

> CULTURA PREVENTIVA



FICHA TÉCNICA

AUTORES: RODRÍGUEZ, Alma M.; CIFRE, Eva y SALANOVA, Marisa.

TÍTULO: Cómo mejorar la salud laboral generando experiencias óptimas.

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 46, pág. 20, febrero 2008.

RESUMEN: La búsqueda de estrategias de mejora y optimización es una de las características de las empresas de la última década. En este artículo se analiza una de ellas, la creación de ambientes y condiciones laborales saludables que proporcionen a los empleados oportunidades de vivir experiencias positivas en el día a día de su trabajo, las denominadas experiencias de *flow*. La revisión abarca desde la aparición de este concepto, y sus estudios e investigaciones, hasta su aplicación en la Prevención de Riesgos Laborales.

DESCRIPTORES:

- Tendencias.
- *Flow*.
- Psicología Organizacional Positiva.
- Salud ocupacional.
- Riesgos psicosociales.
- Cultura preventiva.

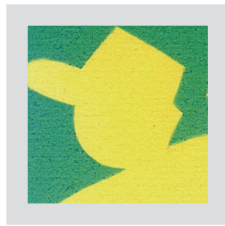


Cómo mejorar la salud laboral generando experiencias óptimas

¿Es posible que un trabajador esté tan feliz y satisfecho con sus quehaceres laborales diarios que pierda la noción del tiempo? Existen empresas que no sólo se preocupan de prevenir los riesgos laborales, sino que avanzan un paso más allá con la creación de climas saludables y ambientes positivos de trabajo, con el fin de lograr una organización psicológicamente sana.

Alma M. Rodríguez, Eva Cifre y Marisa Salanova, equipo de investigación WONT Prevención Psicosocial, departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología, Universitat Jaume I¹.

¹ Este trabajo ha sido posible gracias a una ayuda de investigación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (SEJ2004-02755/PSIC) y Bancaja (041301).



En los últimos años, el mundo de las organizaciones tiende cada vez más hacia políticas de prevención, de mejora de la calidad y, en definitiva, al desarrollo de técnicas de mejora continua. Frente a la obligatoriedad de algunas de estas políticas, poco a poco las empresas son conscientes de su eficacia y, por tanto, de la importancia de emplear nuevos métodos y líneas de actuación que conduzcan a mejorar la calidad de vida laboral y satisfacción de sus empleados.

Desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones tradicionalmente se han intentado diagnosticar y detectar los problemas que padecen las personas (por ejemplo, las causas del estrés, sus consecuencias y su diagnóstico) en el contexto laboral para poder encontrar soluciones a estas deficiencias. Pero, siguiendo con el ejemplo del estrés, ¿qué ocurre si uno se encuentra con una organización cuyos miembros presentan bajos niveles de estrés?, ¿sería esta una organización psicológicamente sana?

Es más, ¿se podría decir que los niveles de satisfacción, implicación y productividad de los empleados serían altos? Quizá esta última cuestión no se podría responder sin tener más datos de la organización, pero lo que sí es obvio es que la ausencia de malestar no implica necesariamente la presencia de bienestar y satisfacción en una compañía.

Esto lleva a plantearse que en la cultura de la prevención y la calidad a la que se tiende en la actualidad, una manera de prever las situaciones conflictivas o los problemas de una empresa es centrarse en los aspectos que funcionan bien, preguntarse las causas de ese funcionamiento óptimo y potenciarlo, en lugar de utilizar una estrategia de carácter más pasivo o reactivo, consistente en enfocar únicamente los aspectos negativos y solucionar el problema. ¿No resulta paradójico que la prevención consista actualmente sólo en actuar después de ver las deficiencias o los problemas de un sistema?

Dando respuesta a la demanda de una aproximación más proactiva en la investigación y aplicación de la Psicología en el campo del Trabajo y de las Organizaciones, surge la denominada Psicología Organizacional Positiva (POP), que se centra en el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas en contextos de trabajo y organizaciones (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

¿Qué caracteriza a las personas que pueden pasarse horas y horas realizando una actividad con un alto nivel de dedicación y disfrute sin límite?

