



Jornades de Foment de la Investigació

LA RESILENCIA EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Isabella MENEGHEL

INTRODUCCIÓN

En un contexto de crisis mundial como la actual, las empresas suelen reflexionar más acerca de los resultados finales en términos de mercado o economía, que en términos de procesos, decisiones y conductas que obtuvieron dichos resultados. Los comportamientos, tanto individuales como colectivos, que favorecieron o pudieron evitar la crisis pasan generalmente a un segundo plano, pero el *cómo* se interpreta la crisis y se responde a ella puede ser una fuente de aprendizaje y fortalecimiento para la organización. El deterioro en términos de calidad de vida, de estrés, de sacrificio personal y familiar, por citar algunas peculiaridades, conlleva un mayor grado de complejidad y esfuerzos a la hora de orientar comportamientos y procesos con el fin de vencer las dificultades y generar resultados.

La investigación en materia de estrés laboral constituye una de las líneas más consistentes y estructuradas de la Psicología de la Salud Ocupacional en los entornos de trabajo. Dicha investigación se apoya prioritariamente en la indagación acerca del potencial nocivo de los estímulos ambientales y psicosociales, de los procesos utilizados para enfrentarlos y de los síntomas consecuentes. Coherentemente, las intervenciones llevadas a cabo están enfocadas en la gestión del estrés, con la intención de disminuir la siniestralidad laboral (tanto en accidentes de trabajo como en enfermedades profesionales) y en la prevención de los riesgos.

Desde una perspectiva profesional, la entrada en vigor en España de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (BOE, 10/11/95) y posteriores reglamentos (servicios de prevención, BOE, 31/01/97) y modificaciones (ej.: LPRL, 2003) contemplan la necesidad de «promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo», incluso los riesgos psicosociales. Este mandato constitucional implica la necesidad de dar un paso más allá y desarrollar una política de protección y fomento de la salud de los trabajadores, de acuerdo también con la definición de Salud establecida por la Organización Mundial de la Sanidad: «Salud es un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no como la mera ausencia de enfermedades o trastornos».

De acuerdo con Antonovsky (1996), los estímulos estresantes son inevitables en el día a día y la variabilidad de las respuestas de las personas a estos estímulos se tiene que buscar en las diferentes disposiciones y habilidades personales para perseguir el bienestar. Por otro lado, entender los factores que dirigen las personas hacia el bienestar es una tarea diferente y no llevada a cabo desde el enfoque en los comportamientos dirigidos a evitar el malestar. Por estos motivos, resulta muy importante efectuar una ampliación de los modelos de referencias y consentir la generación de nuevos instrumentos de intervención. Bajo estos objetivos, la promoción de la salud adquiere un sentido más claramente definido, y dirigido a buscar y reforzar los recursos y las fortalezas de las personas. Igualmente, promover el bienestar implica intervenir en el entorno de las personas, de manera que sean funcionales al uso y al incremento de tales recursos, en otras palabras, que sean saludables.

Coherentemente con este enfoque, se ha desarrollado en los últimos años una tendencia de investigación de la psicología que pretende identificar y promover los factores que permiten el desarrollo de modelos de conducta positiva. Dicho movimiento se denomina Psicología

Ocupacional Positiva y tiene como objetivo la optimización de la calidad de vida laboral y organizacional, con el fin de generar organizaciones saludables (Salanova, 2009; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Es decir, se trata de una disciplina que busca comprender los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar. Bajo estas premisas, se evidencia que la Psicología Ocupacional Positiva difiere de las perspectivas tradicionales de investigación sobre la Salud Ocupacional, basadas esencialmente en la evitación del estrés laboral, porque se centra en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo, con el fin último de afrontar con éxito las demandas emergentes de la sociedad moderna (Salanova, 2008). Cabe destacar que este enfoque es una disciplina científica, en cuanto su objetivo es comprender los factores que determinan y definen el bienestar de los empleados y de las organizaciones, pero también práctica, porque pretende alcanzar mejoras y promover factores que permitan prosperar tanto a los trabajadores como a la empresa.

En este contexto se sitúa la *resiliencia organizacional*, definida como la capacidad de identificar riesgos potenciales y poner en marcha medidas proactivas para asegurar el desarrollo organizacional frente a situaciones adversas (Kanigel, 2001; Longstaff, 2005). Esto es, el estudio de la resiliencia debería dar algunas explicaciones del por qué hay unas organizaciones que, a pesar de las dificultades, dan respuestas positivas con mayor facilidad, y del por qué resurgen de estas dificultades fortalecidas y con una mayor contundencia en sus acciones y resultados.

