



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Máster Universitario en Psicología Positiva

Trabajo Fin de Máster

**Prácticas
organizacionales
saludables / positivas:
Una revisión sistemática
para entender el qué y el
cómo**

Alumna: Victoria Crisol Teruel

Tutor: Prof. D. Manuel Pulido Martos

Enero, 2021

INDICE

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Metodología.....	15
Resultados.....	17
Discusión	25
Referencias bibliográficas.....	27
Anexos.....	34

RESUMEN

Antecedentes: A la hora de abordar el estudio de las organizaciones saludables y positivas, son muy variadas las definiciones y modelos sobre las mismas, lo que dificulta la obtención de una definición consensuada. Además, si se atiende al concepto de prácticas organizacionales saludables/positivas tampoco existe homogeneidad en cuanto a su definición, clasificación y formas de aplicación. Son muy variadas las propuestas de categorías de prácticas organizacionales saludables/positivas. Por ello, el objetivo general del presente trabajo es analizar el empleo de prácticas organizacionales saludables/positivas en los contextos de trabajo.

Método: Realización de una revisión sistemática basada en la consulta de las siguientes bases de datos: ABI/INFORM Collection, PsycINFO y MEDLINE, con un posterior análisis cualitativo de los resultados obtenidos.

Resultados: Se obtienen 13 publicaciones para su análisis a texto completo, con prácticas desarrolladas en sectores muy variados (militar, ONGs, sector público, privado...) y centradas en la promoción de la salud física y mental, apreciación, trabajo en equipo, el empoderamiento o el reconocimiento, entre otros.

Conclusión: Se observa una evolución en el uso y variedad de las prácticas organizacionales saludables/positivas detectadas. Como propuesta futura, sería de interés la elaboración de un modelo integrador que abarque y de orden al conjunto de prácticas identificadas.

Palabras clave: organizaciones positivas, intervenciones positivas, estrategias organizacionales positivas, prácticas organizacionales saludables, recursos y prácticas saludables

ABSTRACT

Background: When it comes to the study of healthy and positive organizations, there are several definitions and models, which makes it difficult to obtain a consensual definition. Furthermore, if the concept of healthy / positive organizational practices is considered, there is no homogeneity regarding its definition, classification and forms of application. The proposals for categories of healthy / positive organizational practices are very varied. Therefore, the general goal of this work is to analyze the use of healthy / positive organizational practices in work contexts.

Method: Conducting a systematic review based on the consultation of the following databases: ABI / INFORM Collection, PsycINFO and MEDLINE, with a subsequent qualitative analysis of the results obtained.

Results: 13 publications are obtained for full-text analysis, with practices developed in very varied sectors (military, NGOs, public and private sector ...) and focused on promoting physical and mental health, appreciation, teamwork, empowerment or recognition, among others.

Conclusion: An evolution is observed in the use and variety of the healthy / positive organizational practices detected. As a future proposal, it would be of interest to develop an integrating model that encompasses and addresses the set of identified practices.

Keywords: positive organizations, positive intervention, positive organizational strategies, healthy organizational practices, healthy resources and practices

INTRODUCCIÓN

Entre las diferentes corrientes de la psicología que se han venido desarrollando hasta la actualidad, la psicología como ciencia tiene un inicio marcadamente enfocado en el diagnóstico, la psicotecnia y las emociones negativas: momentos históricos marcados por grandes guerras (e.g. II Guerra Mundial) que propiciaban el estudio de casos clínicos entre soldados, trabajadores, estudiantes, etc., a pesar de no estar aún consolidada la psicología teórica o experimental (Ayuso et al., 2006).

La demanda que existía para comenzar estos estudios venía de ámbitos tan diversos como el laboral, jurídico, patológico, educativo, etc. Ámbitos interesados en la evaluación psicológica, donde no había cabida para conceptos como el bienestar o las emociones positivas, al menos en sus primeros albores. El interés y estudio de esta área de la psicología humana más centrado en las emociones negativas ha sido vital en el desarrollo de la psicología como ciencia por su complejidad a nivel fisiológico, su implicación en el aprendizaje, la memoria, etc. Esta gama de emociones (negativas) se denominan emociones básicas porque se cree que tienen una función principalmente evolutiva, que sustenta las estrategias de afrontamiento y la adaptación (Rowe y Fitness, 2018). Una emoción negativa incita una acción casi inmediata: cuando sentimos miedo queremos escapar o escondernos, cuando sentimos ira, atacamos. El cuerpo se prepara con estas emociones para afrontar a una amenaza (Seligman et al., 2019).

La psicología positiva no solamente se centra en el estudio y la potenciación de las emociones positivas, sino que asume la importancia evolutiva de las emociones negativas, que nos han hecho sobrevivir durante toda la evolución humana (Seligman y Csíkszentmihályi, 2000).

El cambio de perspectiva de la psicología tradicional a la positiva no deja de un lado la mejora de los aspectos de la vida que están mal, pero incluye el desarrollo de cualidades positivas no sólo a nivel individual, sino también a nivel organizacional. Los psicólogos que trabajan en empresas, con familias o en escuelas, necesitan desarrollar climas que favorezcan y fomenten las fortalezas individuales. Esta nueva ciencia se cimienta sobre la resiliencia y las fortalezas humanas (Seligman et al., 2019).

La psicología positiva ha desafiado esta orientación clásica y negativa de la psicología aplicada y ha apostado por el uso de la formación por competencias.

Este enfoque potencia el desarrollo de fortalezas individuales y es este paradigma de la psicología positiva el que sirve como base para comprender la importancia de las organizaciones y prácticas saludables, de dónde vienen y de qué se conforman realmente.

El movimiento de la psicología positiva, como tal, se inicia en 1999 de la mano de Martin Seligman con su discurso presidencial en la Asociación Americana de Psicología (Seligman, 1999). Éste promueve el estudio de la excelencia y del éxito para la promoción de los aspectos positivos frente a los planteamientos más tradicionales de la psicología clínica, orientados a la corrección y superación de aspectos más ‘negativos’ (emociones negativas, trauma, psicopatología). La psicología positiva pone en el centro las fortalezas de las personas y las experiencias positivas a nivel individual, aunque Seligman y Csíkszentmihályi (2000) creen necesario tener este mismo enfoque positivo a nivel grupal, y organizacional.

Si el objetivo es la mejora de la condición humana, no basta con ayudar a los que sufren (Seligman y Csíkszentmihályi, 2000). La mayoría de las personas también necesitan ejemplos y consejos para alcanzar una existencia más rica y satisfactoria. La psicología positiva aparece para hacer la vida de las personas más plena, feliz y completa, y no solamente para reducir el sufrimiento.

La psicología da un vuelco de la mano de estos autores y pone el foco en las emociones positivas, fortalezas y virtudes. Se cambia el enfoque para hacer una pregunta que durante mucho tiempo nadie se hizo. ¿Qué es lo que hace a una persona feliz? ¿Por qué hay personas felices y dónde radica la diferencia entre ellos y las personas con predisposición a un estado emocional negativo? ¿Qué compone un momento de felicidad? Este tipo de cuestiones no surgen solamente de una curiosidad científica. Seligman, al inicio de su andadura en la psicología positiva, descubre que al enseñar a niños de diez años acerca del optimismo y la inteligencia emocional la probabilidad de sufrir depresión durante la pubertad se reducía a la mitad (Seligman et al., 2019). Aparece, pues, una oportunidad, no solamente de utilizar estas herramientas como una prevención en el ámbito de la salud mental, sino también de dotar a las personas de herramientas psicológicas, sociales y emocionales que les ayuden a lo largo de su desarrollo, sin olvidar que las personas y las experiencias están integradas en un contexto social. Por tanto, una psicología positiva necesita tener a individuos, comunidades e instituciones en cuenta (Seligman y Csíkszentmihályi, 2000).

