

APORTACIONES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA PARA DESARROLLAR ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES

Marisa Salanova, Susana Llorens e Isabel M. Martínez

Equipo de Investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. Universitat Jaume I, Castellón

El objetivo de este trabajo es presentar los principales resultados obtenidos por el equipo de investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables sobre el Modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations) para conceptualizar, evaluar e intervenir en el desarrollo de personas, grupos y organizaciones positivas. En primer lugar, se presenta el modelo teórico, metodología y herramientas para la evaluación de HEROs. Estas herramientas se administran a nivel colectivo y se aplican a diferentes stakeholders o agentes clave en la organización: entrevistas a dirección, y cuestionarios dirigidos a empleados distribuidos en grupos naturales, supervisores, y clientes. En segundo lugar, se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación de la metodología HERO en diferentes contextos socioeconómicos. En la última parte del trabajo se muestran distintas opciones de intervenciones positivas, así como recientes experiencias de intervención HERO que se han llevado a cabo desde nuestro equipo bajo el paradigma de la Psicología Organizacional Positiva.

Palabras clave: Organizaciones saludables, Resiliencia organizacional, Evaluación, Intervención, Psicología Positiva

The aim of the current paper is to show the main results obtained by the WANT Research team on the HERO Model (HEalthy & Resilient Organizations) to conceptualize, evaluate and intervene in the development of healthy and positive people, groups and organizations. First, we present the theoretical model, methodology and tools to evaluate HEROs. These tools are collectively administered and applied to different stakeholders in the organization: interviews with CEOs, and questionnaires aimed at employees distributed in natural groups, supervisors and clients. Secondly, we present the main results obtained from the application of the HERO methodology in different socio-economic contexts. The last part of the paper is dedicated to highlighting the different options of positive interventions, as well as recent experiences in the HERO's intervention carried out by WANT based on Positive Organizational Psychology.

Key Words: Healthy organizations, Organizational resilience, Evaluation, Intervention, Positive Psychology.

E L MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RESILIENTE HERO (HEALTHY & RESILIENT ORGANIZATION)

Sabemos que la Psicología se ha centrado casi exclusivamente en la patología, en "aquello que va mal" en las personas, grupos, organizaciones y sociedades. Esto es una realidad que se plasma a lo largo de todas las contribuciones de este monográfico y que no vamos a insistir aquí. Tan solo señalar que esta focalización en el lado negativo, en los problemas, puede llevar a pensar que el ser humano, los grupos, las organizaciones y las sociedades en general estamos exentos de rasgos positivos, como el optimismo, la esperanza, la creatividad, y la responsabilidad, entre otras.

Pero la realidad es otra: el ser humano es complejo y para atender a esta complejidad se hace necesario una Psicología que no sólo atiende a los problemas sino que vaya más allá, esto es, que permita potenciar y promover las fortalezas de las

personas en todos los ámbitos de su vida incluido el contexto laboral. En este sentido, nosotras consideramos que las organizaciones modernas favorecen que este enfoque positivo tenga un sentido y una aplicabilidad cada vez mayor. Las organizaciones positivas saben que para poder sobrevivir es necesario un cambio de *chip* y una apertura hacia lo positivo. Sólo de esta manera, lograrán que sus trabajadores sean más positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la responsabilidad social. Para conseguir este objetivo es necesario que se ponga en marcha todo un mecanismo organizacional positivo.

Es aquí donde emerge la **Psicología Organizacional Positiva (POP)** que surge de la combinación del concepto de salud integral aplicada al contexto específico del trabajo. La hemos definido 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. 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, Martínez, y Llorens, 2005, 2014). Su razón de ser reside en descubrir las características que configuran una vida organizacional plena, esto es, en dar respuesta a dos cuestiones clave: qué caracteriza a los empleados positivos y cómo son las organizaciones positivas. Además,

Correspondencia: Marisa Salanova. Equipo de Investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. Universitat Jaume I. Avenida Sos Baynat s/n. 12071 Castellón de la Plana. España. E-mail: Marisa.Salanova@uji.es

Esta investigación se ha llevado a cabo gracias a varias ayudas recibidas por el Ministerio de Economía y Competitividad (#PSI2011-22400), el programa de Excelencia a la investigación de la Generalitat Valenciana PROMETEO (#PROMETEO/2013/025) y la Universitat Jaume I (#P1·1B2014-40).

considera estas características a diferentes niveles, no sólo a nivel individual, sino también a nivel interindividual, grupal, organizacional y social¹.

Desde la POP se intenta promover el desarrollo de organizaciones positivas que se comprometan con el desarrollo y la promoción de la salud de una manera comprehensiva, interdisciplinar y multicausal. Estas organizaciones positivas son aquellas que buscan la excelencia organizacional y el éxito financiero; pero van más allá porque gozan de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos, particularmente durante periodos de turbulencias y cambios, y son capaces no sólo de sobrevivir en estos periodos críticos sino de aprender lecciones y salir incluso más fortalecidos (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

En este contexto surge el concepto de **Organización Saludable y Resiliente o HERO (HEalthy & Resilient Organization)** que hace referencia a estas Organizaciones Positivas que se caracterizan por el binomio: salud y resiliencia. Hemos definido una HERO como 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, son resilientes porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen la implementación de recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan

mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de desarrollar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova, Llorens et al., 2012).

