014).

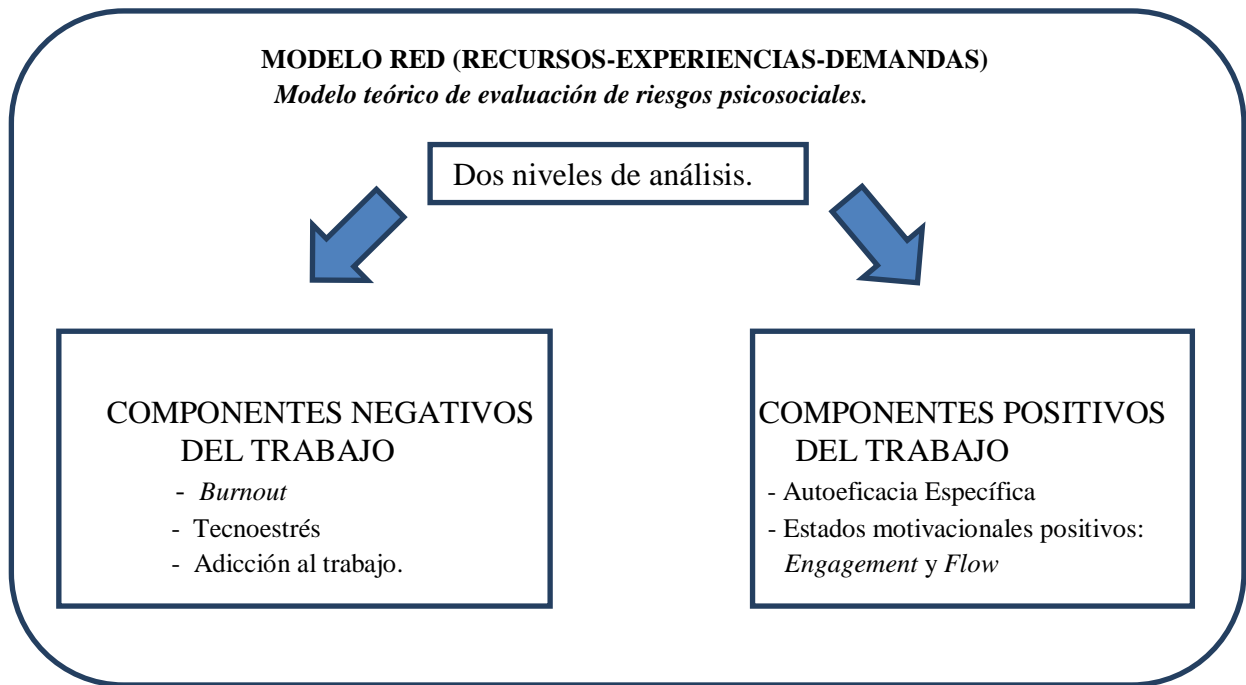
1) Autoeficacia específica: los resultados han mostrado que (1) las personas más autoeficaces utilizan estrategias de afrontamiento al estrés más proactivas y centradas en la solución el problema y por lo tanto son más productivas, (2) se relaciona positivamente con: (1) el desempeño, las prácticas colaborativas y el compromiso organizacional. (Salanova et al., 2014).

2) Estados motivacionales positivos: *engagement* y *flow*

A) *Engagement*: se relaciona con el comportamiento proactivo en el trabajo, desempeño laboral y, calidad de servicio. (Salanova et al., 2014).

B) *Flow*: se refiere a un nivel de alto de disfrute y absorción en el trabajo. (‘el tiempo pasa volando’) (Salanova, Bakker y Llorens, 2006; Salanova et al., 2014).

La investigación ha mostrado que el *flow* junto con la autoeficacia provoca círculos “virtuosos” de bienestar en el tiempo (Rodríguez, Salanova, Cifre y Schaufeli, 2011; Salanova et al., 2014) y se ha relacionado con la presencia de recursos como el apoyo social o relaciones interpersonales y estados emocionales como el optimismo (Rodríguez et al., 2013; Salanova et al., 2014).



**Figura 5.** Modelo RED. Niveles de Análisis. (Adaptado de Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

## **7. INTERVENCIONES POSITIVAS EN EL TRABAJO. APLICACIÓN DEL MODELO HERO.**

La importancia de desarrollar modelos teóricos, metodologías válidas e intervenciones positivas para fortalecer las HEROs, a pesar de la crisis, está generando mucho interés dentro de la PSO. Es el momento de cambiar el foco hacia lo positivo, hacia la mejora de las organizaciones (Nielsen, Randall, Holten, 2010; y Rial; Schaufeli y Salanova, 2007; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

Las intervenciones positivas hacen referencia a estrategias implementadas en equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos y de las organizaciones con el objetivo final de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional. Estas intervenciones pueden categorizarse en intervenciones primarias (orientadas a conseguir el funcionamiento óptimo y la satisfacción de los empleados, los equipos y las organizaciones) e intervenciones secundarias (esfuerzos extra a través del tiempo para conseguir y mantener el máximo nivel de funcionamiento, salud y satisfacción en equipos y organizaciones) (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder, y Adams, 2000). De este modo, las estrategias de intervención secundaria sólo tienen lugar cuando los niveles básicos de funcionamiento, salud y satisfacción estén garantizados. (Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

