

UNA MIRADA MÁS “POSITIVA” A LA SALUD OCUPACIONAL DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA EN TIEMPOS DE CRISIS: APORTACIONES DESDE EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN WoNT

Marisa Salanova, Isabel M. Martínez y Susana Llorens
Universitat Jaume I

El objetivo de este trabajo es presentar una síntesis de las principales aportaciones prácticas basadas en la evidencia científica que el equipo WoNT de la Universitat Jaume I ha llevado a cabo en materia de Psicología de la Salud Ocupacional y Psicología Organizacional Positiva en contextos de crisis. En concreto, se presenta la metodología RED (Recursos-Experiencias-Demandas) para la evaluación de riesgos y daños psicosociales, y estados emocionales positivos. Además, se muestra una metodología heurística basada en la Psicología Organizacional Positiva, que apuesta por la evaluación e intervención en Organizaciones Saludables y Resilientes (HEROs) (HEalthy & Resilient Organizations) como una estrategia para ofrecer resultados más cercanos a la realidad laboral y social de la crisis.

Palabras clave: Factores psicosociales, Riesgo psicosocial, Daño psicosocial, Organizaciones saludables, Resiliencia organizacional.

The objective of the current paper is to summarize the main evidence-based practical contributions of the WoNT team from Universitat Jaume I carried out on Occupational Health Psychology and Positive Organizational Psychology in crises settings. Specifically, we show the RED (Resources-Experiences-Demands) methodology that allows assessing risks and psychosocial damages, and emotional positive states. Furthermore, we also propose a heuristic methodology that, focused on Positive Psychology, facilitates the evaluation and intervention of HEROs (HEalthy & Resilient Organizations) as a way to adapt to the occupational and social reality of the crisis.

Key Words: Psychosocial factors, Psychosocial risk, Psychosocial damage, Healthy organizations, Organizational resilience.

Actualmente, debido a la situación de crisis generalizada, estamos viviendo situaciones de gran incertidumbre y tensión, con preocupaciones graves sobre el futuro económico y social. Se observan cambios profundos a muchos niveles organizacionales: políticas empresariales, dirección y gestión de los recursos humanos y de equipos, valores institucionales y personales, y en nuevas competencias valoradas en los empleados.

El objetivo de este artículo es presentar una síntesis de las principales aportaciones prácticas desarrolladas desde el equipo de investigación WoNT (*Work & Organization NeTwork*)¹ de la Universitat Jaume I de Castellón, al desarrollo de las per-

sonas y las organizaciones justamente en contextos de crisis. Para ello, exponemos el marco teórico en el que desarrollamos nuestra investigación, la cual se enmarca en la disciplina de la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) y sus más recientes avances en el marco de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) y la Psicología Organizacional Positiva (POP). En segundo lugar, se presenta un *modelo teórico y una metodología validada de evaluación de riesgos psicosociales (RED)* que constituye una estrategia de aplicación práctica para los profesionales de la salud ocupacional y prevención de riesgos en momentos de crisis. Por otra parte, se presenta la metodología HERO: una metodología heurística, innovadora que basada en la Psicología Organizacional Positiva, apuesta por la evaluación e intervención en Organizaciones Saludables y Resilientes (HEROs) (*HEalthy & Resilient Organizations*) desde una perspectiva colectiva, multinivel y global que es especialmente útil en situaciones de crisis.

LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA COMO MARCO TEÓRICO

El marco teórico en el que desarrollamos nuestra investigación es la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) y sus avances en el marco de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) y la Psicología Organizacional Positiva (POP). El término de PSO fue acuñado en 1990 en los Estados Unidos

Correspondencia: Marisa Salanova. Área de Psicología Social. Universitat Jaume I. Av. Sos Baynat, s/n. 12071. Castellón. España. E-mail: salanova@uji.es

¹ El WoNT es un Grupo de Excelencia en la investigación (Ayuda PROMETEO; Generalitat Valenciana), Grupo de Alto Rendimiento (GAR) reconocido por la Universitat Jaume I, premio a la Divulgación científica de la Investigación (Universitat Jaume I y Banco Santander), miembro del Instituto ISITIC (Instituto Superior de Investigación, Traslación e Innovación Cooperativas) orientado al Bienestar del Ser Humano de la Generalitat Valenciana. Basándose en la búsqueda de la excelencia, la innovación, la calidad así como en el desarrollo de la salud y la resiliencia organizacional, WoNT desarrolla investigación de alto nivel desde hace más de quince años con el propósito de contribuir al desarrollo y promoción de las empresas, los grupos y las personas en situaciones de crisis económica, financiera y de confianza.

