

# Psicología de la Organización



PEARSON  
Prentice  
Hall

Coordinador:  
Francisco José Palací Descals

# Psicología Organizacional Positiva

Marisa Salanova  
Isabel M. Martínez  
Susana Llorens

## 1. OBJETIVOS

---

Los objetivos de este capítulo son:

1. Entender las razones del nuevo paradigma de la Psicología Positiva.
2. Comprender las bases científicas de la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio y sus retos futuros.
3. Clasificar las principales características de las personas 'positivas' como miembros de la organización.
4. Comprender qué son las organizaciones positivas entendidas como organizaciones saludables y que aprenden.

## 2. INTRODUCCIÓN

---

La disciplina psicológica ha estado dominada casi exclusivamente por un interés en la patología, y ello ha traído consigo la concepción del ser humano como casi 'exento' de rasgos positivos, tales como el optimismo, la esperanza, la creatividad, la responsabilidad, etc. El foco tradicional de la Psicología, y en concreto la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en lo 'negativo' –por ejemplo, el conflicto organizacional, el absentismo, el estrés laboral–, debería cambiarse hacia un foco más positivo típico de la Psicología Organizacional, centrado en los recursos laborales y su potencial motivador. En otro lugar (véase Salanova y Schaufeli, 2004) hemos argumentado que el punto de partida es que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente 'sanos' y que para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia. Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás,

que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia. Obviamente, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral 'saludable' al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la Psicología Organizacional Positiva (POP), que trata de dar respuesta a estos temas.

Este capítulo está estructurado en cuatro grandes partes. En primer lugar, se sentarán las bases de la Psicología Positiva y de la Psicología Organizacional Positiva, abordando las razones que han llevado a la disciplina psicológica a centrarse en los aspectos psicológicos más positivos del funcionamiento humano y organizacional. En este apartado se definirá la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio, su método de investigación así como las principales estrategias de intervención organizacional. En segundo lugar, se discutirán las características de las personas 'positivas' consideradas en su status de variables dependientes. En tercer lugar, se tratará de clarificar qué entendemos por organizaciones 'positivas', esto es, aquellas organizaciones que estructuran un ambiente positivo de trabajo y que tienen un funcionamiento óptimo. Por último, acabaremos este capítulo con algunas ideas sobre el futuro de la Psicología Organizacional Positiva en tres frentes: la investigación, la práctica profesional y la docencia-formación. Además se incluye un ejercicio práctico sobre la medida del *Work Engagement*.

### 3. PSICOLOGÍA POSITIVA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

---

#### 3.1. La emergencia de un nuevo paradigma

Desde su inicio, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Tal y como fue lamentado por el psicólogo Martin Seligman (1992, p. 96): *En mi profesión pasamos mucho tiempo (y dejamos mucho dinero) intentando hacer los problemas menos problemáticos. Ayudando a la gente con problemas es una meta que merece la pena, pero la Psicología casi nunca se ha centrado en la meta complementaria, es decir, mejorar la vida de las personas.* La Psicología parece ser la ciencia de los defectos humanos y del mal funcionamiento de las personas en diversos ámbitos. Se utiliza pues el modelo médico tradicional caracterizado por un fuerte énfasis en el trastorno y su patología asociada, causada generalmente por un agente biológico como pueden ser un virus o una bacteria. Las prácticas médicas se organizan en función de este modelo y asumen que las tareas del profesional son el diagnóstico del trastorno, descubrir sus causas y síntomas, y diseñar tratamientos específicos. De forma análoga, la Psicología de la

Salud Ocupacional se concentra en el malestar de los empleados, en la enfermedad profesional, y en los procesos psicológicos que subyacen al estrés laboral, así como en diseñar intervenciones para reducir el daño psicológico y organizacional de estos problemas.

Este paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado ‘oscuro’ del estrés laboral y está inspirado en el modelo médico. Pero sólo cubre la mitad del espectro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la parte ‘negativa’ del trabajo y del funcionamiento organizacional. Pero ¿qué hay de la parte positiva? Existe una necesidad creciente de una aproximación positiva, más novedosa y emergente que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo. Pero, ¿por qué es necesario este cambio de paradigma? No estamos hablando de ‘suplantar’ la Psicología Negativa por la Psicología Positiva, de eliminar el modelo médico centrado en las debilidades, sino que la Psicología Positiva irá en aumento como una perspectiva científica ‘complementaria’ a la otra Psicología. Por tanto, el estudio de la enfermedad mental y su tratamiento continuará en la medida que los investigadores se centren en el estudio de la etiología de los trastornos, la naturaleza del sufrimiento humano y el tratamiento psicológico y farmacológico de la enfermedad mental. Por tanto, la Psicología Positiva busca no tanto una confrontación sino más bien un reconocimiento como un nuevo paradigma viable y necesario hoy día (Snyder y López, 2002).