LA RESILIENCIA

La palabra resiliencia deriva desde el latín *resilio*, término que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar y rebotar. Al principio el término fue utilizado en el ámbito de las ciencias físicas y matemáticas, donde hace referencia a la capacidad de un material o de un sistema de volver al estado de equilibrio después de una deformación.

En psicología, la resiliencia hace referencia a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos. Condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a amenazas o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva (Luthar, Cicchetti y Becker, 2000).

La resiliencia se propone como un cambio de paradigma respecto a las direcciones de investigación más tradicionales, porque prioriza el enfoque en las habilidades y las fortalezas frente al déficit o problema. Este enfoque coincide con el marco teórico de la Psicología Positiva, debido a que este insiste en la construcción de competencias y en la prevención (Becoña, 2006). Según el enfoque de la Psicología Positiva, la resiliencia está caracterizada por estrategias de enfrentamiento y adaptación positiva en frente a riesgos o adversidades significativas (Masten, 2001).

El enfoque de la resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación e improvisación en situaciones caracterizadas por el cambio y la incertidumbre, buscando y encontrando significado a pesar de entornos que no se prestan a la planificación, la preparación, la racionalización o a interpretaciones lógicas (Coutu, 2002). Asimismo la resiliencia es probablemente la única variable capaz de atribuir valor positivo a factores de riesgo que, de otra manera, serían interpretados sólo como amenazas que incrementan la probabilidad de resultados negativos o de decrementos en la probabilidad de resultados positivos (Masten, 2001).

De acuerdo con Bonanno (2008), es importante distinguir la resiliencia de la recuperación: mientras esta última está caracterizada por un retorno gradual a la normalidad después de un periodo de crisis más o menos prolongado en el tiempo, la resiliencia refleja la habilidad de mantener una trayectoria estable en las funciones vitales en el tiempo.

RESILIENCIA INDIVIDUAL

A nivel individual, la resiliencia es definida como la habilidad de una persona para «rebotar y recuperarse en frente a adversidades, incertidumbres, conflictos, fracasos, o incluso cambios positivos, progresos e incremento de responsabilidades» (Luthans, 2002). Bajo estas premisas, podría mostrar ser un recurso clave a la hora de favorecer la adaptación y el bienestar de los trabajadores en organizaciones turbulentas y estresantes como las actuales.

Según la literatura, enfrentadas a situaciones estresantes o adversas, las personas con altos niveles de resiliencia experimentan una mayor cantidad de emociones positivas con respecto a las personas con menor resiliencia, aunque la presencia de emociones negativas es comparable entre los dos grupos. La diferencia en los niveles de emociones positivas es causada por la habilidad característica de la resiliencia que permite rechazar adversidades, estrés, depresión, y seguir desarrollándose (Fredrickson, Tugade, Waugh, y Larkin, 2003). Es decir, 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 delante de demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional también si enfrentadas a situaciones adversas (Tugade y Fredrickson, 2004).

Investigaciones recientes demuestran relaciones positivas entre resiliencia individual y rendimiento (Coutu, 2002; Luthans Avolio, Walumbwa y Li, 2005; Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006; Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007), performance self-reported (Youssef y Luthans, 2007), satisfacción laboral (Larson y Luthans, 2006; Youssef y Luthans, 2007), compromiso organizacional (Youssef y Luthans, 2007), felicidad en el trabajo (Youssef y Luthans, 2007), esperanza (Luthans et al., 2007; Youssef y Luthans, 2007), optimismo (Luthans et al., 2007; Youssef y Luthans, 2007), emociones positivas (Fredrickson et al., 2003; Bonanno, 2008; Cohn, Fredrickson, Brown y Mikels, 2009) y autoeficacia (Bandura, 1997; Luthans et al., 2007). Además, la resiliencia individual favorece las emociones positivas y mantiene un clima más positivo en condiciones de altas demandas laborales (Tugade y Fredrickson, 2004).