La psicología positiva también se interesa por el funcionamiento humano óptimo en el entorno laboral (Llorens et al., 2017; Turner et al., 2002). En psicología de las organizaciones, tradicionalmente, el marco con el que se estudia a las organizaciones es negativo (siguiendo la tendencia de la psicología como disciplina general). Por ejemplo, la función de gestión tradicional es reactiva: Los problemas se solucionan cuando ya han ocurrido. Este marco de referencia ha cambiado radicalmente, ya que ahora hay una orientación a introducir nuevas habilidades, apostando por prácticas positivas y saludables que contribuyan al bienestar en el trabajo (Henry, 2005). Existe un verdadero interés en ciencia por desvelar las claves sobre cómo construir organizaciones que contribuyan al bienestar y la plena salud (Di Fabio, 2017). No reconocer y promover los aspectos positivos del trabajo sería negligente para con los trabajadores (Bakker y Derks, 2010).

Las prácticas de trabajo tradicionales parecen ahora en retrospectiva poco menos que inhumanas, industriales, preocupadas única y exclusivamente por la productividad y el ahorro de costos, dotando al personal con un nulo control sobre sus tareas, aumentando el estrés del trabajador, al percibir que no tiene control sobre sus tareas en el trabajo. Se observa cómo el bienestar psicosocial del trabajador era poco menos que invisible. Mirando hacia el futuro, las organizaciones saludables deben respetar a sus empleados, ofrecer un salario y condiciones razonables con posibilidades de crecimiento (Sparks et al., 2001).

Dentro de las buenas prácticas para mejorar el bienestar de los empleados se incluye diseñar puestos de trabajo más interesantes que puedan suponer un reto para los trabajadores, aumentando su rendimiento y motivación en el desempeño de las tareas (Henry, 2005).

Es en este marco en el que surge la psicología organizacional positiva (POP) considerando el concepto de salud integral (Engel, 1980) y su aplicación al contexto específico de trabajo. La POP fomenta un enfoque preventivo en contextos organizacionales cuya misión es aumentar los recursos de los empleados (Salanova et al., 2016). Esta perspectiva contrasta con el enfoque reactivo al que se hacía referencia, promoviendo ahora la prevención del desarrollo de un problema antes de que el mismo ocurra. De esta forma es posible promover el bienestar de los empleados. La POP considera que el disfrute, la pasión, la entrega, el compromiso y el desarrollo de las fortalezas, son elementos transformadores que pueden impulsarnos a

conseguir esas metas de un modo más eficaz y teniendo vidas más plenas (Donaldson y Ko, 2010).

Salanova et al. (2016) definen la POP como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. La POP se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de la promoción y protección del bienestar de los trabajadores (Salanova et al., 2016). Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova et al., 2016). En definitiva, esta disciplina pretende identificar qué caracteriza a los empleados positivos y cómo son las organizaciones positivas a través del estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones (Llorens et al., 2017).

A través de la creación de recursos, estrategias y fortalezas con un enfoque preventivo, se toma un enfoque positivo centrado en relaciones positivas entre trabajadores, equipos y organizaciones que puede abrir nuevas oportunidades de investigación e intervención hacia organizaciones más saludables (Di Fabio, 2017).

Las organizaciones saludables son también resilientes porque están sujetas a cambios, algunos de ellos bruscos y complejos (Salanova et al., 2019). Esa es la capacidad que tienen las personas y los equipos dentro de esas organizaciones para seguir funcionando bien en situaciones de adversidad, e incluso salir fortalecidos de esos cambios. Es aquí donde surge el modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization; Salanova et al., 2012).

Una organización HERO es toda aquella organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además de ser resilientes al mantener un ajuste positivo bajo circunstancias que suponen un desafío, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión, siendo capaces de mantener resultados y funcionamiento (Salanova, 2008; Salanova et al., 2012). Las prácticas organizacionales positivas constituyen un elemento central en el modelo HERO, que aparece esquematizado en la Figura 1.

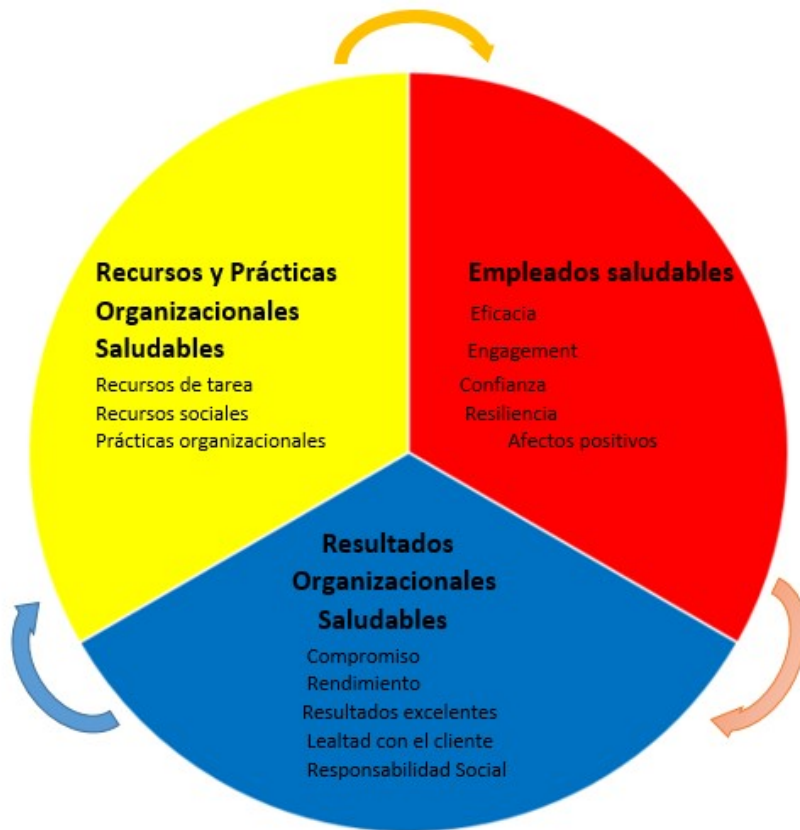


Figura 1. *Esquema del modelo HERO* (adaptado de Salanova et al., 2012)

El modelo HERO aborda las intervenciones positivas en organizaciones, entendidas como estrategias implementadas en equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos y de las organizaciones, con el objetivo de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional (Salanova et al., 2013). La organización positiva que propone HERO está formada por tres componentes que interaccionan entre sí, teniendo un efecto positivo los unos sobre los otros (Salanova, et al., 2012):

- 1) Recursos y prácticas organizacionales saludables o recursos de la tarea (e.g., autonomía) y del grupo de trabajo (e.g., apoyo social). También se incluyen estrategias que permitan organizar y estructurar el trabajo (e.g., estrategias de comunicación). Asimismo se

habla de la importancia de invertir en prácticas organizacionales saludables (e.g., conciliación vida profesional-vida privada, prevención del mobbing, salud psicosocial), así como en recursos saludables (e.g. clima de apoyo, feedback, trabajo en equipo, fomento de líderes positivos y transformacionales).

2) Empleados y grupos de trabajo saludables que tienen altos niveles de bienestar psicosocial (emociones positivas, engagement en el trabajo, creencias de eficacia y resiliencia).

3) Resultados organizacionales saludables tales como excelencia organizacional, alto desempeño, responsabilidad social corporativa, buenas relaciones con la comunidad y el entorno organizacional.