para denotar una disciplina que se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores (*National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH*) (Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2009). Frente a definiciones más clásicas, en 1948 la Organización Mundial de la Salud (OMS) emite una definición amplia de salud como “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Desde esta perspectiva, la salud se entiende de forma positiva, como un proceso por el cual la persona desarrolla al máximo sus competencias y fortalezas. Por tanto, el objeto de estudio de la PSO debe incluir tanto los aspectos negativos (el estrés laboral) como los positivos (bienestar psicológico) que afectan al funcionamiento de los trabajadores en el trabajo y fuera de él.

Obviamente, prevenir el estrés, a la vez que fomentar el reto, el desarrollo y la satisfacción y en definitiva, construir cualidades positivas, es el interés común tanto de los trabajadores como de las organizaciones modernas. Éste es el enfoque de la *Psicología Positiva* que fue definida como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999). En este contexto venimos desarrollando en el equipo WoNT, investigación enmarcada en la *Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP)*, la cual surge de la consideración de la noción integral de salud y de la *Psicología Organizacional Positiva (Positive Organizational Behavior, POB)* (Luthans, 2002, p. 59). La PSOP se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables. Y cuyo objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Llorens y Rodríguez, 2009). El punto de mira de la PSOP y la POP está en descubrir las características de la “buena vida organizacional” (Llorens, Salanova y Martínez, 2008; Salanova, Martínez y Llorens, 2005) a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva es importante conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y el *engagement*, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, cómo las organizaciones se pueden desarrollar siendo cada vez más saludables, y un largo etc.

Científicamente nuestras líneas de investigación tienen sus raíces en modelos teóricos relevantes en nuestra disciplina y se fundamentan en: (1) la Teoría Social Cognitiva (TSC) de Albert

Bandura, quien define la autoeficacia como “... las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados resultados” (Bandura, 1997, p. 3); (2) la Teoría *Broaden-and-Built* de Bárbara Fredrickson (2001) que asume una relación recíproca entre emociones positivas y recursos personales, como por ejemplo, las creencias de eficacia y (3) la Teoría de la Conservación de Recursos de Hobfoll (1989) que señala que, con el tiempo, los recursos desarrollan más recursos mediante una dinámica de espirales de ganancias.

METODOLOGÍA VALIDADA DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES RED (RECURSOS-EXPERIENCIAS-DEMANDAS): HACIA UNA MIRADA MÁS POSITIVA

Uno de los aspectos básicos en la Psicología de la Salud Ocupacional ha sido la evaluación de los factores psicosociales en contextos laborales. En nuestro país, este interés ha venido motivado, en primer lugar, por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (1995) donde se puso énfasis en la importancia de conocer los daños o consecuencias negativas del trabajo, así como identificar los antecedentes o situaciones de riesgo que los propician.

Desde el equipo WoNT, basándonos en teorías robustas e interaccionistas persona-ambiente (Llorens, del Líbano y Salanova, 2009), hemos desarrollado un modelo teórico y una metodología validada de evaluación de riesgos psicosociales RED (Recursos-Experiencias-Demandas) considerada como una importante estrategia de aplicación práctica para los profesionales de la salud ocupacional y prevención de riesgos en momentos de crisis. El uso de esta metodología y la inquietud por los riesgos psicosociales emergentes, han dado lugar a investigaciones sobre riesgos y daños específicos como tecnoestrés, *burnout* y adicción al trabajo en diferentes muestras multi-sectoriales. Además, tanto ha sido el interés que actualmente estamos desarrollando una Web en fase beta para su uso regular por profesionales gracias a un proyecto PROMETEO de la Generalitat Valenciana (2013).