Este modelo HERO, que guía la evaluación y desarrollo de Organizaciones Positivas (entendidas como saludables y resilientes), no se asienta en un vacío teórico. Se trata de un modelo heurístico que integra resultados empíricos y teóricos que provienen de diferentes áreas como por ejemplo, el estrés laboral, la gestión de recursos humanos (GRH), el comportamiento organizacional, y la psicología organizacional positiva (POP). Específicamente, el modelo HERO se ha desarrollado basándose en la investigación previa desde el 2004 hasta la actualidad fundamentalmente mediante los estudios de Wilson, DeJoy y colegas (DeJoy et al., 2010; Wilson et al., 2004), el Modelo Demandas y Recursos Laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001; Schaufeli y Bakker, 2004), la Teoría Social Cognitiva de Albert Bandura (Bandura, 2002), el Modelo COR (Conservación de Recursos) de Steven Hobfoll (Hobfoll, 2001) y la Teoría de la Ampliación y Construcción de las emociones positivas de Bárbara Fredrickson (Fredrickson, 2001).

Nuestro modelo HERO (figura 1) propone que una organización es positiva cuando comprende tres componentes que interaccionan entre sí, de manera que si se invierte en uno puede provocar beneficios positivos en el resto:

- 1) *Recursos y prácticas organizacionales saludables*, entendidos como recursos de la tarea (e.g., autonomía) y del grupo de trabajo (e.g., apoyo social), así como estrategias que permiten estructurar y organizar el trabajo (e.g., estrategias de comunicación). Se propone invertir en prácticas organizacionales saludables (e.g., conciliación vida profesional-vida privada, prevención del mobbing, salud psicosocial, comunicación organizacional), así como en recursos saludables en especial en autonomía, feedback, clima de apoyo, trabajo en equipo, coordinación y en el fomento de líderes positivos y transformacionales.
- 2) Empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de altos niveles de bienestar psicosocial en términos de creencias de eficacia, emociones positivas, engagement en el trabajo², y resiliencia.
- 3) Resultados organizacionales saludables tales como alto desempeño y excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial (Salanova, Llorens et al., 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

Basándonos en este modelo teórico hemos desarrollado también una **metodología HERO** validada científicamente para fomentar Organizaciones Positivas. En un estudio con una muestra de 303 equipos de trabajo y sus supervisores inmediatos pertenecientes a 43 empresas, confirmamos la estructura factorial del modelo de tres dimensiones. Utilizando datos agregados a nivel colectivo, validamos un modelo de ecuacio-

FIGURA 1
MODELO HERO DE ORGANIZACIONES POSITIVAS



¹Más información y desarrollo de este punto se puede encontrar en Llorens, Salanova y Martínez, 2008; Salanova, Martínez y Llorens, 2005 y 2014.

²Entendemos el engagement como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y orgullo por el trabajo, así como absorción y disfrute (Salanova, Schaufeli et al., 2000).

nes estructurales en donde el bloque de empleados saludables media totalmente la relación entre recursos/prácticas y resultados saludables, lo que le otorga capacidad de pronóstico y desarrollo de HEROs de manera empírica (Salanova, Llorens et al., 2012).

El modelo presenta una serie de ventajas competitivas con respecto a propuestas más tradicionales. Estas ventajas se presentan a continuación y configuran la idiosincrasia de la metodología (ver Llorens, Salanova, Torrente y Acosta, 2013; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

1. Invita a participar a los diferentes "actores" de la organización. La percepción de la dirección, de los grupos de trabajadores, de sus supervisores y de los propios clientes son claves para evaluar una Organización Positiva. Sólo de esta manera es posible evaluar la salud de la organización de manera conjunta atendiendo a las valoraciones de los propios equipos y las organizaciones desde una perspectiva global, colectiva, multifacética y compleja.
2. Permite combinar múltiples metodologías, lo que le otorga mayor impacto. Concretamente, se utiliza una combinación de metodologías tanto cualitativas mediante entrevistas semiestructuradas a directivos, como metodologías cuantitativas mediante la administración de cuestionarios (en versión papel u online) a empleados, sus supervisores y los propios clientes/usuarios.
3. Destaca la naturaleza grupal y organizacional de los instrumentos de medida, lo que constituye cuanto menos un enfoque novedoso y pragmático para el estudio de la salud ocupacional, así como el uso de indicadores financieros objetivos (e.g., Return On Assets- ROA).
4. Favorece el análisis y tratamiento de los datos recogidos a nivel colectivo (y no únicamente individual como se ha hecho hasta ahora), siguiendo una perspectiva multinivel, esto es, considerar la percepción que los empleados tienen de sus equipos de trabajo, de sus supervisores y de la organización como un todo. Esto permite ofrecer resultados más cercanos a la realidad laboral puesto que se consideran no solo los aspectos ideográficos o subjetivos, sino las interacciones que se establecen con las personas con las que se trabaja.
5. Presenta una visión macro que permite integrar en una misma evaluación diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal e individual) y estudiar fenómenos organizacionales que no sería posible estudiar fuera de esta perspectiva comprensiva.