A través del estudio de Lioassis, Shochet, Milllear y Biggs (2009), se ha también demostrado que al incrementar el nivel de resiliencia en personas adultas por medio de programas formativos específicos, se producen consecuencias positivas como el incremento de las creencias de eficacia acerca de las estrategias de afrontamiento, de la satisfacción en la conciliación familia-trabajo, del ajuste entre demandas laborales y familiares, así como un incremento de optimismo, vigor (medido como una dimensión del engagement) y bienestar psicológico.

Sin embargo, es importante resaltar que todos los resultados enunciados hacen referencia a la variable resiliencia a nivel individual. Eso es, en dicho estudio la resiliencia se ha medido y analizado como proceso individual y la persona ha contestado pensando en sí misma y en sus percepciones personales.

RESILIENCIA COLECTIVA

Conceptualizada a nivel de equipo, la resiliencia sirve para proveer a los equipos la capacidad de recuperarse de fracaso, retrocesos, conflictos, o cualquier otra amenaza contra el bienestar que un equipo puede experimentar (West, Patera y Carsten, 2009).

Sin embargo, no existen muchos estudios que indaguen la variable resiliencia a nivel colectivo. Por ejemplo, West et al. (2009) he encontrado que la resiliencia colectiva favorece la cohesión y la cooperación en los grupos de trabajo, pero solo a condición que haya habido muchas interacciones previas entre los miembro del equipo.

Según Beehr y O'Hara (1995), los estresores laborales conducen a tensiones psicológicas, por lo menos para la mayoría de las personas y en muchas condiciones. Diferentes estudios han demostrado los efectos nocivos del estrés en los equipo (Driskell y Salas, 1991). Eso puede ser debido a que, cuando se opera en situaciones estresantes, muchas personas comienzan a enfocarse hacia el interior, perdiendo el foco de la tarea en equipo y de las importantes interdependencias que existen en los miembros del grupo. La resiliencia colectiva podría ser una importante capacidad positiva a nivel de equipo que ayuda en la reparación y recuperación de los equipos cuando se enfrentan a situaciones potencialmente estresantes. Los equipos que muestran la capacidad de prosperar en situaciones de alta responsabilidad, de improvisar y adaptarse a los cambios significativos o estrés, o simplemente recuperarse de una experiencia negativa son posiblemente menos propensos a experimentar los efectos potencialmente perjudiciales de las situaciones de riesgo (West et al., 2009).

En este contexto, en el presente estudio se tomará en consideración la variable resiliencia colectiva, es decir medida a nivel colectivo y no individual, entre los grupos de trabajo.

EL MODELO HERO

La definición de organización saludable tomada como referencia en el presente estudio coincide con las características el modelo HERO - HEalthy y Resilient Organizations (Salanova y Schaufeli, 2009; Figura 1), que describe el funcionamiento de las organizaciones saludables y resilientes. En el modelo HERO de Salanova y Schaufeli se presentan los factores clave que, desarrollándose de forma sistemática e interactiva, determinan el éxito saludable de la organización: prácticas organizacionales saludables, capital psicológico positivo y resultados organizaciones saludables. La relación entre dichos factores influye en los procesos de trabajo en dirección de mejora constante en el tiempo.

Las prácticas saludables se definen como las acciones llevadas a cabo en una empresa para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que estimulan el funcionamiento organizacional saludable. Es importante especificar que dichas prácticas no son técnicas tradicionales de desarrollo de Recursos Humanos, sino estrategias colectivas y componentes culturales de la propia organización, compartidas entre las personas que trabajan en ella. Las prácticas saludables se ponen en marcha a través de dos grandes tipos de recursos: lo recursos estructurales y los recursos sociales. Se definen recursos estructurales los que pertenecen al ambiente físico/estructural y se diferencian esencialmente en dos niveles: de tarea, o sea más próximos al



La resiliencia en el desarrollo de la organización saludable

empleado (ej., autonomía, claridad del rol laboral), y organizacionales, o sea relacionados con las prácticas directivas (ej., comunicación organizacional, formación y desarrollo de carrera). Se definen recursos sociales los que están relacionados con las personas con las cuales trabajamos y comprenden las redes sociales, las normas de conducta y la confianza entre compañeros, con jefes y con los clientes/usuarios.

Como resultados saludables se entienden los outputs de excelencia organizacional, como productos y/o servicios de excelencia, y de relaciones positivas con el entorno y la comunidad. Una organización saludable tiene como objetivo que sus productos y sus servicios sean positivos también para sus clientes y/o usuarios, y que sean optimas las relaciones de la organización con el ambiente extra-organizacional, la comunidad cercana y la sociedad en general.