El modelo RED explica el estrés como un proceso de interacción entre las demandas del trabajo y los recursos laborales de que dispone la persona para responder a tales demandas. Además, incorpora como principal novedad la consideración de variables no-laborales (personales) que pueden estar influyendo en todo este proceso, así como la asunción de espirales de deterioro y de motivación de la salud ocupacional. Se ha aplicado en sectores organizacionales diversos (e.g., administración pública, usuarios de tecnología, teletrabajadores, profesores, PYMEs, hoteles y restauración, estudiantes, controladores aéreos y personal sanitario). Además, ha mostrado su estabilidad y estructura con muestras heterogéneas de diferentes culturas tanto en su vía negativa como positiva (Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2010; Llorens, Bakker,

Schaufeli y Salanova, 2006; Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Rodríguez, Cifre, Salanova y Arborg, 2008; Rodríguez, Hakanen, Perhoniemi, y Salanova, 2013; Salanova y Schaufeli, 2008; Sanin y Salanova, 2013). La aplicación del modelo RED para la evaluación de riesgos psicosociales nos ha permitido establecer relaciones entre ciertas situaciones de riesgo (presencia de demandas laborales y escasez de recursos laborales y personales) y ciertos daños o consecuencias negativas específicas del trabajo.

Uno de los constructos estudiados en los inicios de la aplicación del modelo RED ha sido el *burnout* (síndrome de estar quemado por el trabajo) debido a la incidencia que venía mostrando entre las profesiones de ayuda y la constatación de su existencia también en cualquier tipo de profesión. Nuestros estudios muestran que el *burnout*: (1) puede estudiarse en cualquier tipo de profesión (e.g., cerámica, profesores, usuarios de tecnología) (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2007; Salanova, Llorens, García, Burriel, Bresó, y Schaufeli, 2005); (2) se evalúa mediante las dimensiones 'corazón': agotamiento y distancia mental que implica la evaluación de cinismo (actitud distante hacia el trabajo) y despersonalización (actitud distante hacia las personas con las que y para las que se trabaja) (Salanova et al., 2005), (3) está determinado por crisis sucesivas de eficacia profesional tanto en muestras de estudiantes y trabajadores (Schaufeli y Salanova, 2007) e incluso por percepciones de ineficacia profesional (Bresó et al. 2007; Schaufeli y Salanova, 2007), (4) viene determinado por un exceso de demandas laborales (sobrecarga cuantitativa y conflicto de rol) (Lorente, Salanova, Martínez y Schaufeli, 2008), incluso por la presencia de obstáculos y falta de facilitadores (Salanova, Schaufeli, Martínez y Bresó, 2010), y (5) disminuye los resultados organizacionales como el compromiso organizacional (Llorens et al., 2006). Además, se ha mostrado la idoneidad de los programas dirigidos a reducir los niveles de *burnout* actuando sobre las demandas de los estudiantes universitarios (Bresó, Schaufeli y Salanova, 2011) y sobre la organización del trabajo (mejora del contenido del trabajo, planificación temporal, desarrollo organizacional e institucionalización de evaluación psicosocial (Lorente, Salanova y Martínez, 2007).

En cuanto al tecnoestrés, la investigación llevada a cabo en el equipo ha aportado evidencia empírica respecto a: (1) la conceptualización del tecnoestrés atendiendo a sus dos experiencias diferenciadoras: el tradicional *tecostrain* (ansiedad, fatiga, escepticismo e ineficacia en el uso de la tecnología) y el nuevo enfoque de la tecnoadicción (uso excesivo y compulsivo de la tecnología acompañados de ansiedad y fatiga) (Salanova, Llorens, y Cifre, 2013), (2) el desarrollo de un instrumento específico de tecnoestrés: RED-Tecnoestrés (Salanova, Llorens, Cifre y Nogareda, 2007), y (3) los antecedentes para el desarrollo del *tecostrain* (e.g., ansiedad, fatiga, escepticismo, falta de eficacia) y de la tecnoadicción (e.g., ansiedad y fatiga), y

de sus consecuencias (e.g., quejas psicosomáticas, absentismo) (Salanova et al., 2013). El equipo también ha desarrollado una guía de intervención práctica dirigida a profesionales en los que se hace especial hincapié en las principales estrategias de prevención/intervención del tecnoestrés (Llorens, Salanova, y Ventura, 2007; Salanova, Llorens, y Ventura, 2013).

En cuanto a la adicción al trabajo, los principales hallazgos del equipo han sido los siguientes: (1) validación del DUWAS-10, esto es, una versión reducida del cuestionario *Dutch Work Addiction Scale* e identificación de sus dos dimensiones básicas: trabajo excesivo y trabajo compulsivo (Del Líbano et al., 2010), (2) identificación de la sobrecarga de trabajo y el conflicto familia-trabajo, así como la autoeficacia como antecedentes de la adicción al trabajo, (Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2012), y (3) las principales consecuencias como la falta de bienestar y de felicidad y bajos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Del Líbano et al., 2010). El equipo también ha desarrollado un guía de intervención práctica donde se muestran las principales estrategias de prevención /intervención de la adicción al trabajo (Del Líbano et al., 2012).