Es decir, este enfoque sería, en sí mismo, de verdadera prevención, ya que se centraría en buscar los puntos fuertes de la organización, estudiar el por qué de éstos, y potenciarlos como referencia de modelo de rol, creando así ambientes más positivos de trabajo. Es en este contexto donde se desarrolla el concepto de *flow*.

Experiencias positivas en el trabajo: *flow*

El objetivo fundamental de las organizaciones es crear valor añadido a través de la labor de personas trabajando conjuntamente para una causa o meta común. Una de las formas de conseguirlo es crear ambientes donde los empleados realmente disfruten de su labor diaria y se desarrollen en el proceso de realizarlo. Las empresas capaces de lograr este objetivo son las que consiguen no sólo atraer a las personas más capaces y calificadas, sino también retenerlas (Csikszentmihalyi, 2003).

En este contexto de búsqueda de la creación de ambientes de trabajo positivos es donde tiene sentido el concepto de *flow*. Tiene su origen en 1975 cuando el psicólogo americano Mihaly Csikszentmihalyi comenzó a investigar lo que caracterizaba a las personas que disfrutaban haciendo alguna actividad. Empezó entrevistando a atletas, bailarines, músicos, jugadores de ajedrez, etc. Es decir, aquellas personas que podían pasarse horas y horas realizando dicha actividad con altos niveles de dedicación y disfrute sin límites.

Los entrevistados utilizaban la palabra *flow* (o *fluir*) al describir cómo se sentían. (Csikszentmihalyi, M. y Csikszentmihalyi, I.S., 1988). Pese a que inicialmente la investigación se centró en estas personas que realizaban actividades lúdicas, posteriormente ha ampliado su ámbito también a otros contextos o actividades, encontrando así que la experiencia de *flow* sucedía de forma similar tanto en ámbitos de ocio como laborales (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2002).

Desde que Csikszentmihalyi comenzó hablando en sus libros (de 1975, 1988, 1990, 1997 y 2003) y artículos acerca del concepto de *flow*, muchos investigadores y profesionales han comenzado a darse cuenta de su importancia, y de las múltiples aplicaciones que tiene esta nueva perspectiva.

¿Qué es flow y quiénes pueden experimentarlo?

Aunque no fuéramos conscientes de ello, seguramente más de una vez en nuestras vidas hemos alcanzado el estado de *flow*. Sólo hay que pensar en la última vez que realizando una actividad o tarea: *"Se ha sentido tan inmerso en ella que el tiempo se le ha pasado volando, perdiendo así su noción. Tenía unas metas y unos objetivos claros y notaba cómo las acciones las iba desarrollando una detrás de otra con suma facilidad puesto que se sentía plenamente competente para llevar a cabo esa actividad. No precisamente porque le pareciera sencilla, sino más bien la percibía como retadora y motivadora en sí misma. Además, por mucho tiempo que llevara concentrado realizando esta tarea, se sentía satisfecho y feliz"*.

Si se ha sentido de esta forma, se podría decir que estaba disfrutando de una experiencia de *flow*. Es fácil entender esta idea imaginando a un músico, por ejemplo, tocando el piano, o a un atleta entrenando horas y horas y disfrutando de esta actividad. De hecho, los músicos o los profesores de música (Bakker, 2005) y los atletas (Jackson y Csikszentmihalyi, 1999) han sido los grupos donde se ha comprobado una mayor probabilidad en la existencia de experiencias de *flow*.

De acuerdo con Csikszentmihalyi (1975), nueve serían las dimensiones que describirían la experiencia de *flow*:

- Claridad de las metas y objetivos a realizar.
- *Feedback* inmediato sobre la actividad que se está llevando a cabo.
- Habilidades personales que se adecúan a los retos exigidos por la actividad.
- Realización de las acciones una detrás de otra.
- Alta concentración.
- Sentido potencial de control sobre la actividad.
- Pérdida de autoconciencia.
- Percepción alterada del tiempo.
- La experiencia se convierte en autotélica (un fin en sí misma).