Ya en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en otro lugar (Salanova y Schaufeli, 2004) hemos argumentado que quizá una respuesta clara al porqué de este nuevo paradigma es que una perspectiva más positiva en el funcionamiento humano y organizacional está ofreciendo respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede conllevar la aparición de organizaciones ‘enfermas’ que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno.

La gestión de estos cambios continuos de la sociedad, las organizaciones y el mercado de trabajo, requiere a su vez un cambio radical de paradigma de la Psicología, que pasa de utilizar un modelo de enfermedad a un modelo de salud, y que se abre a nuevas y prometedoras áreas de investigación y de aplicación a las organizaciones como son: la gestión de emociones positivas (la felicidad, el disfrute intrínseco, el placer), las formas efectivas de afrontamiento, la resistencia psicológica, la autenticidad en las relaciones sociales en el trabajo, el *flow* (experiencias extremadamente disfrutadas), la esperanza, la autoeficacia y la autodeterminación, la conducta cívica en las organizaciones, y el *Engagement* (Salanova y Schaufeli, 2004).

### 3.2. La Psicología Organizacional Positiva: nuevo reto en las organizaciones

La Psicología Positiva ha sido definida como: *el estudio científico del funcionamiento humano óptimo* (Seligman, 1999). Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihail Csikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychologist* de junio de 2000. Seligman y Csikszentmihalyi (2000, p. 5) sugieren que el objetivo de la Psicología Positiva es *catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas*.

Para que esto sea posible es necesario entre otras acciones realizar una clasificación de las principales fortalezas y virtudes cívicas de las personas (Snyder y López, 2002). La posibilidad de medir las fortalezas humanas nos permitirá no sólo comprender esas fortalezas sino también poder 'incrementarlas'. Esto es, la clasificación tendría un doble objetivo: (1) la comprensión (investigación) y (2) la aplicación (ejercicio profesional) de estas fortalezas humanas. Además, las clasificaciones son absolutamente 'cruciales' en la ciencia, y por ello, la Psicología Positiva debe también intentarlas. Para la Psicología un sistema de clasificación es necesario para construir una mayor comprensión de las fortalezas humanas, promover la salud y construir una práctica profesional focalizada en el incremento y la optimización de las fortalezas humanas. Por ejemplo, Snyder y López (2002) han señalado al respecto que clasificaciones como el *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM; American Psychiatric Association, última versión 2000)* aunque es un sistema de clasificación de los trastornos mentales está centrado exclusivamente en la parte 'oscura' del funcionamiento humano, y por tanto, no sirve a los motivos del nuevo paradigma de la Psicología Positiva.

Por supuesto, toda intención de hacer 'listas' sobre características de las personas, los trabajos y organizaciones positivas está sujeta a constricciones temporales y culturales. Así pues las listas son consideradas 'locales' a nuestro tiempo presente y cultura, además de no ser exclusivas ni exhaustivas. La intención aquí es llegar a un listado de las principales características que definen los trabajos positivos y las organizaciones positivas, y además establecer, en la medida de lo posible, cuáles podrían ser las características 'corazón' de estos trabajos y organizaciones positivas. Para ello, nos basaremos en las investigaciones previas que provienen justo del opuesto de la POP, es decir del estudio del estrés ocupacional, así como también de los pocos estudios que hay al respecto en un marco más global de la Psicología Positiva.

Desde la Psicología Positiva Seligman y colaboradores (1999) han intentado responder a la pregunta: ¿qué es la 'buena' vida? Para ello, han utilizado listas de características de la buena vida, así como aspectos básicos consensuados de lo que son los estados subjetivos positivos. Mediante trabajo en grupos de expertos han

ido desarrollando estos listados creando taxonomías de la Psicología Positiva. Como resultado de sus encuentros y trabajo conjunto en miras a la creación y desarrollo de una Psicología Positiva, estos y otros investigadores han llegado a diseñar un listado relativo a las «raíces de la vida positiva». Se hace referencia aquí a 17 características de la vida positiva. Las características de la vida positiva son por orden alfabético: Amor e intimidad, Auto-regulación de la conducta, Ayuda a otros/altruismo, Bienestar subjetivo, Conocimiento y comprensión de áreas de la vida 'fuera' de uno mismo, Coraje, Creatividad / Originalidad, Espiritualidad, Gusto estético, Individualidad, Integridad / ética, Juego, Liderazgo, Mentalidad de futuro, Sabiduría, Ser un buen ciudadano, y Trabajo satisfactorio