Como se ha expuesto anteriormente, la batería HERO combina instrumentos cuantitativos y cualitativos y se aplica a diferentes agentes clave. A continuación se detallan los elementos diferenciadores de estos instrumentos.

1. Medidas cualitativas. Se obtienen a través de entrevistas semi-estructuradas con directivos y cubren principalmente dos tópicos: recursos y prácticas organizacionales saludables, y resultados organizacionales saludables. Las entrevistas se analizan utilizando análisis de contenido. Esta tarea la llevan a cabo codificadores entrenados e independientes con el objetivo de crear un sistema de categorías mutuamente excluyentes, confiable y válido. Los recursos y prácticas organizacionales saludables se categorizan de acuerdo al proyecto ERCOVA (Empresa Responsable de la Comunidad

Valenciana) que trata de promover las Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas como parte del proyecto europeo EQUAL.

2. Medidas cuantitativas. Se llevan a cabo mediante la administración de tres cuestionarios (con medidas colectivas) que se responden por los empleados, supervisores y clientes. Los cuestionarios de empleados y supervisores incluyen 21 escalas que hacen referencia a las tres dimensiones principales de las HEROs: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. En todos los casos el referente es colectivo. Esto significa que los empleados cumplimentan el cuestionario pensando en la organización (i.e., 'En esta organización...') y en el equipo (i.e., 'Mi equipo...'), mientras que el supervisor inmediato piensa en la organización (i.e., 'En esta organización...') y en el equipo que él/ella supervisa (i.e., 'El equipo que yo superviso...'). Finalmente, el cuestionario para clientes incluye cuatro medidas sobre resultados organizacionales positivos, específicamente de calidad de servicio: desempeño laboral de los empleados, empatía de los empleados, lealtad y satisfacción de los clientes. Las escalas se miden a través de una escala Likert de 7 puntos que va de 0 "nunca" a 6 "siempre".

En los próximos apartados de este artículo ofreceremos los principales resultados obtenidos en la investigación sobre HEROs en lo que respecta a la evaluación e intervención positivas en las organizaciones.

EVALUACIÓN DE ORGANIZACIONES POSITIVAS MEDIANTE LA METODOLOGÍA HERO

El modelo HERO es el resultado de décadas de estudio e investigación por parte del equipo WANT. Nuestra preocupación por el bienestar y el desarrollo pleno de las potencialidades de la persona en su entorno laboral, la focalizamos en un principio en el análisis de los factores psicosociales y la importancia de su evaluación y optimización. Partiendo de un modelo de evaluación global de factores psicosociales, la evaluación psicosocial abarcó no sólo los riesgos psicosociales en entornos laborales, o lo que no funciona bien en el trabajo, sino también los aspectos positivos del trabajo, aquello que si funciona pero se puede mejorar. Desde esta perspectiva, mediante el modelo RED (Recursos-Experiencias-Demandas), hemos obtenido resultados clave en nuestra investigación que podemos considerar antecedentes del modelo HERO. Tales son, el diseño y validación de escalas, el establecimiento del modelo tanto en su vía negativa (malestar) como positiva (bienestar) o la identificación de demandas y recursos incluyendo los recursos personales (para más información ver Salanova, Martínez y Llorens, 2014; Martínez, Salanova y Llorens, 2016).

La investigación realizada a partir del modelo HERO se ha llevado a cabo partiendo del desarrollo conceptual y definición de organizaciones saludables y resilientes, así como de la estabilidad y validez del modelo HERO que ha sido validado científicamente a nivel empírico, como hemos comentado anteriormente (Salanova, Llorens et al., 2012). Ahora bien, en cuanto a los tres bloques de componentes principales del modelo HERO (Recursos y prácticas organizacionales, Empleados y grupos saludables y Resultados organizacionales saludables)

nuestra investigación ha puesto de manifiesto la interdependencia entre los mismos y que las mejoras en cualquiera de ellos, afectan a los demás. Nuestros resultados señalan que aquellas organizaciones que optimizan sus recursos y desarrollan prácticas organizacionales saludables dan lugar a empleados y equipos de trabajo más saludables, dotados de grandes potencialidades y bienestar, lo cual redundará en unos resultados organizacionales excelentes ya sean relativos al desempeño de los trabajadores, como de los equipos y la organización en general. En este contexto y dado el marcado carácter grupal del trabajo en la actualidad, es importante considerar una perspectiva colectiva que partiendo de percepciones y experiencias grupales, establece relaciones causales en relación a los tres bloques de variables del modelo HERO. Esta consideración se ha fundamentado con investigación empírica que justifica el uso de dichas variables colectivas (Gil, Llorens y Torrente, 2015; Torrente, Salanova y Llorens, 2013).