Finalmente, Schaufeli y Salanova (2010) van un paso más allá argumentando que estamos entrando en una nueva fase de desarrollo conocida como *amplificación*, que se basa en un principio de mejora (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). La amplificación se define como la implementación de intervenciones positivas que promueven, incrementan y mejoran la salud y el bienestar (e.g., *work engagement*) a nivel colectivo (equipos y organizaciones) e incluye tres características: (1) comprensión: el foco de las intervenciones está orientado hacia la mejora de la salud y el bienestar de los equipos y las organizaciones; (2) inclusión de *toda* la fuerza de trabajo: es decir, considera también a los empleados, equipos y organizaciones que no están enfermos o bajo los efectos de un grave estresor; y (3) constituye una misión a largo plazo que requiere un esfuerzo constante. Basado en estas características, las intervenciones positivas a nivel colectivo (equipos y organizaciones) son la esencia de las estrategias de amplificación para desarrollar HEROs. La investigación sugiere que los recursos y las prácticas organizacionales saludables son responsables de incrementar de la salud de los empleados y los resultados organizacionales saludables (Acosta et al., 2012; Cruz et., en prensa; Salanova et al., en prensa; Torrente et al., 2012; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

En los siguientes subapartados nos centramos en la descripción de algunas estrategias de intervención positivas orientadas a producir cambios en los equipos y las organizaciones a nivel colectivo así como también a nivel de los trabajadores (las cuales pueden desarrollarse dentro y fuera del contexto laboral). (Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013). Estas intervenciones persiguen tanto el objetivo clásico de la salud ocupacional basado en la prevención de los riesgos psicosociales como la promoción de los recursos personales de los trabajadores para fomentar HEROs.j

### **7.1 Intervenciones individuales derivadas del modelo RED: prevenir los riesgos psicosociales y potenciar los recursos psicológicos positivos**

Tras describir los distintos componentes que forman parte los modelos HERO, enfocaremos este apartado en sintetizar las diferentes estrategias individuales de intervención positivas, que tienen como objetivo el incremento de los niveles de felicidad de los empleados, en base a la propuesta de Salanova y Schaufeli en su libro: “El *Engagement* en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión” (2009).

Dichas intervenciones tienen, además, la finalidad de reducir y prevenir problemas, conflictos, o síntomas pero también la mejora de las condiciones subjetivas de vida, el

estado emocional, las fortalezas psicológicas y, en último término, la satisfacción con la vida. (Vázquez, Hervás y Ho, 2006).

Por tanto, de acuerdo a Salanova y Schaufeli (2009) las intervenciones, básicamente se diferencian en si su función es modificar la conducta del individuo, en cambiar las creencias o cogniciones, y las que se centran en cambiar las motivaciones. Esto no implica que los individuos deban de escoger entre cualquiera de estas estrategias, sino que pueden aplicarse simultáneamente.

### 1) *Actividades conductuales*

Según los autores, se dividen en tres categorías, que son:

#### A) Categoría 1: Cuidando la mente y el cuerpo

En primer lugar, hacer ejercicio y deporte aumenta la sensación de dominio y control porque uno se siente responsable de su cuerpo y salud. En segundo lugar, distrae la mente y, por tanto, aleja las preocupaciones y las insistencias intrusivas. En tercer lugar, la actividad física ofrece oportunidades para el contacto social (...), impulsando, por tanto, el apoyo social. Por último, los cambios fisiológicos pueden ser responsables del aumento de la felicidad, aunque las pruebas para la llamada hipótesis de la endorfina (sostiene que el ejercicio físico libera una endorfina relacionada con la euforia) son bastante débiles. A causa de los efectos beneficiosos de la actividad física, muchas empresas han introducido programas de *fitness* corporativos o programas de bienestar.

Otro aspecto clave para nuestro bienestar es la importancia de *dormir suficiente*. Otros aspectos relacionados con esta categoría son la *meditación* y el hecho de *simular felicidad* (Simular que uno está feliz, por ejemplo, sonriendo o expresando entusiasmo y energía, no sólo genera reacciones positivas en los demás, sino que también hace que no se sienta bien consigo mismo).

#### B) Categoría 2: La práctica de las virtudes

- Identificación y uso de las fortalezas.

Peterson y Seligman (2005) desarrollaron un sistema de clasificación de las virtudes y las fortalezas en contraposición al clásico Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales, utilizado mundialmente para el diagnóstico de las psicopatologías.

En la página web: <http://spanish.authentic happiness.org> se puede encontrar un cuestionario que evalúa las fortalezas del carácter, y a raíz de ahí identificar nuestras propias virtudes para su posterior desarrollo en el ámbito organizacional.

Las más destacadas por Salanova y Schaufeli (2009) son:

- Ser amable con los demás.
- Aprender a perdonar.
- Practicar la espiritualidad.