No obstante, en el equipo se han desarrollado instrumentos específicos para evaluar el 'lado positivo' del trabajo. En concreto el RED permite evaluar también la autoeficacia específica (Lorente, Salanova y Martínez, 2011; Vera, Salanova y Martín del Río, 2011), el *flow* (Rodríguez, Schaufeli, Salanova y Cifre, 2008), o el *engagement* (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).

En cuanto a la autoeficacia los resultados han mostrado que (1) las personas más autoeficaces utilizan estrategias de afrontamiento al estrés más proactivas y centradas en la solución del problema y por lo tanto son más productivas (Salanova, Grau y Martínez, 2006), (2) se relaciona positivamente con: (1) el desempeño, tanto evaluado de manera objetiva (Salanova, Lorente y Martínez 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2012) como en relación al desempeño extra rol (Salanova, Lorente, Chambel y Martínez, 2011), con las prácticas colaborativas y compromiso organizacional en enfermeras de cuidados intensivos (Le Blanc, Schaufeli, Salanova, Llorens y Nap, 2010) y es un incitador del *engagement* y del *flow* que han sido dos constructos de los más estudiados por nuestro equipo en los últimos años desde esta perspectiva más positiva.

En cuanto al estudio del *engagement* éste se ha definido como 'un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002; Schaufeli et al., 2006). La investigación ha evidenciado: (1) la validación del español del UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) en muestras profesionales y pre-profesionales, así como la identificación de sus tres dimensiones básicas: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Salanova, 2011), (2) la identificación de los recursos laborales y la autoeficacia como antecedentes del

engagement en forma de espirales positivas en estudios de campo (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulos y Bakker, 2010) y laboratorio (Salanova, Llorens y Schaufeli, 2011), (3) el rol mediador del *engagement* entre recursos laborales (e.g., liderazgo), recursos personales (autoeficacia) y facilitadores sobre el comportamiento proactivo en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2008), desempeño laboral (Salanova, Lorente et al., 2011; Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2012), desempeño académico (Salanova, Schaufeli et al. 2010) y calidad de servicio (Gracia, Salanova, Grau y Cifre, 2012) y (4) el impacto de la exposición a las tecnologías de la información y la comunicación sobre la valoración positiva de la experiencia y sobre el *engagement* en usuarios de tecnología (Salanova y Llorens, 2009). El equipo también ha desarrollado las principales estrategias de optimización del *engagement* en el contexto laboral (Schaufeli y Salanova, 2008, 2011, 2013).

En un intento por comparar estados psicológicos positivos y negativos en base a dimensiones comunes como son el arousal y la valencia de la emocionalidad, así como la percepción de los cambios en el ambiente como retos o amenazas, y la valoración de la propia competencia, hemos desarrollado un método para evaluar diferentes tipos de bienestar psicológico de los empleados en base a estas dimensiones resultando en tipos de bienestar como son: *burnout*, *engaged*, adictos al trabajo y trabajadores "de 9 a 5" (Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufeli, 2013). Adicionalmente hemos incluido el aburrimiento (*boredom*) como objeto de estudio comparado con el *burnout* y el *engagement* (Schaufeli y Salanova, 2013).

Finalmente, las aportaciones sobre el *flow* han estado relacionados con su concepto, medida y una apuesta por un modelo de *flow* en el trabajo (Llorens, Salanova y Rodríguez, 2013). Se han realizado avances sobre: (1) la conceptualización del fenómeno: altos niveles de disfrute y absorción ('el tiempo pasa volando') (Salanova, Bakker y Llorens, 2006), (2) la diferenciación entre la experiencia de *flow* y sus pre-requisitos, (3) el desarrollo del Modelo de *flow* en el Trabajo que propone que, independientemente del tipo de profesión, el *flow* se producirá cuando: los trabajadores estén ocupando puestos de trabajo con alto reto y presenten altas competencias para afrontar estos retos, y (4) adaptación al español de una medida de *flow* en el trabajo basada en el cuestionario WOLF donde el *flow* se evalúa pensando en la frecuencia en la que se experimenta disfrute y absorción en los últimos 6 meses (Llorens, Salanova y Rodríguez, 2013; Rodríguez, Cifre et al., 2008; Rodríguez, Schaufeli et al., 2011). Además la investigación también nos ha mostrado que el *flow* junto con la autoeficacia provoca círculos "virtuosos" de bienestar en el tiempo (Rodríguez, Salanova, Cifre y Schaufeli, 2011), que puede experimentarse en diferentes muestras (trabajadores del sector cerámico, profesores, enfermeras) (Llorens, Salanova y Rodríguez, 2013) y se ha relacionado con la presencia de recursos como el apoyo so-