Respecto al primer bloque de elementos, *recursos y prácticas organizacionales*, la investigación se ha centrado en identificar los recursos y prácticas más importantes. Un estudio llevado a cabo mediante análisis cualitativo (análisis de contenido de las entrevistas realizadas en 32 empresas españolas de diversos sectores económicos) reveló que las prácticas de comunicación y desarrollo de habilidades, y fomento de la salud y seguridad laboral desde la percepción de gerentes y /o responsables de Recursos Humanos, fueron las más utilizadas y útiles. Además, la provisión de recursos tales como la autonomía, feedback, apoyo social, trabajo en equipo, etc. y las *prácticas organizacionales* como liderazgo transformacional, conciliación familia trabajo, etc. se relacionan positivamente con trabajadores y equipos más eficaces, *engaged* y resilientes, que a su vez tienen buen desempeño, no sólo referido a sus tareas sino también extra rol, producen resultados de más calidad, prestan un mejor servicio y provocan la lealtad de los clientes (Salanova, Llorens et al., 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2014). La solidez de los resultados aumenta cuando se tienen en cuenta diferentes niveles de evaluación y además de considerar las percepciones de los trabajadores, se atiende a las percepciones de otros *stakeholders* de la organización como supervisores o líderes y las de los clientes/usuarios. Desde esta perspectiva los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional, considerado uno de los principales recursos sociales, tiene un efecto positivo en los niveles de autoeficacia y el engagement de los trabajadores tanto individual como colectivo, incrementando sus niveles de confianza organizacional (Acosta, Salanova y Llorens, 2012; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013) así como el desempeño tanto in rol como extra rol (Cruz, Salanova y Martínez, 2013). Los trabajadores no sólo desarrollan correctamente sus tareas sino que su desempeño se ve superado aportando "la milla extra" (Meneghel, Salanova y Martínez, 2016; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013). Por otro lado, las prácticas organizacionales son antecedentes y se relacionan positivamente con el engagement de los trabajadores. Concretamente, las prácticas organizacionales relacionadas con la salud psicosocial, el desarrollo de habilidades y el desarrollo de carrera de los trabajadores, son las que producen más aportes y por ende, sobre las que se podría invertir esfuerzos por parte de la gestión de recursos humanos con el objetivo de incrementar el engagement de los trabajadores.

Respecto al segundo de los componentes del modelo, *empleados y grupos de trabajo saludables* y que se refieren a empleados y los equipos con alto bienestar psicosocial (altos niveles de creencias de eficacia, emociones positivas, engagement en el trabajo, optimismo, resiliencia, etc.), los resultados han mostrado el poder de los recursos personales como la autoeficacia, la cual afecta la relación entre las funciones de liderazgo desempeñadas por los supervisores y el engagement de los trabajadores del grupo (Tripliana y Llorens, 2015). Además, es un antecedente del *flow* cuando se considera como eficacia colectiva a nivel grupal (Salanova, Rodríguez, Schaufeli y Cifre, 2014). El nivel de bienestar psicosocial de los trabajadores es una pieza clave en el modelo ya que en numerosas ocasiones se ha mostrado su efecto mediador entre los recursos (bloque 1 del modelo) y los resultados organizacionales (bloque 3 del modelo). El aprovechamiento de los recursos y el efecto de las prácticas organizacionales pueden potenciarse a través del bienestar de los trabajadores. Así, el nivel de engagement y la competencia percibida del trabajador, median la relación entre el aprovechamiento de los facilitadores o recursos organizacionales y la calidad de servicio. Para un buen aprovechamiento de esos facilitadores organizacionales, debe existir un adecuado nivel de engagement y la percepción de buenas competencias profesionales (Gracia, Salanova, Grau y Cifre, 2013).

De la misma manera, el liderazgo transformacional, tiene un efecto positivo sobre el desempeño de equipos de trabajo a través del engagement colectivo y pone de manifiesto que la actuación del líder sobre el desempeño del equipo no tiene tanto una acción directa, sino a través de estados motivacionales como el engagement (Cruz, Salanova y Martínez, 2013). También se ha mostrado el rol mediador del engagement en el caso de la relación entre las percepciones de justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía. Lograr un ambiente laboral de apoyo y conductas cívicas, es importante para los equipos y las percepciones de justicia organizacional afecta la aparición de estas conductas. Sin embargo, el efecto directo de estas percepciones sobre el comportamiento de ciudadanía se produce cuando el nivel de engagement de los trabajadores es adecuado (Rodríguez, Martínez y Salanova, 2014). También otros indicadores de empleados y grupos saludables, como la resiliencia y satisfacción median la relación entre las percepciones que los trabajadores tienen de su contexto social organizacional y el desempeño. Nuevamente factores de bienestar psicosocial como la resiliencia y la satisfacción, son necesarios para hacer posible el efecto de los recursos (Meneghel, Borgogni, Miraglia, Salanova y Martínez, 2016).