C) Categoría 3: Fortalecer las redes sociales

Intercambio de experiencias positivas. El celebrar los éxitos en el trabajo con otros miembros de equipo parece relacionarse no sólo con el aumento de la propia felicidad (o *engagement*), sino también para reforzar el espíritu de equipo.

Cuidado de las redes sociales: El apoyo social en el trabajo se asocia con mejor salud y bienestar.

2) *Actividades cognitivas*

A) Categoría 1: Generación y ensayo de pensamientos positivos

- Contar las cosas positivas.
- Cultivar el optimismo.
- Saborear la vida.

Estos tres componentes guardan relación con fortalecer emociones positivas como la gratitud, el optimismo, estar abiertos a la belleza y a la excelencia, etc.

B) Categoría 2: Toma de decisiones:

- Satisfacer en lugar de maximizar:

Satisfacer significa obtener un resultado que es suficientemente bueno, mientras que maximizar u optimizar significa obtener el mejor resultado posible. Aunque pueda parecer que satisfacer va en contra de nuestra cultura, en la que siempre se tiende a buscar lo mejor, las investigaciones han demostrado que esta estrategia se asocia con una mayor satisfacción y con menos depresión (Schwarz, 2004).

- Evitar rumiar:

Rumiar sobre uno mismo se refiere a pensar demasiado: es decir, sin necesidad, sin fin y sin reflexionar. Las personas que se preocupan o rumian acerca de sí mismas están demasiado ocupadas con sus pensamientos y no pueden participar en otras actividades significativas. Se preocupan en lugar de ocuparse.

- Evitar realizar comparaciones sociales:

El lugar de trabajo es un entorno competitivo, donde los empleados compiten por cosas como el éxito, el salario, la atención, los despachos, el liderazgo, las

oportunidades de carrera, y el estatus social. Por tanto, se debería evitar la comparación social sabiendo que esta es una vía importante para impulsar la felicidad y el *engagement* en el trabajo.

### 3) *Actividades volitivas.*

Encaminadas a modificar los objetivos y las motivaciones, distinguiremos:

#### A) Establecimiento de metas personales

Establecer y perseguir objetivos personales significativos es crucial, ya que motiva a las personas a desarrollar sus fortalezas y talentos, y, por tanto, convertirse en lo que realmente quieren. Perseguir metas personales significativas es importante por varias razones: proporcionan un sentido de propósito y significado, se refuerza la autoestima y las creencias de eficacia, añaden significado a la vida cotidiana y mejoran los contactos sociales, porque por lo general, otras personas están involucradas en la búsqueda de objetivos concretos. Es fácil reconocer la similitud con las funciones psicológicas del trabajo, lo que demuestra que los objetivos profesionales pueden potencialmente, actuar como objetivos personales muy potentes.

#### B) Búsqueda del *Flow* y desarrollo de estrategias de afrontamiento (resiliencia)

El concepto de *flow* y el de resiliencia ya lo definimos anteriormente. La capacidad para experimentar el *flow* depende de que la atención esté dirigida plena y exclusivamente a la tarea. Por otra parte, uno debe estar abierto a nuevas experiencias, dispuesto a aprender cosas nuevas, y siempre en busca de nuevos retos.

Respecto a las estrategias de afrontamiento, en términos generales, se distinguen dos grandes categorías: afrontamiento centrado en el problema y afrontamiento centrado en la emoción. El primero consiste en resolver activamente el problema, por ejemplo, cuando uno tiene problemas recurrentes con el cumplimiento de los plazos en el trabajo, puede consultar con su supervisor para modificar el calendario y ajustar los plazos de entrega. El segundo se centra en la disminución de las emociones negativas que se asocian con el suceso, por ejemplo, haciendo ejercicio físico, buscando el apoyo de los demás, etc. Sin embargo, dado que nuestra atención se centra en intervenciones positivas y no en hacer frente a la adversidad, estamos especialmente interesados en el concepto de resiliencia, entendiendo el concepto como la capacidad para afrontar y

superar los acontecimientos negativos, enfrentándonos al problema para fortalecernos emocionalmente tras su resolución.

### C) Implementando actividades con éxito

¿Qué criterios deben cumplir las intenciones positivas para ser eficaces?

#### 1. Ajuste adecuado entre la persona y la actividad

Las personas difieren en intereses, preferencias, estilos de vida, virtudes y valores, lo cual predispone a que se beneficien más de algunas estrategias que de otras. Algunas personas prefieren el ejercicio físico, a otras les gusta socializarse, y otras prefieren cultivar la espiritualidad. Sólo cuando la persona y la actividad que aumenta la felicidad coinciden, tendrá éxito esa actividad, porque sólo en ese caso la persona es capaz y estará dispuesta a movilizar los esfuerzos necesarios y será persistente.

#### 2. Esforzarse

Para que una estrategia sea eficaz, son importantes dos tipos de esfuerzos: el esfuerzo por iniciar y el esfuerzo por mantener la actividad. Es evidente que una actividad nunca será eficaz si no se ha iniciado. Es necesario un nivel considerable de voluntad y de autodisciplina para ir a por el objetivo e iniciar la actividad.