Finalmente, como capital psicológico positivo se entienden los empleados saludables que componen la organización. Una organización saludable es una organización que cuida y desarrolla sus empleados porque también sean saludables. Empleados saludables son empleados que tienen «salud», entendida como estado de completo bienestar físico, social y psicológico. La salud de los empleados se puede incrementar gestionando las fortalezas y las habilidades personales de cada uno. Investigaciones previas (Luthans y Youssef, 2004; Stanjovik, 2006) han identificado unas características básicas que inciden de forma importante en el desarrollo de la salud de los empleados y son: autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia y el engagement.



Figura 1. *The HERO Model (Healthy y Resilient Organization).*

EL MODELO RED

El concepto de demandas laborales tomado como referencia en el presente estudio coincide con la definición establecida en el modelo RED - Recursos, Emociones/Experiencias y Demandas (Salanova, Cifre, Martínez y Llorens, 2007; Figura 1).

En dicho modelo, se consideran demandas laborales las características del trabajo que requieren un esfuerzo físico y/o psicológico (mental y emocional) y por tanto tiene costes físicos y/o psicológicos. Es decir, las demandas hacen referencia a los aspectos físicos, sociales y

organizacionales que requieren, por parte de la persona, un esfuerzo mantenido y están asociados a un coste fisiológico y psicológico.

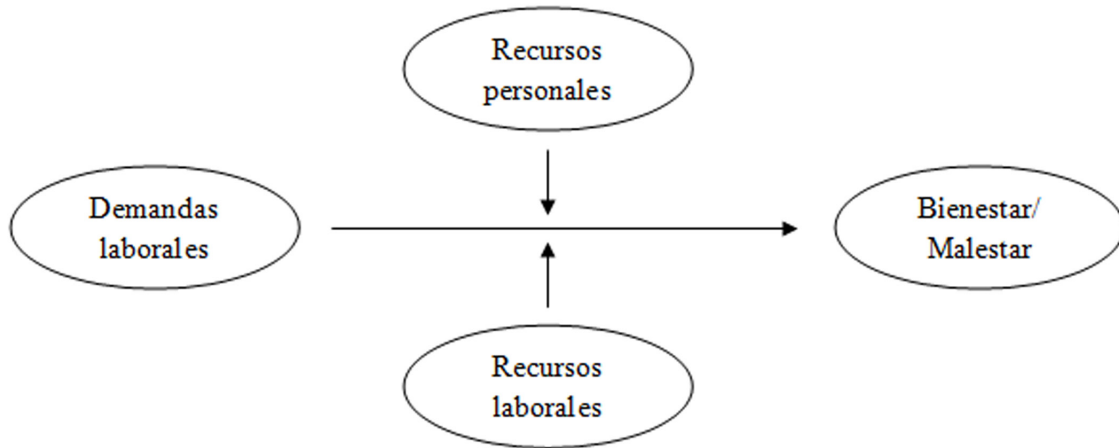


Figura 2. El modelo RED.

Según el modelo RED, es el ajuste o desajuste en la interacción entre demandas laborales y recursos personales y laborales que conlleva a experiencias de, respectivamente, bienestar o malestar para la persona y, en consecuencia, para la organización.

Además de las demandas laborales, las variables que componen el modelo RED son: i) los recursos personales, definidos como características de las personas que amortiguan las demandas y sus costes asociados y, en interacción con los recursos laborales, multiplican el crecimiento personal, el aprendizaje y la consecución de metas; ii) los recursos laborales, definidos como características del trabajo que reducen las demandas y sus costes asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y la consecución de metas; iii) el bienestar, definido como las emociones/experiencias positivas que genera el ajuste entre demandas y recursos en el trabajador; iv) el malestar, definido como las emociones/experiencias negativas que genera el desajuste entre demandas y recursos en el trabajador.