En cuanto al tercer bloque del modelo HERO, *Resultados Organizacionales Saludables*, la investigación se ha centrado por un lado en analizar los resultados que se relacionan con el alto desempeño o desempeño excelente de los empleados y equipos de trabajo, tratando de identificar sus antecedentes para comprender los procesos psicológicos que subyacen. Tal como se ha mostrado en el párrafo anterior, referido a empleados saludables, indicadores de bienestar se relacionan positivamente con el desempeño ya sea actuando como antecedentes directos o con efecto de mediadores. Así se ha puesto de manifiesto la importancia de contar con recursos laborales y perso-

nales que favorezcan un alto nivel de engagement ya que estas variables son antecedentes de un buen desempeño (Lorente, Salanova, Martínez y Vera, 2014). También se ha comprobado la importancia de los aspectos afectivos del trabajo. Los equipos de trabajo que experimentan emociones grupales positivas y poseen altos niveles de resiliencia colectiva, obtienen mejor desempeño cuando son evaluados por su supervisor; lo cual alerta acerca de la necesidad de facilitar experiencias laborales que den lugar a emociones positivas compartidas por los equipos de trabajo (Meneghel, Salanova y Martínez, 2016). El mismo efecto produce el engagement colectivo; los equipos con más engagement colectivo, tienen mejor desempeño tanto in rol como extra rol (Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2012).

Por otro lado, además del desempeño como elemento de este bloque, los resultados organizacionales se refieren a otros aspectos organizacionales evaluados tanto por los trabajadores como por clientes y usuarios de las organizaciones. En este sentido, se ha mostrado que la calidad de servicio en organizaciones sanitarias, depende del nivel de bienestar de los trabajadores. Los afectos positivos y el engagement de los trabajadores, median la relación entre las percepciones de autoeficacia, o lo que el trabajador cree que es capaz de hacer, y la calidad de servicio ofrecida por el mismo. La percepciones de competencia profesional de los empleados es fundamental para ofrecer un buen servicio, pero nuestra investigación muestra que esta relación no es directa, sino que se precisa cierto nivel de engagement en los trabajadores. De la misma manera, se ha mostrado la relación entre las emociones positivas y la empatía de los trabajadores en PYMEs y la calidad de servicio prestado (Bustamente, Llorens y Acosta, 2014).

LAS INTERVENCIONES POSITIVAS DESDE EL MODELO HERO: RESULTADOS PRELIMINARES

Desde la Psicología Positiva se entiende la intervención como el diseño y la puesta en marcha de diferentes estrategias positivas que son implementadas por los equipos y organizaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los mismos con el fin de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional siguiendo el método científico. Para ello, es necesaria una intervención positiva que permita cultivar la totalidad del ser humano atendiendo a los aspectos cognitivos, emocionales y conductuales positivos (Sin y Lyubomirsky, 2009).

Las intervenciones positivas pueden clasificarse teniendo en cuenta el foco y el objetivo de la intervención. En cuanto al *foco* podemos hablar de intervenciones colectivas que están dirigidas a la organización como un todo (quizá serían las intervenciones genuinas del contexto organizacional) que pueden complementarse con intervenciones a nivel personal las cuales pueden generalizarse al ámbito privado. En cuanto al *objetivo*, las intervenciones son primarias cuando están orientadas a conseguir el funcionamiento óptimo y la satisfacción de las personas, los grupos y las organizaciones y secundarias cuando se hace referencia a los esfuerzos extra que se realizan a lo largo del tiempo para conseguir y mantener el máximo de funcionamiento, salud y satisfacción en equipos y organizaciones.

A pesar de que las intervenciones positivas aplicadas al contexto organizacional están aún en 'pañales', existen algunas recomendaciones básicas que facilitan el éxito de las intervenciones positivas (ver Llorens et al., 2013; Salanova, Martínez y Llorens, 2014):

- 1) Preparar los entornos de trabajo, lo cual implica incorporar las intervenciones en las políticas generales de la organización, garantizar el pleno compromiso de la organización, promover mecanismos de información y participación de los diferentes agentes y tomar ventaja de la sabiduría de la organización.
- 2) Diseñar la intervención planificándola de manera realista, plantear los objetivos e hipótesis basados en teorías científicas válidas y sólidas, intervenir sobre las organizaciones o equipos distribuidos al azar, y enfocar las estrategias a nivel colectivo y basadas en los resultados previos de la evaluación.
- 3) Implementar y probar la efectividad de la intervención mediante la realización de estudios de campo y cuasi-experimentales, diseños longitudinales con múltiples niveles de análisis y múltiples agentes clave; donde se realice un análisis y se propongan estrategias colectivas de intervención y en dónde se combinen diferentes análisis de datos cualitativos (ej., entrevistas) y cuantitativos (e.g., cuestionarios).
- 4) Garantizar el mantenimiento en el tiempo, lo que implica evaluar el impacto real de la intervención, centrarse en la transferencia real de la intervención a los puestos de trabajo actuales, garantizar la protección y la confidencialidad de los datos e institucionalizar los servicios de promoción de la salud general de la organización de manera proactiva como un objetivo estratégico de la organización.