#### 3. Contrarrestar la adaptación hedónica

La gente se adapta fácilmente a cambios positivos, un proceso que se llama adaptación hedónica. En principio, este proceso se aplica a los cambios positivos introducidos por cualquiera de las estrategias enumeradas más arriba: después de un tiempo, estas actividades más o menos automáticamente, pierden su facilidad de impulsar la felicidad, debido a que la persona se adapta a la mejora de la situación. ¿Cómo contrarrestar este proceso contraproducente que parece inherente a las intervenciones positivas? La respuesta es el cambio de alternancia de diferentes tipos de estrategias para contrarrestar la adaptación hedónica.

#### 4. Buscar apoyo en los demás

Las intervenciones positivas tienen más probabilidades de ser eficaces cuando la persona está apoyada activamente por los demás.

En resumen, las estrategias centradas en el individuo para impulsar la felicidad que hemos desarrollado anteriormente demuestran la importancia de la prevención de los riesgos psicosociales, así como la importancia en profundizar en el desarrollo de los

recursos personales como medio para alcanzar el objetivo final que no es otro de el desarrollo de HEROs.

#### INTERVENCIONES POSITIVAS BASADAS EN EL INDIVIDUO

##### ACTIVIDADES CONDUCTUALES

- *Cuidando la mente y el cuerpo*  
Actividad física  
Dormir lo suficiente  
Meditación  
Simular felicidad
- *Prácticas de las virtudes*  
Identificación y uso de las fortalezas  
Ser amable con los demás  
Aprender a perdonar  
Practicar la espiritualidad
- *Fortalecer las redes sociales*  
Intercambio de experiencias positivas  
Cuidado de las redes sociales

##### ACTIVIDADES COGNITIVAS

- *Generar y ensayar pensamientos positivos*  
Contar las cosas positivas  
Cultivar el optimismo  
Saborear la vida.
- *Toma de decisiones*  
Satisfacer en lugar de maximizar  
Evitar rumiar  
Evitar realizar comparaciones sociales

##### ACTIVIDADES VOLITIVAS

- *Establecimiento de metas personales*
- *Búsqueda de flow*
- *Desarrollo de estrategias de afrontamiento (aumentar la resiliencia).*

**Figura 6.** Cuadro resumen donde se recogen las intervenciones positivas basadas en el Individuo. (Salanova y Schaufeli, 2009).

## 7.2 Intervenciones positivas a nivel organizacional y de equipos (nivel colectivo)

Tras haber expuesto anteriormente algunas estrategias de intervención a nivel individual (micro-intervenciones) para fortalecer las HEROs (centradas tanto en la prevención de los riesgos psicosociales como en el desarrollo de los recursos personales de los empleados, con el objetivo de fomentar organizaciones más saludables), ahora describiremos las estrategias fundamentales a nivel colectivo (macro-intervenciones).

En este apartado nos basaremos en el capítulo “Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes” de Salanova, Llorens, Torrente y Acosta (2013).

Las estrategias de intervención organizacional y de equipos cuyo objetivo es el desarrollo de las HEROs se focalizan en: (1) la evaluación de las HEROs, (2) el (re)diseño organizacional y de puestos, (3) el desarrollo del liderazgo positivo y transformacional, (4) el entrenamiento en creencias de eficacia y (5) el desarrollo de carrera. (Salanova et al., 2013).

### **1) Evaluación de las HEROs**

Se trata de incrementar los recursos y prácticas organizacionales saludables – evaluadas por los directivos, los empleados/equipos y los supervisores-, y los resultados saludables – evaluado por los equipos, los supervisores y los clientes- siguiendo una aproximación colectiva. El propósito final de la evaluación de la HEROs es reunir a los empleados/equipos adecuados en las organizaciones adecuadas. Para promover HEROs se puede distinguir entre las estrategias siguientes (Salanova et al., 2013):

*Atracción de talento, reclutamiento, selección y retención.* Tiene que ver con la definición y la presentación de la marca empresarial resaltando las fortalezas de los trabajadores. Esto sin duda alguna mejora la reputación organizacional y su estatus social en el entorno en que se mueven. Estas empresas se muestran así interesantes para los empleados potenciales y de este modo son más atractivas para «cazar talentos».

*Estableciendo y gestionando el contrato psicológico.* El contrato psicológico se refiere a la noción de reciprocidad del empleado: los beneficios y los resultados de nuestra organización (e.g., salario) se espera que sean proporcionales a lo que aportamos como empleados (e.g., esfuerzo). Se debe establecer un contrato psicológico equilibrado en cuanto a las expectativas respecto al empleado y la organización. Esto se puede conseguir a través de: (1) evaluando los valores, preferencias y objetivos personales y profesionales de los empleados; (2) negociando y planificando un acuerdo escrito que garantice los recursos organizacionales necesarios para conseguir objetivos personales con sentido y propósito; (3) gestionar y controlar este acuerdo escrito de manera periódica en cuanto a consecución de objetivos.