Desde este modelo se extraen prácticas positivas grupales (liderazgo positivo y transformacional, rediseño organizacional y de puestos, entrenamiento en creencias de eficacia, desarrollo de carrera), así como estrategias positivas individuales (complementarias a las grupales: valores, intereses personales, conocerse a uno mismo, herramientas para aplicar dentro y fuera del trabajo).

A través del modelo HERO se constata cómo los modelos clásicos orientados a corregir déficits, problemas de productividad, etc. son insuficientes a la hora de estudiar a las organizaciones modernas. El rol de los altos cargos de la empresa que consistía en el pasado en reaccionar a los problemas e intentar solucionarlos, exige ahora ir un paso más adelante y ser capaces de prever las necesidades de la empresa y de los empleados (Henry, 2005). Una propuesta para conseguir este objetivo es a través del modelado de líderes o gerentes, que serán ejemplo de actitudes y comportamientos que la empresa busca que los demás empleados exhiban, como el liderazgo positivo (Salanova et al., 2013). En este sentido existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo positivo y transformacional y el clima organizacional (Mañas-Rodríguez y Alcaraz-Pardo, 2016).

Si se quieren implementar prácticas saludables, es imprescindible desarrollar líderes capaces de dirigir a las personas hacia un propósito común y compromiso, lo que llevará al fortalecimiento de un clima organizacional positivo. El líder transformacional puede permitir que los trabajadores encuentren significado y propósito en su trabajo, ejerciendo un efecto

positivo sobre el bienestar individual, llegando a superar al dinero como efecto motivador (Sivanathan et al., 2004).

Para que una organización consiga sus metas, hay una planificación de actividades que se implementan desde recursos humanos: Las prácticas organizacionales o de recursos humanos. Éstas son un patrón planificado de actividades orientadas a facilitar e impulsar la consecución de metas por parte de una organización y son señaladas como altamente significativas en las organizaciones a través de la gestión de recursos humanos (Wright y McMahan, 1992) debido a que los empleados y equipos de trabajo muestran mayores niveles de confianza organizacional (Acosta et al., 2011)

De igual manera, las prácticas organizacionales dotan a la organización de interés de cara a potenciales empleados, siendo percibida como un buen lugar para trabajar (Carlsen, 2008), de ahí la necesidad de incluirlas en la estrategia y política empresarial (Salanova, 2009).

Las prácticas organizacionales cobran mayor importancia en el contexto actual de las organizaciones, sometidas a cambios rápidos y constantes, crisis económicas y sociales que obligan a cuidar y optimizar las inversiones que realizan como, por ejemplo, las prácticas organizacionales (Acosta et al., 2011). Es lo que se denomina un entorno VUCA. VUCA es un acrónimo que responde a: Volatility - Volatilidad, Uncertainty - Incertidumbre, Complexity - Complejidad, Abiguity - Ambigüedad. Estos adjetivos describen un entorno con múltiples desafíos que afectan directamente al desempeño organizacional y a los planes estratégicos de las organizaciones (Bennett y Lemoine, 2014). Este entorno organizacional convulso afectará, consecuentemente, a los trabajadores.

Aquí es donde llega el importante papel de las prácticas organizacionales saludables / positivas. Es en este contexto empresarial globalizado caracterizado por continuas crisis y cambios, el impacto negativo en el bienestar de los trabajadores es una realidad que se constata a través de un aumento en la percepción de la inseguridad laboral, las largas horas de trabajo y la exposición durante largos períodos a pantallas, entre otros muchos ejemplos de estresores que no existían en el pasado. La influencia del trabajo en la salud y el bienestar de los trabajadores es algo que los empleadores deben tener en cuenta y que deben contrarrestar haciendo uso de las prácticas positivas (Sparks et al., 2001).

En cuanto a los factores y razones para tener en cuenta al incluir prácticas organizacionales saludables / positivas, a través del modelo de la OMS sobre el Lugar de Trabajo Saludable, nos encontramos con lo siguiente: Primero, se debe hacer porque es lo correcto, en otras palabras, porque es ético. A pesar de que en diferentes culturas encontramos diferentes valores, durante mucho tiempo este aspecto ha quedado relegado al aspecto individual o familiar, y no se le ha exigido a la empresa ese comportamiento y compromiso ético con la sociedad. Por suerte, la ética empresarial ha surgido y está en los últimos años en el mundo de mira. (Burton, 2010). En Segundo lugar, Burton defiende que implementar prácticas saludables es lo más inteligente desde un punto de vista empresarial. Los trabajadores se mantienen sanos mental y físicamente a través de la protección y la promoción de la salud por parte de la organización en la que están inmersos, demostrándose a largo plazo que las empresas con mayor éxito y más competitivas son aquellas con mejores registros de salud y seguridad, con trabajadores más satisfechos y saludables (mental y físicamente).

Por último, Burton apela al aspecto legal: en los países desarrollados existe legislación que exige a la empresa que proteja a los trabajadores de peligros en sus lugares de trabajo que podrían llevar a lesiones y enfermedades. Por ello, lo más apropiado es cumplir con la ley, evitar multas y contribuir al bienestar de los trabajadores.

Se hace necesario en este contexto el poder identificar las prácticas organizacionales saludables / positivas. En un intento de Grawitch et al. (2006) de llevar a cabo esta identificación, presentan un marco para explorar prácticas saludables en el lugar de trabajo en relación con el bienestar de los empleados y las mejoras organizativas (modelo PATH Practices for the Achievement of Total Health). Este modelo identifica que las prácticas organizacionales saludables / positivas pueden dividirse en cinco categorías:

- (i) equilibrio entre el trabajo y la vida personal: La necesidad de las familias de un equilibrio hace que las organizaciones apuesten por prácticas y políticas que reconocen que los trabajadores deben tener responsabilidades y vidas fuera del trabajo.
- (ii) crecimiento y desarrollo de los empleados: este tipo de prácticas permiten que las organizaciones conozcan el potencial de sus empleados y les ayuden a desarrollar sus habilidades a la vez que aumentar su compromiso con la organización.

(iii) salud y seguridad: enfocados a maximizar la salud física y mental de los empleados haciendo uso de la prevención, evaluación y tratamiento de posibles riesgos laborales y problemas de salud (Programas de asistencia a los empleados para la adicción al alcohol y las drogas, exámenes de bienestar, capacitación para el manejo del estrés, etc. son algunos ejemplos de prácticas organizacionales saludables / positivas en salud y seguridad)

(iv) reconocimiento: este tipo de prácticas están enfocadas a recompensar a los empleados por su contribución a la organización, por sus logros profesionales y personales. Algunos ejemplos pueden ser recompensas monetarias, ceremonias honorarias, placas y reconocimiento personal en las comunicaciones oficiales de la organización, etc.

(v) participación: las prácticas organizacionales saludables / positivas enfocadas en la participación de los empleados les permiten aportar ideas y perspectivas diferentes para resolver problemas organizacionales y encontrar soluciones para incrementar la efectividad de la organización.

Estos autores defienden que la aplicación de esta serie de prácticas organizacionales saludables / positivas tendría un impacto positivo tanto en el bienestar de los empleados (salud física y mental, estrés, motivación, compromiso, satisfacción laboral, clima laboral) como en la aparición de mejoras organizacionales (productividad, absentismo, ratios de accidentes laborales, rotación satisfacción de clientes, calidad del producto) (Grawitch et al, 2006).