Centrándose en las demandas laborales, se seguirá una definición de las principales variables tomadas en consideración en el presente estudio. Se considera que un puesto de trabajo tiene sobrecarga cuantitativa, cuando el ocupante de este puesto percibe que la cantidad de trabajo que debe realizar le «sobrepasa», ya sea por falta de tiempo o por exceso de tareas. Se define sobrecarga mental el grado en que el trabajo exige mucha concentración, precisión, tener que estar pendiente de diferentes cosas al mismo tiempo (atención diversificada) y acordarse de muchas cosas. Se considere sobrecarga emocional el grado en que el trabajo exige que la persona se implique en él a nivel emocional, ya sea por tener que tratar personas (ciudadanos, usuarios, estudiantes, compañeros) difíciles o por tener que persuadir o convencer a otros. Se define conflicto de rol el grado en que el trabajador percibe demandas que son incompatibles entre sí, es decir, que para realizar una tarea debe dejar otra o por realizar alguna cosa correctamente, deberá hacer alguna cosa mal. Eso puede ser debido a que la persona reciba órdenes contradictorias de dos personas diferentes o que la manera en la que le dicen que debe realizar las tareas no es

exactamente como él/ella las haría. Es definida ambigüedad de rol el grado en que el trabajador no percibe claramente la función y las tareas que debe desarrollar a su puesto de trabajo, o sea no tiene claro qué debe hacer, como debe hacerlo y por qué debe hacerlo, etc. Finalmente, de define rutina el grado en que las tareas que se realizan en el puesto de trabajo son poco novedosas, repetitivas y poco cambiantes y no implican el uso de diferentes habilidades para realizar el trabajo.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo general de investigación de este proyecto es indagar el rol de la resiliencia de los empleados en el desarrollo de las organizaciones saludables, entendidas como amalgama de prácticas saludables, capital psicológico positivo y resultados saludables, y tomando como marco de referencia la Psicología Ocupacional Positiva. En la figura 3 se presenta el modelo conceptual de la investigación. Seguirán mayores detalles acerca de los objetivos específicos y de las relaciones entre las variables del modelo.

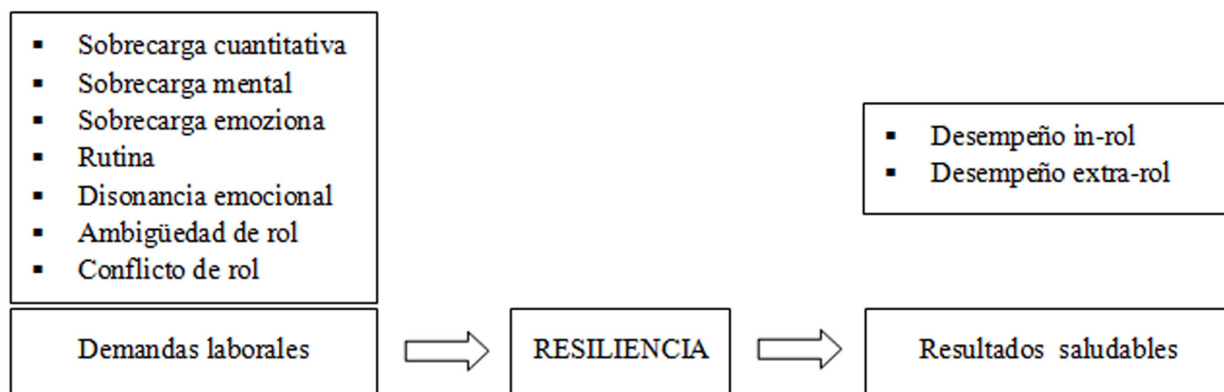


Figura 3. Modelo conceptual de investigación.

Por un lado, se espera confirmar que la resiliencia correlacione de forma positiva con la percepción de presencia en la organización de demandas laborales como la sobrecarga cuantitativa, sobrecarga mental, sobrecarga emocional, rutina, disonancia emocional, ambigüedad de rol y conflicto de rol. Eso es debido a que dichas demandas sean consideradas por los equipos como situaciones amenazantes, que por lo tanto pueden llevar al desarrollo de la resiliencia colectiva como recursos clave para hacer frente a tal situación y recuperarse.

Por otro lado, se pretende encontrar una correlación positiva entre la resiliencia de los empleados y los resultados organizacionales saludables, medidos a través del desempeño. Sin embargo la resiliencia, entendida como capacidad psicológica que afronta las condiciones adversas y favorece la adaptación, el cambio positivo y los buenos resultados, puede mostrar ser una capacidad clave a la hora de alcanzar objetivos y conseguir resultados que superan a las expectativas, de calidad y excelentes, en momentos de inestabilidad, incertidumbre y conflictos cómo los actuales.