cial o relaciones interpersonales y estados emocionales como el optimismo (Rodríguez et al., 2013).

La investigación también ha mostrado la efectividad de las intervenciones psicosociales positivas en el incremento del bienestar mediante la realización de *workshops* sobre inteligencia emocional para incrementar el bienestar psicosocial de las enfermeras en unidades de pacientes terminales (Rodríguez, Llorens y Salanova, 2006) y la desarrollada por Cifre, Salanova y Rodríguez (2011) para incrementar los recursos personales (eficacia profesional y competencia percibida) y laborales (clima de innovación) y el bienestar psicosocial (*engagement*) de los trabajadores en empresas manufactureras.

EVALUACIÓN E INTERVENCIÓN EN HEROS: ESTUDIO DE LOS CONSTRUCTOS COLECTIVOS Y MULTINIVEL

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

Una HERO es una organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, estas organizaciones son "resilientes" porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantienen su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens et al., 2012).

En este marco el equipo WoNT ha desarrollado el modelo y una metodología HERO de evaluación de riesgos desde una perspectiva holística, integral, positiva y colectiva (Salanova, Llorens et al., 2012). El modelo asume que una HERO está formada por tres grandes componentes interrelacionados: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables como estrategias para estructurar y organizar el trabajo, (2) empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, *engagement* en el trabajo, optimismo, y resiliencia, y (3) resultados organizacionales saludables tales

como alto desempeño organizacional, excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial.

Mediante la participación de los diferentes "actores" de la organización permite evaluar la salud de la organización en todo su conjunto atendiendo a las valoraciones de los propios equipos y las organizaciones desde una perspectiva colectiva, multifacética y compleja que combina: (1) diferentes agentes clave: dirección, empleados, supervisores, y clientes/usuarios, (2) diferentes metodologías: cualitativas (entrevistas semi-estructuradas a dirección) y cuantitativas (cuestionarios para empleados, supervisores y clientes/usuarios), y (3) los análisis se llevan a cabo siguiendo una perspectiva multinivel (esto es, empleados en equipos dentro de organizaciones). Además, destaca la naturaleza grupal y organizacional de los instrumentos de medida que constituye un enfoque novedoso y pragmático al estudio de la salud ocupacional, así como el uso de indicadores financieros objetivos (e.g., Return Of Assets- ROA). La investigación sobre HEROs con 137 organizaciones (519 unidades de trabajo, 137 entrevistas a gerentes, 3.131 empleados, 519 supervisores y 3.867 clientes/usuarios) ha mostrado que el Modelo HERO (y sus medidas) presenta poder teórico y predictivo para evaluar la salud y resiliencia de las organizaciones (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Los recursos y prácticas organizacionales saludables se refieren al despliegue constante de actividades efectivas destinadas a que la organización logre sus objetivos. Los resultados llevados a cabo a nivel colectivo en grupos de trabajo y supervisores de dichos grupos, muestran que los recursos (autonomía, feedback, clima de apoyo, coordinación, liderazgo transformacional de los equipos) y las prácticas organizacionales saludables (salud psicosocial, desarrollo de habilidades y desarrollo de carrera) fomentan: (1) una mejora en las dimensiones que constituyen qué entendemos por empleados saludables (eficacia colectiva, *engagement*, y resiliencia) que a su vez, incrementan los niveles de desempeño intra y extra rol (evaluado por los propios supervisores) en 84 unidades de trabajo y sus supervisores inmediatos (Salanova, Llorens et al., 2012), (2) así como el *engagement* en el trabajo en 55 equipos de 13 empresas (Acosta, Salanova y Llorens, 2011; Acosta et al., 2013) y (3) la confianza organizacional en 72 equipos de trabajo de 12 organizaciones, especialmente las prácticas de comunicación y desarrollo de habilidades (Acosta et al., 2011). Análisis cualitativos (análisis de contenido de 32 entrevistas) revelaron 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 son las más utilizadas y útiles (Acosta et al., 2012).