Coinciden en esta incidencia positiva en la organización Salanova et al. (2016) que, a través del modelo HERO obtienen hallazgos donde los empleados y equipos de trabajo son más saludables en las organizaciones que optimizan sus recursos y desarrollan prácticas organizacionales saludables / positivas, lo cual impacta en resultados organizacionales como el desempeño de los trabajadores: Una organización sana se traduce en un negocio saludable y exitoso (Grawitchy Ballard, 2015).

Salanova (2008) propone la aplicación las prácticas organizacionales saludables / positivas a través del proceso de selección de nuevos empleados, la socialización organizacional, la formación y el desarrollo de los empleados, así como las políticas de empleo estable y las estrategias de conciliación trabajo-vida privada.

Por tanto, no aparece un grupo cerrado de prácticas organizacionales saludables / positivas, sino que las perspectivas y estrategias que surgen van evolucionando. Esta revisión de prácticas organizacionales saludables / positivas (Grawitch et al, 2006) data de 2006, habiéndose generado nueva literatura desde esta fecha. De ahí surge la necesidad de plantear una revisión más actualizada que recoja los nuevos enfoques y las nuevas prácticas organizacionales saludables / positivas.

Este Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo resumir los resultados de una revisión sistemática sobre prácticas organizacionales saludables / positivas. Concretamente, los objetivos que se plantean son:

1. Analizar las zonas geográficas en las que se informa del empleo de prácticas organizacionales saludables / positivas.
2. Identificar los sectores de actividad y los tipos de organización en los que se implementan prácticas organizacionales saludables / positivas.
3. Reconocer las prácticas empleadas en los estudios revisados y que son definidas como prácticas organizacionales saludables / positivas.
4. Describir las formas de aplicación de prácticas organizacionales saludables / positivas recogidas en los estudios revisados.

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos del estudio se empleó como método de investigación una revisión sistemática.

Esta técnica permite el uso de métodos explícitos y sistemáticos seleccionados para minimizar sesgos en los análisis a partir de los que poder establecer conclusiones válidas proporcionando resultados fiables de los que se pueden extraer conclusiones y tomar decisiones (Liberati et al., 2009). Se emplean las fases recogidas en la guía PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*).

Estrategia de búsqueda

Para llevar a cabo la búsqueda se emplearon tres bases de datos integradas en la plataforma Proquest de acceso a través de la web de la Biblioteca de la Universidad de Jaén. Concretamente se emplean ABI/INFORM Collection (base de datos especializada en publicaciones relacionadas con el mundo empresarial y de negocios), PsycINFO (base de datos de la American Psychological Association con publicaciones en el área de la psicología) y MEDLINE (base de datos que incluye publicaciones en salud y biomedicina). El motivo para seleccionar estas bases de datos tiene que ver con el ámbito que comprenden las prácticas organizacionales saludables / positivas. Las mismas abarcan el mundo organizacional y tienen que ver con prácticas de tipo psicosocial.

En cuanto al período que abarcó la búsqueda, solo se limitó la fecha de la realización de la misma (publicaciones hasta el mes de febrero del año 2020).

Los términos empleados para la búsqueda comprendían: (i) *intervención positiva* (ii) *prácticas organizacionales positivas* o (iii) *estrategias positivas*, y (iv) *organizacional*, (v) *empleo*; o (vi) *negocio*. La búsqueda booleana, por tanto, se planteó con los siguientes términos:

(ab(("positive intervention") OR "healthy organizational practic" OR "healthy organisational practic*" OR "positive strateg*")) AND (ab(organizat* OR job OR organisat* OR business))).*

Criterios de elegibilidad y selección de artículos

Se emplearon los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Tipo de fuente: Revistas científicas y libros o capítulos de libro.
- 2) Fecha de publicación: hasta febrero de 2020
- 3) Idioma: Inglés
- 4) Artículos y libros o capítulos de libros relevantes para las cuestiones de investigación planteadas
- 5) Publicaciones que describan y empleen prácticas organizacionales saludables / positivas (se descartan las revisiones teóricas, artículos de opinión, reseñas, cartas al editor...)

Síntesis de datos

En primer lugar, se hizo un filtrado de publicaciones a partir de la lectura y revisión de títulos y resúmenes. Posteriormente, se realizó un análisis de contenido cualitativo para poder sintetizar la información de los estudios incluidos en la revisión sistemática y sobre los documentos a texto completo. Se analizaron las oraciones y párrafos que contuviesen información relacionada con las intervenciones positivas. Se codificaron los artículos para saber el tipo de intervención y prácticas que utilizaban, el lugar donde se aplicaban, los sectores de actividad... Todo ello, facilitó la extracción de resultados.

RESULTADOS

La Figura 1 contiene el diagrama de flujo, basado en la guía PRISMA, con los resultados obtenidos en la búsqueda bibliográfica y los resultantes de la aplicación de los criterios.

Como se puede apreciar, la búsqueda inicial arrojó 86 publicaciones. Quince son eliminadas por aparecer en más de una base de datos (duplicidad). De los 71 restantes, y tras la lectura detenida del título y el abstract se decide excluir 4 por contenido no relevante para los objetivos de la investigación, y siete publicaciones no describían intervenciones en prácticas organizacionales saludables / positivas. El resultado final eran 1 artículos relacionados con las prácticas positivas y saludables en las organizaciones.

Finalmente, no fue posible acceder a texto completo a cuatro publicaciones con lo que, para el análisis a texto completo, se emplean 13 publicaciones.

En la Tabla 1 aparecen las 13 publicaciones con la información relevante extraída tras la lectura a texto completo.

En cuanto a las zonas geográficas, en la revisión se ha encontrado que Europa es la región en la que se aplican en mayor medida, (8 intervenciones de 13), en comparación con otros continentes (América – 1, Asia – 1, Oceanía – 1.). Sería interesante desarrollar este tipo de prácticas en zonas menos desarrolladas (Asia, África...).

Con relación a los sectores de actividad, encontramos la aplicación de prácticas organizacionales saludables / positivas en sectores desde prisiones hasta hospitales públicos, concretamente encontramos 3 intervenciones en el sector privado (multinacional, automoción), 2 intervenciones en hospitales públicos, 1 intervención en profesores de educación pública, 1 intervención en trabajadores públicos, 1 intervención en PYMES, 1 intervención en el sector militar, 1 intervención en ONGs, y 2 intervenciones que agrupan varios sectores (Comercio, banca, servicios sociales, arquitectura, finanzas, sindicalistas, funcionarios). La aparición de varias intervenciones en hospitales públicos destacan, por las características de los puestos de trabajo y el estrés al que se someten los sanitarios, como intervenciones que cuidan más la salud mental que otras, como en el sector privado, en las que se centran en la salud física, intentando reducir el tiempo que los trabajadores están sentados, para reducir así el sedentarismo y el sobrepeso.

Como se ha visto a lo largo de la revisión sistemática, no existe un grupo fijo y cerrado de intervenciones positivas, y estas se desarrollan y evolucionan adaptándose a las necesidades

de los trabajadores y organizaciones y en función de la cultura (del país y de la organización). Hay 4 intervenciones centradas únicamente al sector privado, siendo las demás del sector público. Trabajadores de sectores como prisiones, educación (entre otros) también presentan altas tasas de burnout y estrés, de ahí que sean campos interesantes para ver el efecto de las intervenciones positivas. La tendencia en lo público está indudablemente enfocada en el alivio del estrés / burnout (manejo del estrés, intervenciones basadas en mindfulness y coaching, etc).