Finalmente, se pretende indagar si la resiliencia colectiva actúa como variable mediadora entre las demandas laborales y los resultados saludables de desempeño in- y extra-rol. En este sentido, se entiende que el desarrollo de la resiliencia por parte de los equipos de trabajo actúa sobre la percepción de las demandas laborales de manera que estas no interfieran como factores estresantes que comprometen los resultados del grupo.

Las hipótesis de investigación generadas son las siguientes:

1. Hipótesis 1: Las demandas laborales: sobrecarga cuantitativa, sobrecarga mental, sobrecarga emocional, rutina, disonancia emocional, ambigüedad de rol y conflicto de rol, estarán positivamente relacionadas con el nivel de resiliencia colectiva.
2. Hipótesis 2: El nivel de resiliencia colectiva estará positivamente relacionado con los resultados organizacionales saludables, es decir desempeño in-role y extra-role.
3. Hipótesis 3: El nivel de resiliencia colectiva será mediador entre las demandas laborales y los resultados organizacionales saludables de desempeño in- y extra-rol.

METODOLOGÍA

MUESTRA

La muestra estará formada por los trabajadores de cinco Pymes del sector servicio distribuidas en la Comunidad Valenciana, distribuidos entre sus respectivos grupos naturales, por una muestra total de 43 grupos de trabajo. La recogida de datos se realizará mediante entrevistas estructuradas a los gerentes de esas organizaciones, cuestionarios a empleados, supervisores y clientes, así como información documental sobre la organización. Se organizará el pase de cuestionarios por grupos naturales formados por empleados que trabajan de manera conjunta y su supervisor inmediato.

INSTRUMENTO

Las variables incluidas en el presente estudio, forman parte de la batería de cuestionarios RED_PYMES, elaborado y validado por el equipo de investigación WoNT de la Universitat Jaume I, en su versión para trabajadores. Los participantes contestan en una escala tipo Likert con siete puntos de anclaje.

DISEÑO

Se trata de un diseño de investigación transversal, con un momento de recogida de datos. El estudio se configura como un estudio de campo y la suministración de los cuestionarios a los empleados será organizada por grupos naturales de trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

En primer lugar, se realizarán análisis descriptivos, análisis de fiabilidad, así como estudios de asimetrías y curtosis para verificar que las variables sean distribuidas de forma normal. A seguir, se efectuarán análisis de acuerdo entre grupo, para asegurar que se pueda trabajar con datos agregados.

Finalmente, el modelo será puesto a prueba a través de ecuaciones estructurales (SEM).

CONCLUSIONES

A través del desarrollo de este proyecto se pretende llevar a cabo aportaciones tanto teóricas como aplicadas.

Empezando por las aportaciones teóricas, se pretende investigar cuál es el rol de la resiliencia colectiva en el contexto de las Pymes y de acuerdo con la perspectiva teórica de la Psicología Ocupacional Positiva. En específico, se quiere determinar si la resiliencia colectiva se configura como una capacidad clave para contrastar demandas laborales intensas, eso es, si los grupos de trabajo expuestos a condiciones de trabajo estresantes desarrollan un mayor nivel de resiliencia y si dicha fortaleza determina e incrementa su desempeño.

Desde una perspectiva más aplicada, se pretende conocer cuál es el rol de la resiliencia en el desarrollo saludable de los grupos en su contexto laboral. Es decir, si se verifica y confirma el efecto de la resiliencia colectiva como mediadora entre demandas laborales intensas y resultados organizacionales saludables, el objetivo es elaborar guías y protocolos que permitirán generar empleados resilientes en el contexto particular de las PYMEs. Por tanto, el beneficio no será de tipo sólo económico para las PYMEs sino también social, puesto que permite mejoras en la calidad de vida de los trabajadores.

Finalmente, los resultados obtenidos se podrán divulgar tanto a nivel científico como a nivel profesional y de esta manera podrán hacerse extensibles a la comunidad científica, a las PYMEs de la Comunidad Valenciana y, posiblemente, a las PYMEs españolas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTONOVSKY, A (1996): «The salutogenic model as a theory to guide health promotion», *Health Promotion International*, 11(1): 11-8.
- AVEY, J.B., WERNING, T.S. y LUTHANS, F. (2008): «Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviours», *Journal of applied behavioral science*, 44: 48.
- BANDURA, A. (1997): *Self-Efficacy. The exercise of control*. Nueva Jersey: Freeman.
- BECOÑA, E. (2006): «Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto», *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3): 125-146.