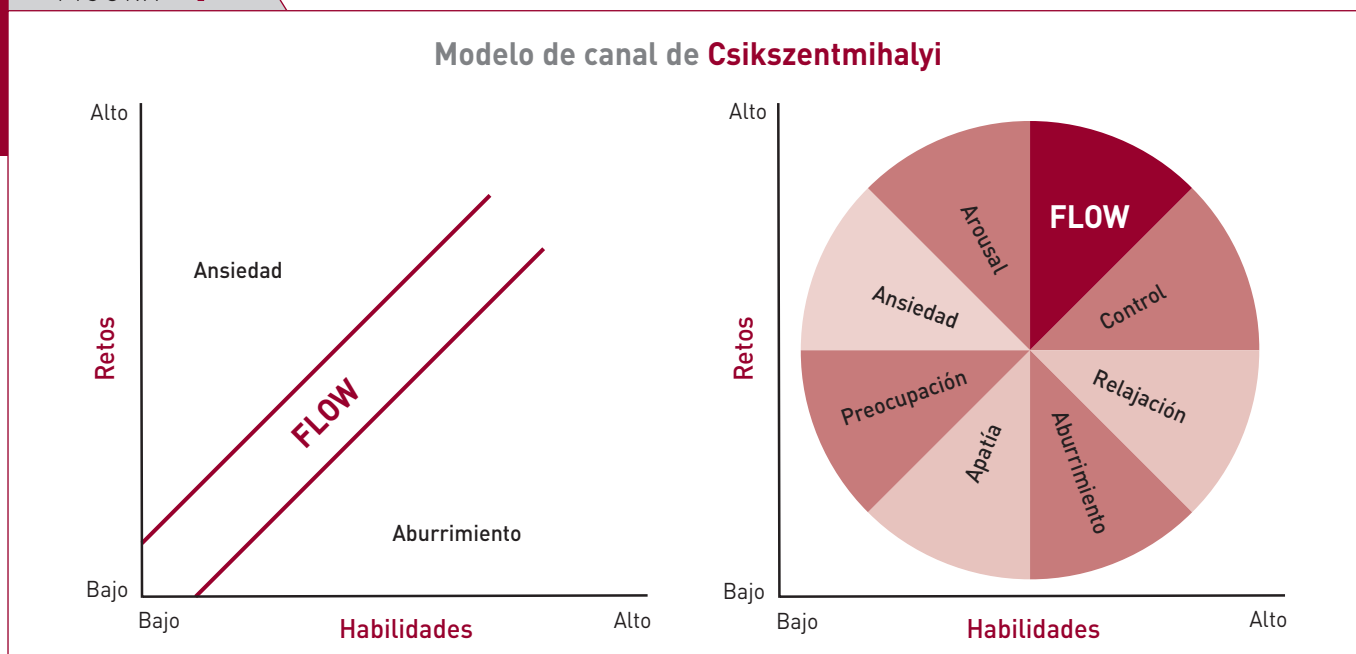
No hay que confundir *flow* con una experiencia mística o muy poco probable de experimentar. Esta experiencia de fluir se puede dar en cualquier actividad que se realice, siempre y cuando se den las características y circunstancias antes nombradas. No obstante, las principales causas son dos: que la actividad sea percibida como retadora, y que la persona posea las habilidades o competencias necesarias para llevarla a cabo. Csikszentmihalyi en 1975 lo explicaba a través del denominado modelo de canal (Figura 1).

Tal y como se puede observar en la parte izquierda de la Figura 1, este modelo se basa en el equilibrio entre retos y habilidades percibidas. La experiencia de *flow* se dará cuando el nivel de reto que exija una tarea o actividad determinada encuentre un buen ajuste con el nivel de habilidades o competencias que la persona percibe para realizar la tarea o actividad. En la parte de la derecha se muestra desglosado, y se pueden ver las emociones que llega a experimentar una persona en función a los niveles de reto y habilidades. Existen otras experiencias cualitativamente distintas al *flow* cuando alguna de estas dimensiones (reto y habilidades), o ambas, no son altas (por ejemplo, preocupación, control, relajación, apatía).