*Auditorías HERO.* El objetivo de estas evaluaciones es informar a empleados y grupos, así como a la organización para que trabajen en sus niveles de recursos y

prácticas organizacionales saludables (e.g., apoyo social), sus niveles de bienestar (e.g., *work engagement*) y sus resultados organizacionales (e.g., calidad). Esta evaluación es básica como una estrategia de amplificación secundaria. Sin embargo, solo tiene sentido si las empresas invierten en la institucionalización de las estrategias de amplificación. Esto se refiere a los servicios orientados a la asistencia y promoción de la salud y la resiliencia de los empleados, con los equipos y las organizaciones a través del tiempo. Consisten en prever necesidades futuras, así como en cambios sociales, económicos y organizacionales y en monitorizar la implementación de las intervenciones como un objetivo estratégico de la empresa.

*Talleres de experiencias positivas.* Los talleres son reuniones estructuradas de grupos de empleados para promover la salud y el bienestar. Se implementan durante un periodo de tiempo corto e incluyen temas como el *work engagement*, las emociones positivas y la inteligencia emocional habitualmente a través de incrementar los recursos personales. Esto se puede conseguir a través de la participación activa de los empleados para incrementar su disfrute y compromiso con el trabajo, manejar su relación con los compañeros, supervisores y clientes, así como mejorar la calidad del trabajo (Rodríguez, Llorens, y Salanova, 2006; Salanova, Llorens, Torrente, y Acosta, 2013).

## **2) (Re)diseño organizacional y de puestos: Cambiando el lugar del trabajo**

Siguiendo el modelo HERO (Salanova et al., 2012) la inversión en recursos y prácticas organizacionales saludables de la organización es el mecanismo adecuado para promover la salud de los empleados así como para producir organizacionales saludables.

*Invertir en recursos de tarea y sociales.* La investigación pone de manifiesto que, para desarrollar a empleados/equipos saludables (e.g., *work engagement*, creencias de eficacia) y los resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño in-role y extra-role) es necesario invertir en recursos saludables (autonomía del equipo, trabajo en equipo, coordinación) (Salanova et al., 2012; Salanova et al., 2013).

*Invertir en las prácticas organizacionales.* Otra estrategia es invertir en prácticas organizacionales saludables. Acosta et al. (2012) evidenciaron que las prácticas organizacionales saludables (es decir, el equilibrio trabajo-familia, la prevención del mobbing, y el fomento de la salud psicosocial y las estrategias de comunicación e información) aumentan los niveles de salud de los empleados, en términos de confianza en la organización (es decir, confianza vertical) y el *engagement* en el trabajo de los equipos (Salanova et al., 2013).

*Invertir en los cambios de lugar de trabajo.* Estas estrategias se implementan cuando los trabajos son rotativos, cuando los empleados están temporalmente asignados a proyectos especiales, o cuando se les reorganiza en puestos de trabajos completamente diferentes. El cambio de trabajo puede aumentar el *engagement* cuando los empleados se sienten desafiados en sus nuevos puestos de trabajo y, al mismo tiempo, poseen las competencias necesarias para cumplir con estos desafíos (Salanova, Peiró, y Schaufeli, 2002; Salanova et al., 2013).

### **3) Liderazgo positivo y transformacional.**

El liderazgo transformacional constituye un recurso social clave en el aumento de la salud y el bienestar en el trabajo y, en consecuencia, para desarrollar HEROs, especialmente en tiempos de cambio. (Salanova et al., 2013).

Un líder transformacional es carismático, inspirador y visionario, motiva a los empleados y construye su *engagement* en el trabajo, muestra la convicción, toma posiciones claras, desafía a los empleados talentosos, comunica optimismo, estimula y fomenta la creatividad y la innovación, y escucha las inquietudes de sus colaboradores, principalmente sus necesidades intrínsecas (Avolio, 1999; Bass, 1985; Salanova et al., 2013). Debe inspirar confianza, respeto, orgullo y aumentar el optimismo, la esperanza y la resistencia con el fin de desarrollar más de lo que se espera (Quick, Macik-Frey, Mack, Keller, Gray, y Cooper, 2006; Salanova et al., 2013).

### **4) Entrenamiento en creencias de eficacia.**

La formación en creencias de eficacia es fundamental como mecanismo de automotivación en los trabajadores. Como consecuencia de la evaluación de su propia competencia, los empleados establecen nuevas metas que movilizan un esfuerzo adicional, se centran en la consecución de objetivos y son persistentes ante las dificultades. (Salanova et al., 2013)

### **5) Desarrollo de carrera**

El desarrollo de carrera representa una práctica organizacional clave en el desarrollo de HEROs. Esta estrategia es fundamental en la actualidad, en el que el modelo de carrera profesional fija y estable está obsoleto. Más que antes, los empleados dependen de su propia iniciativa para desarrollarse continuamente tanto profesional como personalmente con el fin de mantener su empleabilidad. La empleabilidad también

incluye un alto nivel de *engagement*, ya que hace que los empleados sean más eficaces en su trabajo. Las organizaciones deben motivar y dar a los trabajadores oportunidades de desarrollar su carrera dentro (a través de promociones) o fuera de la empresa. La investigación ha mostrado una espiral positiva de ganancias entre el desarrollo profesional y el *engagement*. Aquellos empleados que planifican cuidadosamente su carrera, posteriormente seleccionan trabajos que ofrecen amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal. (Salanova et al., 2013)

## **8. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.**

Este trabajo de fin de grado ha sido escrito con el objetivo de realizar una síntesis del conocimiento actual que disponemos acerca de las organizaciones positivas.