Aparece una intervención en el tercer sector de mano de una ONG, enfocada en la apreciación de los trabajadores por parte de los familiares de los usuarios de la ONG. El hecho de que sea la única intervención donde la apreciación es el centro se corresponde una vez más con el tipo de sector y cultura de la organización, solidaria y de carácter altruista. Destaca en este sector también una iniciativa que se centra en las empresas privadas y en ayuntamientos para empoderar a jóvenes en situación de riesgo social.

En cuanto al sector privado, las prácticas organizacionales saludables / positivas como se ha visto se centran en el cuidado de la salud física (prevenir sedentarismo), potenciación de fortalezas y en el coaching para desarrollar estilos de liderazgo que beneficien a las organizaciones (deviant leadership, liderazgo desviado de forma positiva). La importancia del clima laboral y la buena relación entre compañeros de trabajo vuelve a cobrar importancia en intervenciones donde se ve cómo cuando se disfruta del trabajo y se personalizan las tareas, la relación con los iguales mejora. Además, encontramos otra intervención que intenta llevar a una organización marcadamente individualista a trabajar en equipo y a tener resultados positivos trabajando en equipo.

En el ámbito militar son las mujeres las que presentan prácticas organizacionales saludables / positivas centradas en los procesos de selección, empoderando a las mujeres y cuidando la igualdad de género a la hora de acceder a este tipo de puestos, así como el efecto positivo que mentores (femeninos y masculinos) pueden tener en el onboarding y desarrollo de las nuevas trabajadoras.

En cuanto a la identificación o tipos de prácticas organizacionales saludables / positivas detectadas hay una tendencia en el sector público a que las prácticas sean iniciativas públicas, contando en el sector privado con expertos en la materia que ayudan a desarrollar programas e intervenciones. Sin embargo, también surgen en el propio seno de las organizaciones (mujeres

militares, trabajadores de ONGs, directores de RRHH). Cabe destacar que este tipo de prácticas suelen desarrollarse dentro de la jornada laboral, bien sea a través de cuestionarios, sesiones prácticas, sesiones de coaching, etc.

[INSERTAR TABLA 1 AQUÍ]

Tabla 1. *Resumen de artículos y sus resultados.*

Autores	Temática	Muestra	Estrategias Identificadas	Procedimiento	Resultados
Wooten y Cameron, (2009)	Identificación de facilitadores de una estrategia positiva a través del liderazgo positivo desviado.	Líderes <i>desviados</i> positivamente	Correlación entre la adaptabilidad al cambio cuidar a los empleados, darles prioridad en relación a los clientes. , Recompensar a empleados Promover la creatividad, y agilidad, recompensar la dedicación de empleados al identificar oportunidades Salarios competitivos, plan de jubilación, becas	Análisis / identificación de facilitadores (prácticas que usan los líderes para producir resultados extraordinarios a través del Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn.	Empleados más comprometidos. Correlación entre buena atención al cliente y empleados comprometidos Abandono de los estudios, aumento de toma de decisiones efectivas alineadas con la misión-empresarial Empleados empoderados.
Stavros y Wooten. (2011)	Modelo SOAR (fortalezas, oportunidades, aspiraciones, resultados) para enmarcar la estrategia a través de un enfoque positivo.	Miembros de las organizaciones, líderes	Fortalezas como base para descubrir y alinear las mejores capacidades de la organización. Búsqueda de oportunidades, iniciativas, innovación Aspiraciones para expandir y dar voz a los deseos de los empleados. Resultados para reforzar y activar la motivación y el compromiso de los miembros de la organización para lograr los resultados deseados	Exploración de la metodología SOAR en como un enfoque Para enmarcar las estrategias positivas (strengths, opportunities, aspirations results)	Estrategias basadas en el modelo SOAR aceleran estrategias positivas en el trabajo, innovación, dando valor a los empleados
Coo y Salanova (2017)	Atención plena, productividad y felicidad en el trabajo. Una prueba controlada de los Efectos del mindfulness sobre la felicidad, compromiso laboral y el rendimiento	34 trabajadores de un hospital español semi-público. 95% de participantes fueron mujeres (Grupo interv.) En grupo control mujeres	Estrategias de atención plena, escáner corporal Reconocer el 'piloto automático' Compromiso para aprender mindfulness Identificar el estrés y sus Efectos nocivos Pensamientos vs. Hechos Autocuidado Conciliación vida laboral / Familiar	Programa de intervención 'Gestión del estrés y promoción del bienestar para profesionales de la salud' basado en terapia cognitiva y mindfulness. Cuestionario inicial y final. Desarrollado por la dirección RRHH	Tras el programa de intervención (tres semanas) los participantes muestran mejora significativa en comparación con grupo control Estrategia exitosa para mejorar felicidad, 60% compromiso laboral y desempeño laboral en el entorno laboral
Tims, Bakker, y Derks. (2015)	Relación entre la manera en la que los trabajadores aprovechan oportunidades para personalizar sus trabajos y el bienestar de los compañeros de trabajo	206 participantes voluntarios de diferentes sectores (comercio, banca servicios sociales, arquitectura, finanzas). 90 hombres, 116 mujeres que . llevaban trabajando 5 años en la organización.	Disminución de demandas laborales que sobrepasan emocionalmente al empleado Aumento de demandas laborales desafiantes que hacen el trabajo más interesante, mayor motivación, mejor ejecución y compromiso. Adaptación de puestos de trabajo y tareas con una estrategia positiva por parte de los empleados	Cuestionario online realizado con un compañero de trabajo en horario laboral.	La disminución de exigencias laborales se relaciona con la carga de trabajo del compañero, lo cual se relaciona positivamente con el agotamiento y con la desvinculación del compañero de trabajo.

Autores	Temática	Muestra	Estrategias Identificadas	Procedimiento	Resultados
Zbierowski. (2014)	Conceptualización y operacionalización de la positividad organizacional a través de la propuesta de un concepto coherente de orientación positiva y su medida	Managers / dueños de PYMES (de alto rendimiento)	Enmarcadas en nota de la tabla* **	Fase 1. Entrevistas no estructuradas preguntando sobre la comprensión de la positividad organizacional y qué consideran como fenómenos positivos. Fase 2: Entrevistas semi - estructuradas sobre la importancia de cada uno de los fenómenos positivos y el éxito empresarial	31 fenómenos positivos obtenidos en la fase 1. * 25 ítems y cinco dimensiones de orientación positiva resultantes de la segunda fase. **
Alvinius, Krekula, y Larsson. (2016)	Obtener una mejor comprensión de la visibilización y diferenciación de las mujeres líderes oficiales de las Fuerzas Armadas (Suecia) durante el proceso de selección	10 mujeres militares de las Fuerzas Armadas (Ejército, Armada, Fuerza Aérea). Entre 35 y 50 años. Con 15 – 25 años de experiencia (Rangos de Capitán-Coronel)	Nuevas oportunidades se abren a mujeres líderes en las F.A. Mayor igualdad de género y empoderamiento de la mujer en entornos laborales. Mentores pueden tener un efecto positivo al ayudar a empleadas a completar proyectos.	10 entrevistas con preguntas abiertas, seguidas de preguntas adaptadas individualmente. Temas: Mujeres líderes, percepción de la contratación de mujeres en altos cargos, factores clave en este tipo de contratación, opinión personal, etc.	Resultados muestran una preocupación por la visibilidad y la diferenciación de las mujeres como líderes durante el reclutamiento en contexto militar: necesidad de implementar estrategias positivas a nivel individual y organizacional para poder contrarrestar impacto negativo de desarrollo de mujeres en contextos laborales tradicionalmente dominados por hombres
Francescato y Morganti. (1997)	Estrategias de empoderamiento en organizaciones	Caso 1: 700 trabajadores + 300 personal extra en una multinacional acostumbrados a trabajar en solitario.	Estrategias de trabajo en equipo vs. trabajo en solitario	Programa de formación Para el trabajo en equipo (grupos 8-11). Potenciación del trabajo en equipo, productividad, pertenencia al equipo, comunicación, I.E., así como buenas prácticas (rotación interna, apoyo emocional a empleados)	Se formaron expertos entre los empleados que formulan Nuevos métodos de recompensa. Se negociaron nuevos contratos con sindicatos que mejoran el salario base, adquisición de competencias para mejorar la productividad de equipos. Aumento de la productividad Disminución del absentismo
	Empoderamiento de agentes sociales en una ciudad del centro de Italia	Caso 2: Sindicalistas, funcionarios de la oficina de empleo, profesores, directores de asociaciones juveniles y clubes deportivos	Discrepancias generacionales para percibir los problemas Abandono escolar	Programa de formación enfocado a mejorar la comunicación y unir a participantes en una red que pueda aprovechar e integrar las diferencias procedencias y competencias para que puedan formular proyectos comunes para los jóvenes de la ciudad	Creación de un centro de información juvenil por el ayto, y sindicatos para dar información laboral a jóvenes Dos proyectos que apoyan a jóvenes tras abandonar sus estudios. Revista para jóvenes producida por jóvenes (cooperativa) Proyecto psicología ambiental en área problemática para movilizar recursos en el área