- BEEHR, T.A. y O'HARA, K. (1995): «Methodological designs for the evaluation of occupational stress interventions: Preview», en S.V. KASL y C.L. COOPER (Eds.), *Stress and health: Issues in research methodology*. Oxford, England: John Wiley y Sons. Pp. 79-112.
- BONANNO, G.A. (2008): «Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?», *Psychological Trauma: Theory, research, Practice and Policy*, S(1): 101-113.
- COHN, M.A., FRIEDRICKSON, B.L., BROWN, S.L. y MIKELS, J.A. (2009): «Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience», *Emotions*, 9(3): 361-368.
- COUTU, D.L. (2002): «How resilience works», *Harvard Business Review*, 80(3): 46-55.
- DRISKELL, J.E. y SALAS, E. (1991): «Group decision making under stress», *Journal of Applied Psychology*, 76: 473-478.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2007): «*Work-related stress 2007*». (en línea) <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf>>.
- FREDRICKSON, B.L., TUGADE, M.M., WAUGH, C.E. y LARKIN, G.R. (2003): «What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotion following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001», *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 365-376.
- KANIGEL, R. (2001): «Are You Resilient?», *New England Financial Journal*, 46-51.
- LARSON, M. y LUTHANS, F. (2006): «Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes», *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13: 75-92.
- LIOSIS, P.L., SHOCHET, I.M., MILLEAR, P.M. y BIGGS, H. (2009): «The Promoting Adult Resilience (PAR) program: the effectiveness of the second, shorter pilot of a workplace prevention program», *Behaviour Change*, 26(2): 97-112.
- LONGSTAFF, P. (2005): *Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters and complex technology*. Cambridge, MA: Harvard University.
- LUTHANS, F. (2002): «The need for and meaning of positive organizational behavior», *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., AVEY, J.B. y NORMAN, S.M. (2007): «Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction», *Personnel Psychology*, 60: 541-572.

- 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: 247-269.
- LUTHANS, F., VOGELGESANG, G.R. y LESTER, P.B. (2006): «Developing the psychological capital of resiliency», *Human Resource Development Review*, 5(1): 25-44.
- LUTHANS, F. y YOUSSEF, C.M. (2004): «Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage», *Organizational Dynamics*, 33: 143-160.
- LUTHAR, S.S., CICCETTI, D. y BECKER, B. (2000): «The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work», *Child Development*, 71(3): 543-562.
- MALLAK, L. (1998): «Putting organizational resilience process to work», *Industrial Management*, 40: 8-14.
- MASTEN, A.S. (2001): «Ordinary magic: Resilience processes in development», *American Psychologist*, 56(3): 227-238.
- SALANOVA, M. (2008): «Organizaciones saludables y desarrollo de Recursos Humanos», *Revista de trabajo y seguridad social. CEF* 303.
- SALANOVA, M. (2009): «Organizaciones saludables, organizaciones resilientes», *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58: 18.
- SALANOVA, M. (2010): *Psicología de la salud ocupacional. Síntesis*.
- SALANOVA, M., CIFRE, E., MARTÍNEZ, I. M. y LLORENS, S. (2007): *Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WoNT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera.
- SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E. y MARTÍNEZ, I.M. (2006): «Generando organizaciones saludables: Metodología WoNT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo», en *Manual de Evaluación de Riesgos Psicosociales*. Barcelona: Foment de Treball.
- SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W.B. (2009): *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- SCHAUFELI, W.B. (2004): «The future of Occupational Health Psychology», *Applied Psychology: An international review*, 53: 502-517.
- SELIGMAN, M. y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000): «Positive psychology: An introduction», *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- STANJOVIK, A.D. (2006): «Development of a core confidence-higher order construct», *Journal of Applied Psychology*, 91: 1208-1224.
- TUGADE, M.M. y FREDRICKSON, B.L. (2004): «Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences», *Journal of Personality and Social Psychology*, 86: 320-333.

- WEST, B.J., PATERA, J.L. y CARSTEN, M.K. (2009): «Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes», *Journal of Organizational Behavior*, 30: 249-267.
- YOUSSEF, C.M. y LUTHANS, F. (2007): «Positive organizational behavior in the workplace. The impact of Hope, Optimism and Resilience», *Journal of Management*, 33(5): 774-800.