Nuestro enfoque ha sido la “Psicología Organizacional Positiva”. Esto implica el cambio de enfoque en los últimos años basado en la prevención de los riesgos psicosociales hacia un modelo emergente basado en las fortalezas de las personas y el funcionamiento organizacional óptimo. Ese cambio no implica el estudio de los aspectos positivos y el olvido del estrés laboral, al contrario. Supone una visión holística de intervención organizacional tanto para combatir la aparición de los riesgos psicosociales como para potenciar el bienestar en todos los niveles de la organización (integrando el aspecto ‘positivo’ que durante tantos años la investigación había ‘olvidado’). Tras revisar la literatura y los avances sobre las Organizaciones Saludables (OS) en la última década, hemos observado que se han realizado grandes avances en la disciplina que sistemáticamente se han ido integrando en modelos cada vez más holísticos cuyo resultado ha permitido la madurez del paradigma de las OS. Con la aparición del modelo holístico HERO se han puesto en común las investigaciones previas sobre los componentes clave en los que se cimientan las bases de las organizaciones saludables, bases que permiten a dichas organizaciones adaptarse al complejo contexto socioeconómico actual saliendo, además, fortalecidas del mismo. Gran parte de estos aportes se han producido gracias a los esfuerzos investigadores del equipo WoNT de la Universidad Jaume I de Castellón, en el que hemos basado nuestra revisión bibliográfica.

Podemos afirmar que cualquier empleo ofrece la posibilidad de experimentar emociones positivas. Los profesionales de la salud ocupacional han elaborado estrategias para favorecer las oportunidades de que estén experiencias aparezcan

fomentando el disfrute por el trabajo bien hecho. De hecho, los estudios demuestran que las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el trabajo y las organizaciones son percibidos más positivamente.

En cuanto a las sugerencias, consideremos que es necesario llevar a cabo más investigaciones que permitan establecer conclusiones definitivas sobre:

- Las variables que influyen en la prevención de enfermedades psicosociales y sus consecuencias.
- Las variables que influyen en la promoción de la salud y sus consecuencias.

Las variables estudiadas relacionadas con la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo y la promoción del bienestar organizacional han sido obtenidas mediante la administración de autoinformes. Es una medida subjetiva, sesgada. Surge la necesidad de realizar investigaciones que permitan realizar evaluaciones de los predictores que influyen en la salud organizacional desde una metodología más objetiva. Una idea sería realizar un seguimiento por parte de un observador externo para comprobar que los resultados obtenidos en los autoinformes se acaban materializando en la práctica organizacional.

En resumen, al ser la Psicología Positiva Organizacional una disciplina joven, no está exenta de críticas y de obstáculos a los que enfrentarse. Pero estamos convencidos de que esta disciplina tiene un gran futuro, gracias a los grandes avances metodológicos y conceptuales que se están produciendo en los últimos años.

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

- Avolio, B.J. (1999). Full Leadership Development: *Building the Vital Forces in Organizations*. London: Sage.
- Bakker, A.B., Rodriguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24, 1, 66-72.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

- Carrasco, A.M., De la Corte, C.M, León, J.M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista digital de prevención*. 1.
- Cifre, E., Salanova, M. y Rodríguez, A. M. (2011). Dancing between theory and practice: enhancing work engagement through work stress intervention. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21, 269-286.
- Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema*, 22, 143-150.
- Fernández, J. (2011). Psicología Organizacional Positiva. Psicología de las Organizaciones. Obtenido de: <http://psicoorg2011.files.wordpress.com/2011/04/psicologc3ada-organizacional-positiva-a.pdf> en mayo de 2014. Universidad de Oviedo.
- García-Renedo, M.; Llorens, S.; Cifre, E. y Salanova, M. (2006): Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales, *Revista de Educación*, 339, 387-400.
- Garrosa, E., Blanco-Donoso, L.M, Moreno-Jiménez, Bernardo, González, A., Fraca, M. y Meniz, M.J. (2014). Evaluación y predicción del work engagement en voluntarios: el papel del sentido de la coherencia y la reevaluación cognitiva. *Anales de Psicología*. 30 (2), 530-540.
- Grueso-Hinestroza, M.; González-Rodríguez, J. y Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Criti.* 2(3), 77-91.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Inglaterra: McGraw Hill Book Company Europe.
- Kahn W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*; 33 (4), 692-724.
- Lorente, L. y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16-20.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Youssef, C.M., y Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, Uk: Oxford university Press.

- Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M.P. (2001). Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I.M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional. Una revisión teórica. *Revista de psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31 (2), 13-24
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150.
- Quick, J.C., Macik-Frey, M., Mack, D.A., Keller, N., Gray, D.A., y Cooper, C.L. (2006). Healthy leaders, healthy organizations: primary prevention and the positive effects of emotional competence. *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*. New York, NY: Information Age Publishing.
- Rodríguez, A.M., Llorens, S., y Salanova, M. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: Eficacia a corto plazo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 29, 46-51.
- Rodríguez, A. M., Schaufeli, W., Salanova, M. y Cifre, E. (2008). Flow experience among information and communication technology users. *Psychological Reports*, 102, 29-39.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez Bejarano, A., y Sanz, A. (2010). Positive Psychology at work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 26 (3), 235-253.
- Rodríguez-Muñoz, A., y Bakker, A.B. (2013). *El engagement en el trabajo*. En B. Moreno-Jimenez y E. Garrosa Hernandez (Eds.), *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (437-452). Madrid: Pirámide.
- Salanova, M. y Schaufeli W.N. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*, 261(62). 109-135.
- Salanova, M., Llorens, S., y Ventura, M. (2013). Technoestres: a new stressor? En P. Hoonakker y C. Korunka (Ed). *Information Technology and Quality of Working life*. New York: Springer Science (en prensa).
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Peiró, J.M., y Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., y Bakker, A.B. (2010). *The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife*. En Bakker, A.B., y Leiter, M.P. (Eds). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). Nueva York: Psychology Press.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255–285.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37 (6), 785-822
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. C. y Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., y Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*, 48, 422-436.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). *Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes*. En F. Palací y M. Bernabé (Coords.), *Consultoría organizacional* (pp. 135-166). Madrid: UNED.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*. 35 (1), 22-30.

- Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva*. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Alianza Editorial, Madrid
- Schaufeli, W. (2004). The Future of Occupational Health Psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 502-517.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716
- Schwarz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Nueva York: Harper Collins.
- Seligman, M.E.P. (2005). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A.; Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Snyder, C.R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-276.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (2), 320-333
- Vera, M., Salanova, M. y Martin del Rio, B. (2011). Self-efficacy among university faculty: how to develop an adjusted scale. *Anales de Psicología*, 27, 800-807.
- Vera, P.B. (2006). Acercarse a la psicología positiva a través de una bibliografía comentada. *Clínica y Salud*, 17 (3), 259-276.
- West, B. J., Patera, J. L. & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249-267.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

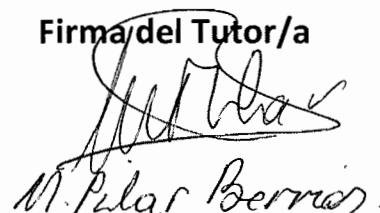
Datos personales			
DNI	Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre
53354951-B	MONTILLA	SEGONIA	SERGIO
Datos Académicos			
Titulación que ha cursado (Grado o Máster)			
GRADO EN PSICOLOGÍA			
Centro	FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
Título del trabajo			
"TRABAJO, RENDIMIENTO Y BIENESTAR: UNA PROPUESTA ACTUAL DE ORGANIZACIÓN POSITIVA."			
Tutor/a del TFG/TFM		Universidad/Institución	
DRA. M <sup>a</sup> PILAR BERRIOS MARTOS		UNIVERSIDAD DE JAÉN	
Propiedad intelectual compartida (artículo 17.2 del RRAEA - <i>márquese lo que corresponda</i> ):		Sí	<del>No</del>
EL AUTOR MANIFIESTA			
Que es el autor de la obra y por tanto titular de los derechos de explotación, o en su caso, cuenta con el consentimiento del resto de los autores. Igualmente declara que es autor original del trabajo, en el sentido de que no ha utilizado fuentes sin citarlas debidamente.			
AMBOS AUTORIZAN			<input checked="" type="checkbox"/>
A la Universidad de Jaén (UJA) para publicar el citado Trabajo Fin de Grado/Máster en TAUJA con fines docentes y de investigación, en el formato que se considere necesario para su libre acceso, permitiendo solamente la visualización del mismo. Esta autorización viene refrendada por la firma del director/a o tutor/a del trabajo. La UJA, en virtud del presente documento, adquiere el derecho de poder difundir el Trabajo Fin de Grado/Máster a través de Internet o de otros medios.			No

En Jaén, a 30 de junio de 2014.

Firma del autor /a



Firma del Tutor/a



## De interés:

La Universidad de Jaén expone que:

- Los derechos de autor quedan protegidos mediante la autorización de cesión no exclusiva de derechos entre la Universidad y el autor, o en su caso, autores, que se reserva/n el derecho de publicar sus trabajos en otras editoriales y soportes. Por su parte, la Universidad garantiza la visibilidad y acceso a la producción científica y docente que genera.
- Los Trabajos Fin de Grado/Máster estarán protegidos por licencias Creative Commons del tipo “Reconocimiento -no comercial - sin obra derivada” de modo que los usuarios estarán obligados a citar y reconocer los créditos de los trabajos de la manera que especifique el autor, no se podrán utilizar para fines comerciales y no se podrán alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de los mismos.
- La integridad del contenido del Trabajo queda garantizada por las opciones de seguridad del formato de almacenamiento utilizado que será PDF u otros de similares características que en el futuro pudieran determinarse.
- La autorización tiene, en principio, una vigencia indefinida, si bien se podrá, en cualquier momento, revocar la autorización que ha prestado, siempre y cuando el autor o autores manifiesten dicha voluntad por escrito ante la Universidad de Jaén.