En cuanto al *engagement* colectivo evaluado por los equipos de trabajo, sabemos que: (1) puede evaluarse de manera válida y fiable mediante una escala breve de *engagement* colecti-

vo (9 ítems; vigor, dedicación y absorción colectivos) utilizando datos agregados a nivel de equipo (Torrente et al., 2011), (2) que el *engagement* incrementa el desempeño intra y extra rol cuando éste está evaluado por los propios supervisores (Torrente et al., 2012) así como la calidad de servicio (desempeño, compromiso, calidad percibida) en profesionales del sector sanitario (Hernández et al., 2014), (3) está determinado por la presencia de recursos sociales colectivos (e.g., clima de apoyo social, coordinación, trabajo en equipo) (Torrente et al., 2011), recursos personales (creencias de eficacia) y afectos positivos (Hernández et al., 2014; Salanova, Llorens y Schaufeli, 2011), liderazgo transformacional y afectos positivos (Cruz et al., 2013; Llorens, Salanova, Losilla, 2009), *empowerment* (Salanova y Llorens, 2013), prácticas organizacionales (conciliación trabajo-familia, prevención del *mobbing*, salud psicosocial, comunicación organizacional) y confianza organizacional (Acosta et al., 2011, 2012).

Finalmente, WoNT se ocupa no solo de la evaluación y desarrollo de HEROs, sino también del desarrollo de intervenciones positivas, que hacen referencia a estrategias implementadas en equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos y de las organizaciones con el objetivo final de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional. En este sentido, recientemente hemos publicado diversos estudios (Llorens, Salanova, Torrente y Acosta, 2013; Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013; Schaufeli y Salanova, 2010) en los que se pone de manifiesto la relevancia de apostar por las intervenciones positivas, las principales estrategias de intervención, así como las mejores prácticas para intervenciones positivas en HEROs sobre la base de la investigación a la práctica (*R2P; Research to Practice*) y bajo el modelo científico-profesional.

En líneas generales, si se persigue la promoción de cambios positivos sobre las organizaciones y los equipos, las estrategias más relevantes son (1) la evaluación HERO, mediante la atracción y retención del talento resaltando las fortalezas de los trabajadores/as, o la realización de auditorías HERO, (2) el (re)diseño organizacional y de puestos mediante la inversión en recursos laborales -dotando de autonomía y coordinación a los equipos de trabajo-, o en prácticas organizacionales saludables fomentando el equilibrio trabajo-familia y la salud, (3) el desarrollo de un líder positivo y transformacional que inspire, estimule la creatividad, y contagie optimismo, esperanza y resiliencia entre sus colaboradores, y (4) el entrenamiento práctico en creencias de eficacia que facilite experiencias de éxito profesional y genere estados emocionales positivos a través por ejemplo de la conciencia plena (*mindfulness*). Por otra parte, practicar las virtudes buscando sentido a la vida, ser amable con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar, compartir buenas noticias, cuidar las relaciones sociales,

saborear las experiencias de la vida, cultivar el optimismo, perseguir las metas personales y ser fuerte ante las adversidades constituyen también prácticas positivas a desarrollar individualmente tanto dentro como fuera del contexto organizacional.

CONCLUSIONES

En este artículo hemos expuesto las principales aportaciones prácticas basadas en la evidencia científica que el equipo WoNT de la Universitat Jaume I, ha hecho en materia de Psicología de la Salud Ocupacional y Psicología Organizacional Positiva.

Respecto a la metodología RED podemos indicar cuatro conclusiones principales:

1. El modelo permite la evaluación de factores psicosociales, y una aplicación que ofrece opciones para la corrección de daños y prevención de riesgos, así como para la promoción y optimización de la salud.
2. Los estudios dan evidencia a favor de la robustez de la metodología y de la estabilidad del modelo RED a través de diferentes sectores y culturas, así como la adaptación y validación de escalas de medida a contextos y sectores específicos.
3. En cuanto a la evaluación de riesgos psicosociales la metodología RED ha permitido establecer relaciones entre situaciones de riesgo y daño psicosocial como el *burnout*, tecnoestrés o adicción al trabajo, e identificar grupos de riesgo de dichos daños (educación, administraciones públicas, teletrabajadores, etc.), así como proponer intervenciones específicas sobre los daños evaluados/diagnosticados que resultan de gran valor especialmente para los profesionales en su aplicación práctica.
4. La metodología RED permite abordar aspectos positivos de la experiencia laboral, especialmente el *engagement* y *flow*. El análisis sobre su estructura, la validación de instrumentos de medida, sus antecedentes y consecuencias positivas, así como el desarrollo de estrategias de optimización para fomentar dichos aspectos positivos, han sido posibles gracias a este marco metodológico.