En general, podemos diferenciar 11 acciones positivas centradas a nivel de la persona (ver Llorens et al., 2013; Martínez, Salanova y Llorens, 2016; Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013):

- 1) Identificación y práctica diaria en el trabajo de *fortalezas clave* (VIA-24 fortalezas; <https://www.viacharacter.org/www/>) y en especial la capacidad para encontrar significado y pasión en el trabajo, esto es, el engagement.
- 2) Ser *amable* con los compañeros, supervisores o clientes mediante conductas sencillas como traer un "café" a un compañero, enviar un email o asignar a dos compañeros para instigar el día de la amabilidad.
- 3) *Expresar gratitud* enviando una carta de agradecimiento (o e-mail) dirigida a alguien importante en el trabajo, dar un "me gusta" en Facebook, escribir un diario de agradecimiento o establecer el día de apreciación del empleado.
- 4) Aprender a *perdonar* mediante la redacción de una carta (o e-mail) de perdón (no es necesaria enviarla), perdonar de manera imaginaria o, sentir compasión hacia la persona que nos ha hecho daño para librarnos del sufrimiento.
- 5) *Compartir noticias positivas* con compañeros, los propios supervisores y clientes, aprovechando los "momentos de café", uso de redes sociales, celebraciones de éxitos, cumpleaños, conmemoraciones, premios, etc.
- 6) *Cuidar las relaciones sociales* practicando conductas sencillas de "buenos días", socializarnos en las pausas de trabajo, compartir momentos de "café y pastas", y ayudar a los demás cuando sea necesario.

- 7) *Reflexionar sobre lo positivo* identificando los momentos más felices que has vivido hoy con tus compañeros del trabajo tanto dentro como fuera del trabajo y las emociones que estás sintiendo.
- 8) *Cultivar el optimismo realista* o inteligente, mediante la visualización y escritura de una carta sobre el mejor yo futuro en el trabajo o la elaboración de un árbol con post-its donde se escriban frases optimistas.
- 9) *Practicar mindfulness* o atención plena en el presente (por ejemplo centrándonos en nuestra respiración).
- 10) *Establecer metas personales* que sean intrínsecamente gratificantes, armoniosas y auténticas, escribir el legado personal que uno dejaría antes de abandonar la empresa, examinar críticamente el compromiso con la meta y desmenuzar nuestro objetivo en otros más accesibles.
- 11) *'Resilear'*, esto es, desarrollar la capacidad para adaptarnos de manera positiva en contextos de gran adversidad donde se pongan en marcha mecanismos de afrontamiento de la situación amenazante donde los cambios se perciban como una oportunidad y no como un peligro.
- 12) *'Saborear'*, prolongar y disfrutar los buenos momentos, compartirlos, y traerlos a la memoria con posterioridad volviendo a re-vivirlos positivamente.

Cuando el foco de las **intervenciones es colectivo**, esto es, van dirigidas a la organización y los equipos, se destacan tres acciones positivas básicas (Llorens et al., 2013; Martínez, Salanova y Llorens, 2016; Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013):

- 1) *Auditoría positiva* que implica la atracción y retención del talento basado en las fortalezas de los empleados, la gestión del contrato psicológico (intercambio implícito entre empleador y empleado cuyos contenidos se van negociando, planificando y evaluando de manera periódica mediante el desarrollo del Acuerdo de Desarrollo del Empleado), la realización de auditorías HERO (entrevistas a dirección y pase de cuestionarios a empleados, supervisores inmediatos y clientes/usuarios) y el desarrollo de la indagación apreciativa como proceso de identificación, focalización y liberación del potencial dentro de la organización basado en la apreciación de las fortalezas de las personas, grupos y organización que tiene por objetivo aumentar el potencial de las fortalezas y el desempeño "excepcional".
- 2) *Realizar cambios en el lugar de trabajo* que implica invertir en recursos de la tarea (e.g., autonomía, variedad, feedback), en recursos sociales (e.g., apoyo social, liderazgo transformacional, trabajo en equipo, coordinación), y prácticas organizacionales (e.g., confianza, equidad, conciliación trabajo-familia, comunicación) e introducir cambios positivos en el trabajo (e.g., reorganización en puestos de trabajo diferentes y retadores, rotación, asignación a proyectos especiales).
- 3) *Coaching desde la Psicología Positiva* o proceso de aprendizaje en el que el coach parte de las fortalezas del cliente para desarrollar sus potenciales, empoderándole para que alcance sus metas, bien sea para fomentar la cooperación entre los miembros de un equipo (*coaching de equipos*) o para acompañar al líder en la mejora de su desempeño profesional, bienestar y eficacia de la organización (*coaching ejecutivo*).