De este modo, en ocasiones lo que se observa en muchas de las prácticas empresariales es la presencia de personal cualificado (altas habilidades) desempeñando labores sencillas y tareas rutinarias (bajo nivel de reto) dando así lugar a situaciones de aburrimiento o apatía por parte de los empleados.

Por otro lado, también es frecuente encontrar situaciones en las que los empleados se encuentran con pocas habilidades, sobre todo cuando la persona es nueva en un puesto de trabajo determinado y no ha recibido la formación adecuada para enfrentarse a un nivel de reto elevado exigido por la tarea, dando lugar a ansiedad y malestar en ese

FIGURA 1



trabajador. Sólo cuando el nivel de reto y el de habilidades se encuentran equilibrados se pueden dar las condiciones para experimentar *flow*.

Componentes de la experiencia de *flow*

Como se ha señalado anteriormente, se ha observado la existencia de experiencias de *flow* también en contextos laborales y no sólo en el ocio. Éstas se podrían definir como una experiencia puntual (*peak experience*) que ocurre mientras se está trabajando, caracterizada por un estado de absorción, disfrute laboral y motivación intrínseca por el trabajo (Bakker, 2005). Siguiendo esta definición, Rodríguez, Salanova y Cifre (2004) proponen la siguiente estructura trifactorial a la hora de operativizar (y poder medir) *flow*: absorción, motivación intrínseca y disfrute (placer), considerando estas tres variables como componentes de la experiencia de *flow* en sí misma (Bakker, 2005; Salanova, Bakker y Llorens, 2006; Rodríguez *et al.*, 2004).

No obstante, la investigación más reciente ha demostrado que las dimensiones básicas de *flow* parecen ser la absorción y el disfrute, pudiendo actuar la motivación intrínseca como un antecedente (Rodríguez, Cifre, Salanova y Aborg, 2006).

La absorción hace referencia al estado de total concentración, en el que los empleados están completamente inmersos en su trabajo, el tiempo vuela, y olvidan lo que pasa a su alrededor. Esta variable sería de vital importancia en aquellos puestos situados en un ambiente en el que existen diversos elementos distractores que pueden actuar como obstáculos para el buen desempeño de un trabajo.

Por su parte, disfrute es el sentimiento positivo que ocurre cuando el desempeño de una actividad está lleno de placer y divertimento, y la realización de la tarea proporciona al individuo sentimientos de satisfacción.

En resumen, la experiencia de fluir es más probable si existe un equilibrio entre alto reto y altas habilidades, es decir, entre demandas laborales y recursos laborales/personales para hacerlas frente. Sin embargo, parecen existir además otras condiciones o variables necesarias para que se dé, que funcionarían como antecedentes, como la presencia de recursos personales y organizacionales (Salanova *et al.*, 2006).



La experiencia de *flow* es más probable que se dé en una organización si existe un equilibrio entre alto reto y altas habilidades, es decir, entre demandas y recursos laborales/personales.

Experiencias positivas, organizaciones positivas

Si en una compañía los empleados disfrutan con sus trabajos y pueden estar concentrados y absortos cuando están realizando sus tareas, se puede decir que tienen experiencias positivas en su trabajo y, posiblemente, si se dan las circunstancias antes citadas, podrían experimentar frecuentemente *flow*.

Actualmente los avances en el estudio de *flow* se han centrado en explorar las variables y condiciones que hacen posible experimentarlo. Aunque todavía no existen protocolos de actuación prefijados para el fomento de experiencias de *flow* en organizaciones, se puede señalar que el Equipo WONT de Prevención Psicosocial² de la Universitat Jaume I está trabajando en esta línea,

² Más información en <http://www.wont.uji.es>

con el fin de proponer los medios para que esta *peak experience* tenga más probabilidad de aparecer y así poder optimizar la salud ocupacional de estos trabajadores.