Autores	Temática	Muestra	Estrategias Identificadas	METODOLOGIA	RESULTADOS
Pipe, Buchda, Lauder, Hudak y Hulvey. (2011)	Estudio piloto que evalúa el impacto personal y organizacional de una intervención educativa. Sobre el estrés de los miembros de un equipo del ámbito de salud	63 sanitarios (enfermeras principalmente) en una unidad hospitalaria específica para pacientes hospitalizados (hematología / oncología) 37 administradores clínicos, ambulatorios. Clínica Mayo, Fénix Estados Unidos	El equipo de liderazgo de enfermería toma iniciativas para mejorar resiliencia y manejo del estrés	Programa educativo de afrontamiento positivo y resiliencia diseñado para enseñar a las personas a reconocer sus síntomas de estrés y utilizar herramientas aprendidas para contrarrestar sus efectos negativos (técnicas basadas en intervenciones conductuales para mejorar autorregulación de respuestas fisiológicas al estrés.	Disminución en la rotación en oncología (antes 13.2%, a los siete meses 9,8%) Aumento satisfacción empleados debido al interés genuino de la organización por el bienestar de los empleados, hablar sin temor, respeto entre sanitarios. Satisfacción de los pacientes con la atención de enfermería (capacidad de respuesta a las necesidades del paciente, comunicación comprensión y atención)
Shimazu, Okada, Sakamoto y Miura. (2003)	Estudio piloto sobre los efectos de un programa de manejo del estrés	Profesores (24) de educación pública que se enfrentan a alumnos con mala conducta. 12 de escuela primaria, 12 de secundaria. (Japón)	Apoyo social y emocional entre los profesores y sus compañeros de trabajo	Programa de 5 sesiones sobre psicoeducación, roleplay siempre con técnicas de relajación (PMR)	El efecto de la intervención en el apoyo social de los compañeros de trabajo fue significativo. También resultados significativos en el afrontamiento proactivo del estrés
Hadgraft, Willenberg, LaMontagne, Malkoski y Dunstan. (2017)	Explorar la aceptabilidad de la intervención para reducir el estar sentado en el lugar de trabajo y los efectos percibidos de la intervención en la cultura laboral, la productividad y resultados relacionados con la salud	21 trabajadores con trabajos sedentarios en Victoria (Australia)	Apoyo social de los líderes de equipo	Intervención con estaciones de trabajo de pie / sentado y estrategias a nivel individual. Entrevistas semiestructuradas y dos grupos focales (7 participantes) Preguntas sobre aceptabilidad de la intervención impacto general, barreras, facilitadores para reducir la permanencia en el lugar de trabajo, impacto percibido en productividad y cultura organizacional 12 meses de duración	La reducción del sedentarismo se asoció con una mejor salud y bienestar. Se percibió que el apoyo social de los líderes de equipo y otros participantes facilitaba los cambios de comportamiento y cambio en las normas para una mayor aceptación del puesto en el lugar de trabajo
Stewart y Lovely. (2017)	Evaluación del efecto de la capacitación de apoyo social entre pares utilizando dos programas de aprendizaje. Ayudar a los presos a presos mayores y con discapacidades.	23 reclusos que habían participado en el programa de capacitación de apoyo social entre pares y 2 miembros de Personal (directora enfermería y funcionario)	Apoyo social, entre reclusos para con sus compañeros mayores y discapacitados	11 entrevistas a 9 de los 23 presos que estaban en los programas de capacitación +2 trabajadores de la prisión Los datos fueron codificados y analizados. 2 programas de capacitación basados en resiliencia, vulnerabilidad, gestionar una pérdida, cuidado de personas mayores y concienciación sobre personas discapacitadas	Mejora de habilidades interpersonales entre reclusos de la prisión y empatía por reclusos mayores y discapacitados. Mayor apoyo Social de pares, mejores relaciones entre los trabajadores de apoyo social a presos mayores y discapacitados, aumento de autoestima, trabajo en equipo eficaz.

Autores	Temática	Muestra	Estrategias Identificadas	Metodología	Resultados
Molan, Martínez-Tur, Peñarroja y Moliner. Gracia, (2017)	Examinar si las percepciones de los empleados sobre la calidad del servicio mejoran después de participar en las sesiones de comentarios de la encuesta / retroalimentación	49 organizaciones pequeñas (ONGs) para personas con discapacidad intelectual. Se recopilan datos de empleados (430) y familiares (625)	Apreciación por parte de los familiares del trabajo en las ONGs	Estudio de prueba controlado (aleatorio) analizando datos a nivel organizacional. Familiares evaluaron la calidad del servicio de las ONGs a través de una encuesta / retroalimentación	Empleados subestiman la calidad del servicio funcional y relacional cuando sus percepciones se comparan con las de los miembros de la familia. Tras la intervención, mejora la percepción de la calidad del trabajo por parte de los familiares
Peláez, Salanova y Martínez . (2020)	Intervención en organizaciones a través del liderazgo basado en coaching	42 gerentes y mandos intermedios en una empresa multinacional de automoción (España)	Coaching basado en psicología positiva	Programa intervención en liderazgo basado en coaching durante tres meses. Taller grupal + sesiones individuales (Habilidades de liderazgo, PsyCap, compromiso laboral)	Incremento puntuación PsyCap, aumento en el compromiso laboral Mayor conciencia y percepción profesional Mayor desempeño personal y del equipo Aumento en respuesta de fortalezas Cambios positivos en el clima laboral

Nota de la tabla

***Resultados: El liderazgo positivo consiste en optimismo, confianza, esperanza y justicia; la cultura positiva consiste en comunicación abierta, intercambio de conocimientos, integración social, cortesía, humor, creatividad, capacidad para trabajar bajo presión y lucha por el desarrollo; la estrategia positiva consiste en una visión saliente, clara y metas desafiantes, gestión de relaciones con las partes interesadas y valores claros y sólidos; el diseño positivo consiste en autodeterminación, descentralización, cooperación inter-funcional, impacto y competencia; y el capital humano positivo consiste en compromiso organizacional, significado del trabajo, espontaneidad y persistencia e intrínseco motivación.