A pesar de la necesidad de implementar y evaluar la eficacia de las intervenciones positivas en las organizaciones, no existe aún demasiada investigación al respecto. En el equipo WANT estamos actualmente desarrollando diversos proyectos de investigación (Programa de Excelencia a la Investigación de la Generalitat Valenciana PROMETEO, #PROMETEO/2013/025; Plan Nacional de I+D+i por el Ministerio de Economía y Competitividad, #PSI2015-64933-R y la Universitat Jaume I, #P1-1B2014-40) cuyo objetivo es diseñar, implementar y evaluar la eficacia de estrategias de intervenciones grupales y organizacionales desde la Psicología Positiva.

En alguno de estos proyectos ya hemos comenzado a implementar estas intervenciones y tenemos algunos resultados. Por ejemplo, Coe, Ortega, y Salanova (2015) llevaron a cabo una intervención basada en Mindfulness con una duración de tres sesiones basadas en el *Modelo Mindfulness Based Cognitive Therapy* (MBCT) de la Universidad de Oxford. En la intervención participaron 19 personas mientras que el grupo control estuvo compuesta por 15 personas en formato de lista de espera (*waiting list*). Análisis ANOVA mediante medidas repetidas indicaron que existen diferencias significativas en cuanto al desarrollo del mindfulness como rasgo, felicidad y desempeño en aquellas personas que habían participado de la intervención en comparación con los trabajadores de la lista de espera.

En otro estudio, Coe y Salanova (2016) llevaron a cabo un estudio piloto de intervención positiva titulado "Desarrollo de competencias corporativas basado en Mindfulness" que se centraba de manera específica en el desarrollo de las fortalezas personales aplicado al ámbito organizacional en combinación con el desarrollo del mindfulness como una estrategia para promover la felicidad, engagement y la inteligencia emocional en una empresa dedicada al suministro y servicios al sector sanitario. En esta intervención participaron trabajadores/as de todos los niveles de la organización (n = 17) durante un periodo de 8 semanas de duración. Los resultados demostraron mejoras significativas en los niveles de mindfulness como rasgo, así como en los niveles de engagement (vigor, dedicación y absorción), inteligencia emocional y felicidad tras finalizar la intervención.

Finalmente, en otra investigación realizada con una muestra pre-profesional se pusieron a prueba diferentes intervenciones dirigidas al desarrollo de recursos positivos (capital psicológico y estrategias de afrontamiento positivo -*coping* positivo) en una muestra de 106 estudiantes universitarios (3 grupos diana y un grupo al que se le aplicó una intervención neutra) que participaron en un taller de crecimiento personal y profesional organizado por el programa UJI-Saludable. Los resultados mostraron un incremento en los niveles de bienestar de los estudiantes respecto al grupo control, mostrándose más efectivas aquellas estrategias en las que se intervino conjuntamente en ambos recursos y en las que se combinó una micro intervención con la práctica diaria (Ortega-Maldonado, Solares, Meneghel y Salanova, 2016).

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

En este artículo hemos abordado un tema de interés actual que supone un reto, esto es, cómo evaluar y desarrollar organizaciones positivas. A partir de los modelos propuestos desde

la Psicología Organizacional Positiva se puede llegar al análisis, evaluación e intervención en organizaciones para caminar hacia organizaciones más positivas, más saludables y más resilientes.

Las principales conclusiones alcanzadas en este artículo son las siguientes:

- 1) Una organización positiva es aquella que se caracteriza no solo por su excelencia organizacional, éxito financiero y excelencia, sino porque también goza de una fuerza laboral física y psicológicamente "saludable" que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva, particularmente durante periodos de turbulencias y cambios sociales y económicos.
- 2) Una organización positiva consta al menos de elementos fundamentales que se relacionan recíprocamente entre sí: Recursos y prácticas saludables, Empleados saludables y Resultados de excelencia organizacional. Además, las relaciones con la comunidad de estas organizaciones son también excelentes.
- 3) Podemos evaluar las organizaciones positivas desde modelos teóricos y metodologías científicas tales como el Modelo de Organización Saludable y Resiliente (HERO) y su metodología de evaluación e intervención. En la aplicación de dicha metodología intervienen diferentes agentes de evaluación, se utilizan diferentes metodologías de recogida y análisis de datos y permite obtener resultados de indicadores de salud psicosocial así como resultados organizacionales.
- 4) La validez e idoneidad del modelo permite la identificación de variables susceptibles de intervención, con lo que además de evaluar, se pueden potenciar las HEROs desde diseños de investigación de la eficacia de los programas basados en la ciencia psicológica.
- 5) La investigación científica, algunos de cuyos resultados se muestran en este artículo, ha puesto de manifiesto que se pueden potenciar y promover las organizaciones saludables y resilientes mediante estrategias prácticas con base en la Psicología Organizacional Positiva; que se basan en promover y desarrollar niveles de positividad en sus empleados, sus equipos y sus directivos a nivel organizacional, y al mismo tiempo implementando medidas de tipo individual que los trabajadores puedan desarrollar tanto en la organización como fuera de ella.
- 6) Los resultados muestran que las intervenciones positivas deben focalizarse en la evaluación organizacional para después incrementar los recursos y prácticas organizacionales (mas que reducir las demandas) para influir en los niveles de bienestar de los empleados (empleados y equipos saludables) y con ello mejorar los resultados organizacionales (desempeño y excelencia).
- 7) Queda patente la necesidad de invertir esfuerzos en promover el bienestar psicosocial de los empleados y fomentar experiencias grupales positivas; ya que con ello se están facilitando todos los procesos y relaciones que se establecen entre el desempeño y los resultados organizacionales con sus antecedentes.
- 8) A pesar de estos avances en la investigación sobre la eficacia de las intervenciones positivas, aún queda mucho camino por recorrer respecto a la mejor combinación de