Si se conocen las variables que componen la experiencia de *flow* en sí misma, y se consiguen concretar sus antecedentes y consecuentes, se podrán desarrollar métodos y herramientas para su diagnóstico y potenciación en el lugar de trabajo. La Dirección de cualquier empresa que quiera construir una organización donde los empleados estén motivados para contribuir y permanecer en ella tiene tres opciones principales (Csikszentmihalyi, 2003):

- > **Intentar que las condiciones objetivas del lugar del trabajo sean tan atractivas como sea posible.** Éstas harían referencia tanto al lugar de trabajo (que sea agradable, con buena iluminación, limpio, seguro, etc.), como al sueldo (paga justa), horarios, actividades, etc.



Diferentes estrategias permiten optimizar la calidad de vida laboral y, del mismo modo, optimizar la calidad de la organización.

- > **Encontrar maneras de dar significado y valor añadido al trabajo realizado** (variedad de tareas, autonomía, retos, puestos que se ajusten a la formación de los empleados).
- > **Seleccionar y recompensar a aquellas personas que encuentran satisfacción en su trabajo.** Así, los líderes pueden conducir la moral de la organización hacia una dirección positiva.

Estos tres aspectos que indica Csikszentmihalyi podrían ser un principio para propiciar los entornos saludables de trabajo que cualquier organización desea obtener. Implementando todas o algunas de estas estrategias se podría optimizar la calidad de vida laboral y, del mismo modo, optimizar la calidad de la organización.

Partiendo de los aspectos mencionados anteriormente, estas tres líneas de actuación se podrían concretar en diversas propuestas que constituirían los pasos claves hacia la creación de puestos más saludables, y que llevarán a los empleados, por tanto, a una mayor cantidad de experiencias positivas en su trabajo, así como a un aumento de su satisfacción y disfrute. En este sentido, las propuestas de actuación son:

- > Diseño (o rediseño) de puestos de trabajo: especialmente incrementar el nivel de reto de las tareas.
- > Aumentar el nivel de competencias del empleado, así como la propia autoeficacia o creencia en sus propias competencias.

El diseño (o rediseño) consiste en dotar de mayores recursos (variedad de tareas, *feedback*, autonomía, etc.) al puesto de trabajo, de acuerdo con las necesidades y habilidades del trabajador. El rediseño, en muchas ocasiones, constituye un elemento motivador en sí mismo.

Se debería prestar especial atención, sobre todo en el rediseño de puestos, en aumentar el nivel de reto de las tareas o actividades del puesto de trabajo hasta el nivel de habilidades del empleado. Se trata de conseguir crear puestos saludables donde los empleados perciban las tareas como retadoras y llenas de desafío, y no como aburridas y carentes de significado. Este aspecto estaría muy ligado al disfrute cuyo papel relevante en *flow* no sería posible sin un mínimo de percepción de reto por parte del empleado, ya que difícilmente uno puede divertirse en la realización de una tarea si le resulta intrínsecamente interesante o desafiante.

Aspecto de vital importancia para la consecución de experiencias positivas y, muy en relación con el nivel de reto, se encuentra la segunda propuesta de mejora, que sería el aumento de las competencias o habilidades de los empleados a través, por ejemplo, de acciones formativas. La oportunidad de trabajar en contextos caracterizados por tareas retadoras y niveles óptimos de habilidades, darían lugar a trabajadores saludables en puestos saludables, lo que, a su vez, incrementaría las experiencias positivas (Csikszentmihalyi, Rathunde y Whalen, 1993), el interés por la tarea (Catley y Duda, 1997) y productos o resultados saludables (Salanova).

Este incremento en el desarrollo de las competencias estaría muy relacionado con el aumento de las creencias de eficacia (autoeficacia). Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos de la actividad que se esté llevando a cabo. Así pues, si no existe el nivel de habilidades adecuado, ni la perseverancia suficiente, no será posible permanecer concentrado o absorto realizando una tarea determinada el tiempo suficiente para experimentar *flow*. Tampoco se llegará a sentir si el nivel de habilidades no está equilibrado con el de reto. Y una de las vías para incrementar la autoeficacia es a través de la formación (Salanova y Schaufeli, 2004).