Finalmente hemos presentado el Modelo HERO cuyas principales conclusiones son las siguientes:

1. El concepto emergente de Organización Saludable y Resiliente (HERO) es un modelo de organización positiva que florece en tiempos de crisis y cambios como los actuales. En este sentido, hemos introducido el concepto y la evaluación de HEROs.
2. El modelo HERO y su metodología han sido validados y constituyen una apuesta fiable para el desarrollo del bienestar de los equipos y económico de la organización.
3. En esta metodología intervienen diferentes agentes, con diferentes metodologías de recogida de datos, con análisis co-

lectivos y multinivel y donde se integran resultados sobre la salud de la organización utilizando indicadores subjetivos (a nivel colectivo) y objetivos.

4. La investigación científica ha demostrado que las HEROs no solo pueden medirse sino también potenciarse por medio de estrategias prácticas originadas desde la base de la PSOP. Estas estrategias implican a la organización mediante la puesta en marcha de estrategias organizacionales que favorezcan los niveles de positividad de sus empleados y equipos, así como mediante medidas de tipo individual que los empleados pueden desarrollar tanto dentro como fuera de la organización.

Estas han sido las principales contribuciones del equipo WoNT en cuanto al desarrollo de organizaciones y de personas saludables especialmente en contextos de crisis como la que estamos actualmente atravesando. Seguiremos en nuestro empeño e intentando que el contexto laboral sea también un contexto de disfrute con significado para las personas y organizaciones.