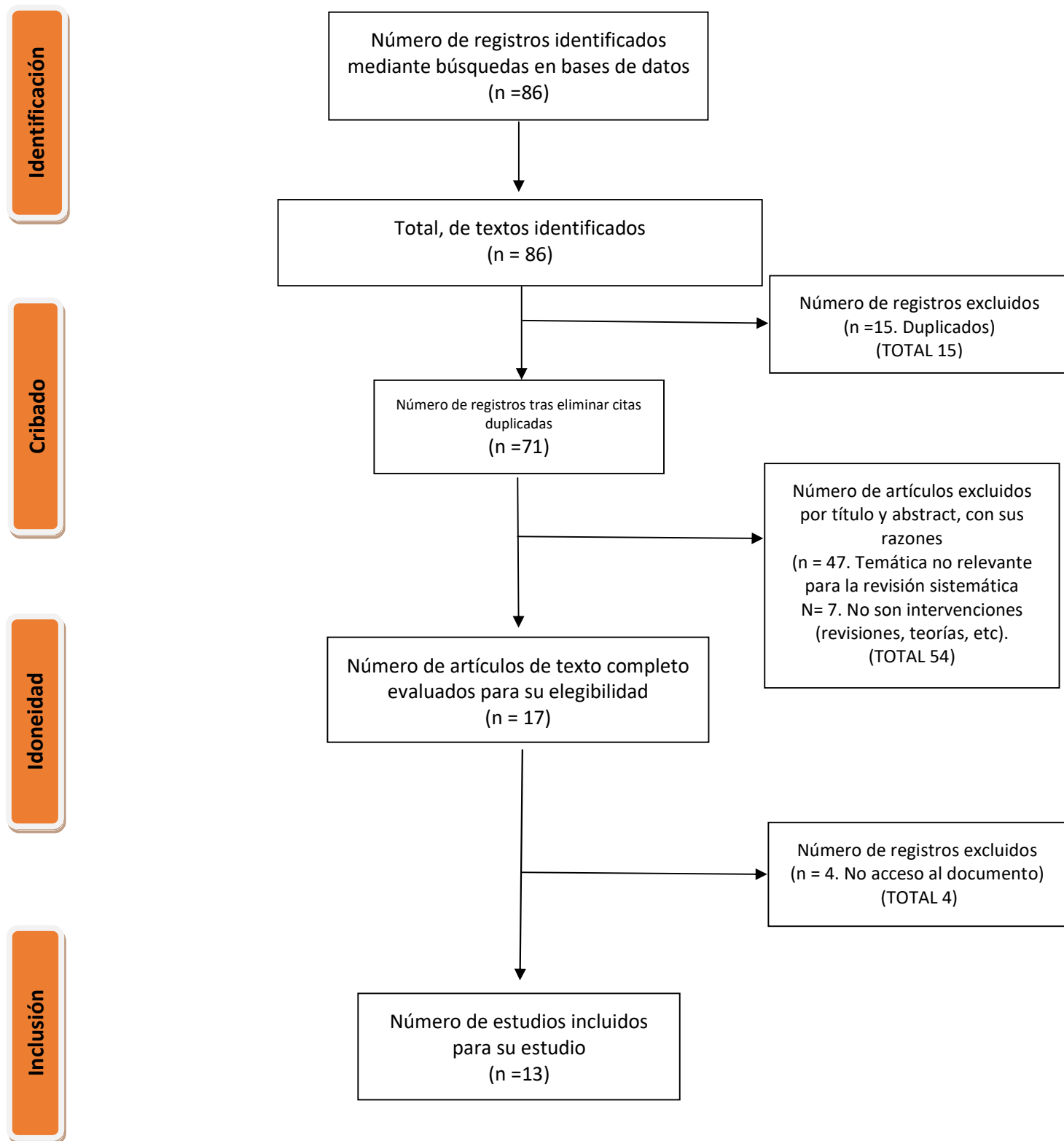


Figura 1. Diagrama de flujo con los resultados de la búsqueda.

DISCUSIÓN

Tras las nuevas tendencias laborales donde las nuevas generaciones pasan por varias empresas a lo largo de su vida y buscan una estabilidad personal y laboral más allá de unas condiciones económicas, las organizaciones siguen cada vez más la tendencia de incorporar prácticas organizacionales saludables / positivas para cuidar a sus trabajadores, y al mismo tiempo cuidar de su empresa y de sus clientes. Se refleja de nuevo cómo la sociedad y el mundo empresarial empieza a interiorizar los beneficios a largo plazo que tiene el cuidar a los trabajadores y asegurar su salud física y mental, y los estudios así lo contrastan (Bakker y Derks, 2010);(Di Fabio, 2017).

Además, las intervenciones positivas / saludables pueden darse en entornos que no están en la vanguardia de las organizaciones positivas per se, como una prisión, o el ámbito militar, pero que, sin embargo, apuestan por ello y se consigue mejorar la calidad de vida y el bienestar emocional de las personas que viven y trabajan en estos contextos, caracterizados por altos niveles de ansiedad y estrés. Es importante ver cómo las intervenciones positivas van creciendo y evolucionando en diferentes ámbitos de la sociedad, y cómo son bien recibidas y aceptadas por parte de trabajadores y organizaciones, gracias al impacto positivo en el bienestar psicosocial de los trabajadores y en los resultados empresariales. El amplio rango de sectores donde estas intervenciones surgen es una muestra de cómo este tipo de prácticas tienen cabida en diferentes entornos, y no únicamente en la empresa privada, o en trabajos de oficina, sin importar la naturaleza o características del trabajo, pudiendo adaptar las estrategias detrás de las prácticas organizacionales al sector y actividad empresarial.

No hay dos prácticas organizacionales positivas / saludables iguales, y, a pesar de que los modelos teóricos intentan categorizarlas por tipos, (beneficios que tiene para el trabajador, ámbito de actuación, etc), el potencial que hay de cara a futuro y el espacio para el desarrollo de las mismas abre la puerta a un mundo de posibilidades. Sin embargo, las intervenciones vistas en esta revisión sistemática no dejan de ser iniciativas individuales, de universidades o grupos de investigadores. Se hace necesario y esencial un apoyo a nivel estatal y de administraciones locales, nacionales e internacionales que se traduzca en forma de políticas, guías y que ayude y anime a las empresas a aplicar estas prácticas. Son las políticas de una

empresa u organización las que dictan el tipo de prácticas que, por ley, se deben seguir. Por tanto es necesario seguir obteniendo evidencia del impacto positivo de trabajar en inteligencia emocional, fortalezas, atención plena, autocuidado, la compasión, la empatía en nuestro entorno laboral, para que se tomen medidas a niveles estatales que ayuden a introducir estas prácticas en el día a día de los trabajadores.

Los líderes organizacionales juegan un papel muy importante en la promoción de la salud psicosocial y en bienestar emocional, abriéndose futuras posibilidades de entrenar a líderes en psicología positiva, para poder introducir estos conceptos y buenas prácticas en las empresas ‘desde lo más alto’. Como se ha visto, la aceptación y el respaldo por parte de altos cargos, managers, supervisores, hacen que las intervenciones sean más exitosas y mejor asimiladas.

En cuanto a la escasez del uso de prácticas en la zona Americana, vemos el reflejo de la cultura empresarial americana basada en componentes tradicionales del éxito como encajar dentro del grupo, ser proactivo, confiar en expertos, resultados económicos, etc. (Gino et al, 2015).

Aparecen sin embargo limitaciones en esta revisión sistemática, ya que a pesar de que se empieza a entender cómo las prácticas organizacionales positivas pueden impactar en el bienestar de los trabajadores y en el buen funcionamiento organizacional, sí que hay algunas debilidades asociadas al impacto a nivel económico de este tipo de iniciativas. Si este tipo de intervenciones influyen tanto al trabajador como al funcionamiento de la empresa, debemos medir hasta qué punto esto puede ser rentable, ya que será un factor clave para que otras empresas decidan incorporar este tipo de prácticas.