Organizaciones positivas, organizaciones con calidad

La tendencia actual de las organizaciones es acercarse hacia modelos de excelencia y calidad, adoptando, para ello, programas para mejorar, con diferentes objetivos de cambio. Así, en las últimas décadas se han visto programas de: reducción de costes, análisis de valor, mejora de productividad, incremento de ganancias, calidad (círculos de calidad, calidad total...), mejora continua, etc.

Estos programas, en muchas ocasiones, se copian de una empresa a otra bajo la referencia de estándares prefijados, sin tener en cuenta las circunstancias y contexto. Porque si los estándares son los mismos, ¿qué es lo que lleva al fracaso lo que en otra empresa se convierte en éxito? ¿Qué diferencia finalmente a estas compañías?

Realmente en lo que se distinguen, y quizá sea la clave para el posible éxito o fracaso de las compañías, es el factor humano. Los Recursos Humanos, las personas, son los engranajes indispensables que hacen posible que una empresa funcione bien, es decir, proporcionan valor añadido. Si tan sólo uno de esos engranajes falla, podría producir unas consecuencias en cadena, un efecto dominó, que llegaría a afectar a un equipo de trabajo, una sección, o un departamento. Por eso, las empresas que se preocupan realmente por sus trabajadores o clientes internos son, en ocasiones, empresas con éxito, lo que se llaman empresas con las mejores prácticas (*best-practices*)³.

Estas organizaciones son ejemplos a seguir para otras; muchos empleados desearían tener la posibilidad de trabajar en ellas. Es aquí donde *flow* como experiencia positiva cobra un mayor sentido, ya que estas empresas no sólo se preocupan de prevenir riesgos laborales (físicos y psicosociales), sino que avanzan un paso más y se ocupan de crear climas saludables y ambientes positivos de trabajo, donde los trabajadores disfruten de lo que hacen y vivan estas experiencias, que causan que se encuentren realmente comprometidos (*engaged*) con la compañía, satisfechos y felices en sus puestos.

³ Más información en <http://www.greatplacetowork.com/>

En muchas ocasiones, los programas de mejora se copian de una empresa a otra bajo la referencia de estándares prefijados, sin tener en cuenta las circunstancias y contexto

Como ejemplo, en el libro *Good business*, de Csikszentmihalyi (2003), se cita, en una entrevista, el caso de un investigador al que realmente le gustaba su trabajo, y que frecuentemente aseguraba experimentar *flow*: "Podría decir que había estado trabajando toda su vida en algo que le gustaba, o lo que era lo mismo, no había estado trabajando ni un sólo día en toda su vida". ||

BIBLIOGRAFÍA

- > Bakker, A.B. (2005). *Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences*. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 26-44.
- > Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- > Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the Psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- > Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: the Psychology of engagement with everyday life*. Nueva York: HarperCollins. (2003). *Good business. Leadership, Flow and the making of meaning*. Londres: Coronet Books, Hodder & Stoughton Eds.
- > Csikszentmihalyi, M. y Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Optimal experiences. Psychological studies of Flow in consciousness*. Nueva York.
- > Jackson, S. A. y Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports*. Urbana, Illinois: Human Kinetics.
- > Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2002). *The concept of Flow. Handbook of Positive Psychology* (pp. 89-105). Oxford: Oxford University Press.
- > Rodríguez, A.M.; Cifre, E.; Salanova, M. y Aborg, C.M. (2006). *Technoflow among students: a multigroup analysis*.
- > Rodríguez, A. M.; Salanova, M. y Cifre, E. (2004). *Operationalizing Flow in professional ICT users*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- > Salanova, M. *Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva*. Madrid: Alianza Editorial.
- > Salanova; Bakker y Llorens. (2006). *Flow at work: evidence for a gain spiral of personal and organizational resources*. *Journal of happiness studies*.
- > Salanova, M.; Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva. Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- > Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). *El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos*. Centro de Estudios Financieros: Recursos Humanos, 261, 109-138.