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. <http://www.cienciaytrabajo.cl/v2/index.html>
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). Organizational trust: its role among organizational strategies and organizational *engagement*. Comunicación presentada en el *I Congreso de Psicología Industrial Organizacional*. Puerto Rico, 18 de marzo.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis estudio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 107-120.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bresó, E., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2007). In search of the 'third dimension' of *burnout*. *Applied Psychology: an international review*, 56, 460-478.
- Bresó, E., Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2011). Can a Self-efficacy-Based Intervention Decrease Burnout, Increase Engagement, and Enhance Performance? A Quasi-experimental Study. *Higher Education*, 61, 339-355.
- Cifre, E., Salanova, M. y Rodríguez, A. M. (2011). Dancing between Theory and Practice: Enhancing Work Engagement through Work Stress Intervention. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21, 269-286.
- 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.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema*, 22, 143-150.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- 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. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R. y Cifre, E. (2012). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement and relational service competence. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22 (1), 42-55.
- Hernández, I., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30, 247-258.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., Salanova, M., Llorens, S. y Nap, R. E. (2010). Efficacy beliefs predict collaborative practice among intensive care unit nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66, 583-594.
- Lorente, L., Salanova, M. y Martínez, I. (2007). Estrategias de prevención del burnout desde los recursos humanos. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 41, 12-20.
- Lorente, L., Salanova, M. y Martínez, I.M. (2011). Developing a job-related self-efficacy scale among construction workers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30, 149-160.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I. y Schaufeli, W. B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-360.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Llorens, S., Libano, M. y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Dir.): *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 63-96). Madrid: Editorial Síntesis.
- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 220, 48-56.
- Llorens, S., Salanova, M. y Rodríguez, A. M. (2013). How is Flow Experienced and by whom? Testing Flow among Occupations. *Stress and Health*, 29, 125-137.
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P. y Acosta, H. (2013). En G. Bauer y G. Jenny (Eds.), *Concepts of salutogenic organizations and change: The logics behind organizational health intervention research*. Zurich: Springer.
- Llorens, S., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2008). Psicología Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación. En J. Tous, M. A. Carrión y López, F. (Eds.): *Promoción de la salud ocupacional*. Colección Psicología de la Salud Ocupacional (pp. 88-108). Mollet del Vallés, Barcelona: AEPA.
- Llorens, S., Salanova, M., y Ventura, M. (2007). Efectos del tecnoestrés en las creencias de eficacia y el burnout docente: un estudio longitudinal. *Revista de Orientación Educativa*, 21, 47-65.
- Llorens, S. y Salanova, M. (Dirs) (2012). *Organizaciones sanitarias saludables y resilientes: Un estudio de caso en hospitales de Castellón y provincia*. Castellón: Publicaciones Fundación Dávalos Fletcher.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Rodríguez, A. M., Salanova, M., Cifre, E. y Schaufeli, W.B. (2011). When good is good: A virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *Revista de Psicología Social*, 26, 427-441.
- Rodríguez, A. M., Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. y Salanova, M. (2013). With a little help from my assistant: buffering the negative effects of emotional dissonance on dentist performance. *Community Dentistry & Oral Epidemiology*, 41, 415-423.
- Rodríguez, A. M., Llorens, S. y Salanova, M. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: Eficacia a corto plazo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 29, 46-51.
- Rodríguez, A. M., Schaufeli, W., Salanova, M. y Cifre, E. (2008). Flow experience among information and communication technology users. *Psychological Reports*, 102, 29-39.
- Rodríguez, A. M., Cifre, E., Salanova, M. y Aborg, C. (2008). Technoflow among Spanish and Swedish students: a Confirmatory Factor Multigroup Analysis. *Anales de Psicología*, 24, 42-48.
- 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., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for a gain spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2013). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and Health*, in press.
- Salanova, M., Grau, R. y Martínez, I. (2006) Job Demands and coping behaviours: the moderating role of professional self-efficacy. *Psychology in Spain*, 10, 1-7.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. y Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256-2266.
- Salanova, M., Lorente, L. y Martínez, I. M. (2012). The dark and bright sides of self-efficacy in predicting learning, innovative and risky performances. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 1123-1132.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). Exposure to Information and Communication Technology and its relationship to work engagement. *Revista de Trabajo y Ciencia*, 32, 55-62.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2013). Employee empowerment and engagement. En A. Day, K. Kelloway y J. J. Hurrell (en prensa). *Workplace well-being: building positive & psychologically health workplaces*. New York: Wiley Publication.
- Salanova, M., Llorens, S., y Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*, 48, 422-436.
- Salanova, M., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2009). Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 247-284). Madrid: Editorial Síntesis.
- 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., Torrente, P. y Acosta, H. (2013). Intervenciones para promover organizaciones saludables y resilientes (HERO) desde la Psicología Positiva. En F. Palací (Ed.), *Psicología de las Organizaciones* (en prensa). Madrid: UNED.
- 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., Cifre, E., y Nogareda, C. (2007). El tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. *Nota Técnica de Prevención*, 730, 21ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Salanova, M., Llorens, S., García, M., Burriel, R., Bresó, E. y Schaufeli, W.B. (2005). Towards a four dimensional model of burnout: a multigroup factor-analytic study including de-personalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65, 901-913.
- Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-285.
- Salanova, M., Llorens, S. y Ventura, M. (2013). Technostress: a new stressor? En P. Hoonakker y C. Korunka (Ed.), *Information Technology and Quality of Working life*. New York: Springer Science (en prensa).
- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., y Llorens, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 27-62). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2012). Success breeds success, especially when self-efficacy is related with a causality internal attribution. *Estudios de Psicología*, 33, 151-165.
- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A. Bakker y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Martínez, I. y Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: the mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 23, 53-70.
- Sanin, A. y Salanova, M. (2013). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral. *Universitas Psychologica*, en prensa.
- 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
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and *engagement*, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Coping & Stress*, 20, 177-196.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2008). Enhancing Work *engagement* through the management of human resources. En K. Näswall, J. Hellgren y M. Sverke (Eds.), *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. y Salanova, M. (2013). Burnout, boredom and *engagement* at the workplace. En M. Peeters, J. de Jonge y T. Taris (Eds), *An Introduction to contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). NY: Wiley.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2011). Work *engagement*: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39-46.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of *burnout* and *engagement*: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2010). How to improve work *engagement*? En S. Albrecht (Ed.), *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 399-315). Cheltenham, UK: Edward-Elgar.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- 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.
- Vera, M., Salanova, M. y Martin del Rio, B. (2011). Self-efficacy among university faculty: how to develop an adjusted scale. *Anales de Psicología*, 27, 800-807.