## Circunstancias excepcionales

Se contempla como **circunstancia excepcional** la no autorización de acceso abierto a los trabajos depositados en TAUJA, como puede ser, la existencia de convenios de confidencialidad con empresas o la posibilidad de generación de patentes que recaigan sobre el contenido del trabajo, o cualquier otro motivo estimado, se establece el siguiente procedimiento para asegurar la no publicidad de estos trabajos:

- **Informe motivado.** Se adjuntará un Informe motivado del director/a del TFG/TFM, exponiendo la razón por la cual no considera oportuno la difusión en abierto de dicho trabajo.
- **Fecha fin de embargo.** En este informe se indicará la fecha a partir de la cual, vencen los motivos del embargo. A partir de la fecha indicada se podrá visualizar el documento a texto completo.

**Motivación de la **NO** aceptación de publicación en abierto del TFG/TFM en TAUJA**

**Fecha de embargo (en su caso):** \_\_\_\_\_

Autor (Apellido1-Apellido2, Nombre)			
MONTILLA SEGOVIA, SERGIO			
Título del Trabajo			
"TRABAJO, RENOVIMIENTO Y BIENESTAR: UNA PROPUESTA ACTUAL DE ORGANIZACIÓN POSITIVA".			
Titulación	GRADO EN PSICOLOGÍA	Especialidad/Mención	PSICOLOGÍA SOCIAL
Centro	FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	Departamento	PSICOLOGÍA
Tutor/a del TFG/TFM		Universidad/Institución	
DRA. M <sup>o</sup> PILAR BERRIOS MARTOS		UNIVERSIDAD DE JAÉN	
Resumen Castellano (máx. 150 palabras)			
<p>EN EL PRESENTE TRABAJO SE ANALIZAN LOS CONOCIMIENTOS ACTUALES APORTADOS POR LA PSICOLOGÍA POSITIVA AL ÁMBITO ORGANIZACIONAL. SE REPASAN LOS INICIOS DEL PARADIGMA DE LAS ORGANIZACIONES POSITIVAS, ASÍ COMO LOS CONCEPTOS CLAVE PARA LA COMPRENSIÓN DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN LAS MISMAS. SE ANALIZA EL MODELO "HERO" CENTRÁNDONOS EN SUS DIFERENTES COMPONENTES: INDIVIDUALES, GRUPALES Y ORGANIZACIONALES. ADEMÁS, SE DESCRIBE EL MODELO "RED" PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES Y RECURSOS PERSONALES POSITIVOS, Y SE EXPLICAN ALGUNAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PROPUESTAS DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA. FINALMENTE, SE ESTABLECEN LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES QUE PUEDEN EXTRAERSE DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA ACUMULADA HASTA EL MOMENTO, Y SE PLANTEAN ALGUNAS SUGERENCIAS DE CAMA AL FUTURO.</p>			
Resumen Inglés (máx. 150 palabras)			
<p>"IN THIS WORK, WE ANALYZE THE CURRENT KNOWLEDGE PROVIDED BY POSITIVE PSYCHOLOGY TO ORGANIZATIONAL FIELD. WE REVIEW THE ORIGINS OF THE PARADIGM OF POSITIVE ORGANIZATIONS, BESIDES THE KEYS CONCEPTS TO UNDERSTANDING THE VARIABLES THAT INFLUENCE THE DEVELOPMENT OF THESE CONCEPTS. WE ANALYZE THE "HERO" MODEL, FOCUSING ON ITS DIFFERENT COMPONENTS: INDIVIDUAL, GROUP AND ORGANIZATIONAL. IN ADDITION, WE DESCRIBE THE "RED" MODEL FOR PSYCHOSOCIAL RISKS ASSESSMENT AND POSITIVE PERSONAL RESOURCES, AND WE EXPLAIN SOME PROPOSED INTERVENTION STRATEGIES FROM POSITIVE PSYCHOLOGY APPROACH. FINALLY, WE ESTABLISH THE MAIN CONCLUSION ON THE EMPIRICAL EVIDENCE ACCUMULATED UNTIL NOW, AND WE PROPOSE SOME SUGGESTIONS FOR THE FUTURE".</p>			
Nomenclatura Internacional de Unesco para la Ciencia y Tecnología ( <a href="http://skos.um.es/unesco6/">http://skos.um.es/unesco6/</a> )			
Códigos UNESCO	Descriptor castellano	Descriptor Inglés	
6114	PSICOLOGÍA SOCIAL	SOCIAL PSYCHOLOGY	

**Observaciones y Comentarios:**

Los/as Tutores/as dan el Visto Bueno para entregar y defender su Trabajo Fin de Grado/Máster

Jaén, a 30 de junio 2014



Fdo.: M. Pilar Berrios.

**SR. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL EVALUADOR**