prácticas concretas de intervención, su diseño, su evaluación, el desarrollo de protocolos específicos y la elaboración de un decálogo de buenas prácticas que puedan trasladarse al mundo profesional desde la R2P (*Research to Practice*) y que garantice el éxito de las intervenciones positivas en el contexto laboral.

Para finalizar, nos gustaría señalar que para comprender el bienestar psicológico en el trabajo desde un planteamiento integral, es necesario un modelo interdisciplinar de promoción de la salud y de las fortalezas de las personas en las organizaciones, así como del funcionamiento integral de las mismas. Reclamamos un modelo multicausal que integre todos los elementos implicados en la salud y bienestar de las personas y considere, además, la importancia de la aplicación de medidas institucionales a este respecto.

En este sentido, los programas de intervenciones positivas deberían formar parte integrante de la política y la cultura de las organizaciones que valoran, propician y potencian la salud y el bienestar. De la concepción del lugar de trabajo como un espacio para el intercambio comercial, mercantil o productivo se pasaría a entenderlo como un espacio de vida en donde las personas contribuyen con sus esfuerzos, energía y competencias para que la organización alcance sus objetivos, que al final son los objetivos de todos, y considerar que trabajadores y cargos directivos deben colaborar para convertirlo en un entorno saludable donde se propicie la salud en toda la extensión de la palabra.

Ésta es la base del enfoque de la promoción de la salud en el trabajo iniciado por la OMS (Organización Mundial de la Salud) que está orientado hacia el concepto de "organización saludable" y este es el cimiento en donde se construye el proyecto #EnPositivo by WaNT: una Empresa de Base Tecnológica (EBT) en la Universitat Jaume I, que hemos construido desde nuestro equipo de investigación WANT y la Fundación Grupo OTP (www.grupotp.org) con el objetivo de desarrollar personas, grupos y organizaciones más saludables y positivas, ayudar a contagiar de esta positividad basada en la ciencia para desarrollar comunidades de prácticas saludables y contribuir a crear un mundo mejor.

REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, S., y Llorens, S. (2012). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 107-120.
- Bandura, A. (2002). *Self-efficacy: The exercise of control* (5th ed.). New York, NY: Freeman and Company.
- Bustamante, M., Llorens, S., y Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: el papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 1, 7-17.
- Coo, C. y Salanova, M. (2016). Mindfulness y felicidad en el trabajo: evaluación de un programa de intervención. *III Congreso Nacional de Psicología Positiva*, Baeza (Jaén), 21-23 de abril de 2016.

- Coo, C., Ortega, A., y Salanova, M. (2015). Mindfulness y bienestar en el trabajo: Prueba controlada de una intervención. V Jornadas "Emociones y Bienestar". Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés. 1 y 2 de octubre. de 2015, Madrid.
- Cruz, V., Salanova, M., y Martínez, I.M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28, 183-196.
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L. y Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gil, E., Llorens, S. y Torrente, P. (2015). Compartiendo afectos positivos en el trabajo: El rol de la similitud en los equipos. *Pensamiento Psicológico*, 13(1), 93-103.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R. y Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42-55.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. En G. Bauer y G. Jenny (Eds.), *Concepts of salutogenic organizations and change: The logics behind organizational health intervention research*. Zurich: Springer.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I.M. y Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200-207.
- Martínez, I.M., Salanova, M., y Llorens, S. (2016). Promoción de la salud en el trabajo: hacia un modelo de organizaciones saludables y resilientes. En M.J. Chambel (ed.), *Psicología da saúde ocupacional*, en prensa.
- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2016) From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, in press.
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: how team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255.
- Ortega-Maldonado, A., Solares, J., Meneghel, I., y Salanova, M. (2016). Más recursos para mayor bienestar: resultados de una micro-intervención positiva en pre-profesionales. III Congreso Nacional de Psicología Positiva, Baeza (Jaén), 21-23 de abril de 2016.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., y Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Rodríguez, A., Schaufeli, W. y Cifre, E. (2014). Flowing together: A longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of Psychology*, 1, 1-21.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. C. y Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., 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., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional. Positiva. En F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Sin, N. L., y Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology: In Session*, 65, 467-487.
- Torrente, P., Salanova, M. y Llorens S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 153-159.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24,106-112.
- Tripijana, J., y Llorens, S. (2015). Empleados engaged: influencia de la autoeficacia y del líder. *Anales de Psicología*, 31(2), 636-644.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.