Otra limitación dada la variedad en el tipo de sectores organizacionales y de tipo de intervenciones, es el desarrollo de un modelo estructurado y sólido que permita agrupar las intervenciones sin importar su ámbito de actuación y centrándose en los beneficios a los trabajadores y a la organización. Esto ayudaría a tener una terminología común, y a aunar conceptos que a priori pueden llevar a confusión (intervenciones positivas, prácticas organizacionales positivas, prácticas organizacionales saludables etc.).

Por último, de cara a futuro se abren nuevas oportunidades de desarrollo de prácticas saludables en el seno de las organizaciones, y en este momento de crisis sanitaria, el cuidado de la salud física y mental es más necesario que nunca. Las organizaciones tienen un reto muy importante de mantener sanos a sus trabajadores, dotándoles de herramientas que les protejan de estresores y que repercutan positivamente en su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011) ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum de Recerca*, 16, 811-826.

*Alvinus, A., Krekula, C., y Larsson, G. (2016). Managing visibility and differentiating in recruitment of women as leaders in the armed forces. *Journal of Gender Studies*, 27(5), 534–546. doi:10.1080/09589236.2016.1243048

Ayuso, A., Civera, C., Pérez-Garrido, A., y Tortosa, F. (2006). La respuesta (psico)tecnológica. Psicotecnia y Psicología clínica. En F. Tortosa y C. Civera. (Eds.), *Historia de la psicología* (pp. 177-190). McGrawHill Editorial

Bakker, A. B., y Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. En S. Leka y J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (p. 194–224). Wiley-Blackwell.

- Barber, L. K., Grawitch, M. J., y Maloney, P. W. (2016). Work-life balance: Contemporary perspectives. En M. J. Grawitch y D. W. Ballard (Eds.), *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees* (p. 111–133). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14731-006>
- Bennett, N. y Lemoine, G., (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices*. World Health Organization.
- Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations. *Journal of Positive Psychology*, 3, 55-75
- Chandler J., Cumpston M., Thomas J, Higgins J.P.T., Deeks J.J, y Clarke M.J. (2019). Introduction. En J.P.T. Higgins, J. Thomas, J. Chandler, M. Cumpston, T. Li, M.J. Page, y V.A. Welch (Eds), *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions version 6.0*. Cochrane. <https://training.cochrane.org/handbook/current/chapter-i>
- *Coo, C., y Salanova, M. (2017). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1691–1711.
<https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8>
- Csikszentmihályi, M. (2016). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper.
- Donaldson, S. I., y Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>

- Di Fabio A (2017) Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Front. Psychol.* 8:1938. [https://doi:10.3389/fpsyg.2017.01938](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938)
- Engel G. L. (1980). The clinical application of the biopsychosocial model. *The American Journal of Psychiatry*, 137(5), 535–544. <https://doi.org/10.1176/ajp.137.5.535>
- *Francescato, D. y Morganti, M. (1997). People first: Strategies of empowerment in work organizations. *AnálisePsicológica*, 3(15), 405-418.
- Gino, F. y Staats, B. (2015). Why organizations don't learn. Harvard Business Review.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., y Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. doi:10.1037/1065-9293.58.3.129
- Grawitch, Matthew y Ballard, David. (2015). The Psychologically Healthy Workplace: Building a win-win for organizations and employees.
- *Hadgraft, N. T., Willenberg, L., LaMontagne, A. D., Malkoski, K., Dunstan, D. W., Healy, G. N., Moodie, M., Eakin, E. G., Owen, N., y Lawler, S. P. (2017). Reducing occupational sitting: Workers' perspectives on participation in a multi-component intervention. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12966-017-0530-y>
- Henry, J. (2005). The healthy organization. En A.-S. G. Antoniou y C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (p. 382-391). Edward Elgar.
- Latham, G. P., y Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A. y Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1–e34. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006>

Llorens, S., Martínez, I. y Salanova, M. (2017). Organizaciones saludables y resilientes. En S. T. Martins Bochs y N. Silva (Eds.), *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho* (p. 63-76). Vetoreditora

Lowe, G. (2010). *Creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. University of Toronto Press.

Mañas-Rodríguez, M. Á., y Alcaraz-Pardo, L. (2016). A healthy public administration through healthy organizational practices. *Anales de Psicología*, 33(1), 160-167. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.1.232251>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., y Altman, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. The PRISMA Group. *PLOS Medicine*, 6(6), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed1000097>

*Molan, I., Martínez-Tur, V., Peñarroja, V., Moliner, C., y Gracia, E. (2017). Survey feedback improves service quality perceptions among employees of an NGO: an organizational-level positive intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 235–246. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1420645>

*Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2020). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>

- Rowe, A., y Fitness, J. (2018). Understanding the Role of Negative Emotions in Adult Learning and Achievement: A Social Functional Perspective. *Behavioral Sciences*, 8(2), 27. <https://doi:10.3390/bs8020027>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, CEF, 303, 179- 214
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, LVIII, pp. 18.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. En F. Palací y M. Bernabé (Eds.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I.M. (2016) Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, ISSN 0214-7823, ISSN-e 1886-1415, Vol. 37, Nº. 3, 2016, págs. 177-184.
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula Abierta*, 38(2), 53-64.
- Sánchez-Meca, J. y Botella, J. (2010). Revisiones sistemáticas y meta-análisis: Herramientas para la práctica profesional. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 7-17.
- Schalken, N. y Rietbergen, C. (2017). The reporting quality of systematic reviews and meta-analyses in industrial and organizational psychology: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 8, 1395. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01395>

- Seligman, M. E. P. (1999). Positive social science. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1(3), 181.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. En C. R. Snyder y S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*(p. 3–9). Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., y Csíkszentmihályi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>
- Seligman, M. E. P., Diago, M. y Debritto, A. (2019). *La auténtica felicidad*. B de Bolsillo.
- *Shimazu, A., Okada, Y., Sakamoto, M., y Miura, M. (2003). Effects of stress management program for teachers in Japan: A pilot study. *Journal of Occupational Health*, 45(4), 202–208. <https://doi.org/10.1539/joh.45.202>
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., y Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. En P. A. Linley y S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (p. 241–255). John Wiley & Sons, Inc.
- Sparks, K., Faragher, B., y Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489–509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- *Stavros, J. M., y Wooten, L. P. (2011). Positive strategy: Creating and sustaining strengths-based strategy that SOARs and performs.EnK. Cameron y G. Spreitzer (Eds.),*The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 825-839). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0063>
- *Stewart , W., y Lovely , R. (2017). Peer social support training in UK prisons. *Nursing Standard*, 32(7), 39–47. <https://doi.org/10.7748/ns.2017.e10572>

- Sparks, K., Faragher, B., y Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489–509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- *Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues?. *Applied Psychology*, 64(4), 727–753. <https://doi.org/10.1111/apps.12043>
- Turner, N., Barling, J., y Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. En C. R. Snyder y S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (p. 715–728). Oxford University Press.
- *Wooten, L. P., y Cameron, K. S. (2009). *Enablers of a positive strategy: Positively deviant leadership*. En N. Garcea, S. Harrington, y P. A. Linley (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (p. 53-65). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0005>
- Wright, P. M., y McMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- *Zbierowski, P. (2014). Towards the integrated concept and measurement of organizational positivity. *Journal of Positive Management*, 5(3), 55-66. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.020>

ANEXOS