Por supuesto estos indicadores o características serían meramente descriptivos y no tanto prescriptivos. La intención aquí no es decir qué se debe hacer y cómo se debe funcionar para alcanzar lo 'positivo', sino más bien, qué caracteriza estos estados y qué los potencia desde el ambiente de trabajo y el funcionamiento y estructura de la sociedad y de las organizaciones de hoy día. Así, en el marco de las aplicaciones de la Psicología a las organizaciones, por ejemplo Luthans (2002a, 2002b) señala la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación en este campo que llamó *Positive Organizational Behavior* (POB) (2003, p. 179) entendida como *el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones.*

Desde perspectivas actuales en Psicología de las Organizaciones y Conducta Organizacional, el foco en mejorar el desempeño se amplía también a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Además, queda demostrado en la investigación científica que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en este sentido más amplio. Este es el enfoque que damos al presente capítulo. Desde un punto de vista científico, gran parte de la investigación sólo ha cubierto la mitad del espectro en el estudio del funcionamiento de las personas y su gestión en las organizaciones (la parte negativa). Pero, ¿qué hay de la parte positiva? ¿Qué hay sobre el conocimiento científico de las condiciones organizacionales y características de los puestos de trabajo que incrementan el crecimiento, el bienestar psicosocial, la motivación y la conducta extra-rol? Por supuesto es necesaria una visión global y científica de todo el espectro del funcionamiento de las personas y de los grupos en las organizaciones para poder aplicar una gestión efectiva de las organizaciones. Y este es el enfoque de la Psicología Positiva aplicada a las organizaciones.

Con todo ello, podemos señalar que cuando aplicamos el conocimiento psicológico al mundo organizacional, hemos definido la Psicología Organizacional Positiva (a partir de ahora POP) como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. En otro lugar, ya definimos la POP desde una perspectiva de la

Psicología de la Salud Ocupacional (véase Salanova y Schaufeli, 2004) pero también se puede aplicar al marco más amplio de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. El objetivo de la POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional positiva (Salanova y Schaufeli, 2004).

Para conseguir estos objetivos, la POP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y la ‘vinculación’ organizacional o *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, y un largo etc. El conocimiento de la «vida organizacional positiva» pasa por ir dando respuestas a las dos cuestiones que podemos llamar el ‘corazón’ de la POP: (1) ¿Qué caracteriza a los empleados ‘positivos’? y (2) ¿Cómo son las organizaciones ‘positivas’? No es nuestra intención en este capítulo abordar el estudio de todos estos elementos centrales de la POP, sino más bien desarrollar algunos de ellos que consideramos centrales en el ámbito de estudio de la Psicología de las Organizaciones.

Para ello iremos focalizándonos en la elaboración de un perfil de las personas y grupos de trabajo ‘positivos’, esto es, las características de aquellas personas que desarrollan un funcionamiento individual y colectivo óptimo en las organizaciones. Estas características tendrían el estatus de ‘variables dependientes en potencia’. Por su parte, la misma definición de trabajos y organizaciones ‘positivas’ haría referencia a las características de los buenos trabajos y de las mejores organizaciones para trabajar, y estos aspectos tendrían el estatus de ‘variables independientes en potencia’. La hipótesis aquí a formular sería algo así como: *las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el trabajo y las organizaciones son percibidas más positivamente*. Por ello a continuación trataremos de discutir, en primer lugar, las características de las personas ‘positivas’ consideradas en su status de variables dependientes. En segundo lugar, se tratará de clarificar qué entendemos por organizaciones ‘positivas’, esto es, aquellas organizaciones que estructuran un ambiente positivo de trabajo y que tienen un funcionamiento óptimo.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS ‘POSITIVAS’

---

Atendiendo a la definición de Psicología Organizacional Positiva expuesta anteriormente, el análisis de las personas positivas se centraría en las fortalezas, vir-

tudes y aspectos positivos que darían lugar a su «funcionamiento óptimo» en las organizaciones. Así como el estudio de las deficiencias, debilidades o aspectos negativos de las personas se ha relacionado con estados deficitarios, conductas inadecuadas y comportamientos negativos; el funcionamiento óptimo se relaciona con estados y comportamientos positivos. Este funcionamiento ideal, en cualquier ámbito de la vida y especialmente en el trabajo y en las organizaciones, no es una ilusión utópica a la que únicamente ciertos privilegiados puedan aspirar. Bajo este planteamiento, ser positivo no supone ser una «súper persona». El experimentar satisfacción, bienestar y gozo, debe ser el reto al que dirigimos en cada momento. Y para ello, no se trata tanto de proponernos grandes metas y participar en poderosos proyectos sino de experimentar placer con lo cotidiano tratando de disfrutar con la ejecución de nuestras tareas diarias. Csikszentmihalyi (1991) expone que los mejores momentos se experimentan cuando una persona se entrega voluntariamente en cuerpo y mente a esforzarse por conseguir algo que vale la pena. De esta manera, la percepción de valor que cada uno da a las cosas es fundamental. Las cosas no son valiosas objetivamente, ni son importantes en sentido absoluto, sino que nosotros les atribuimos valor. Es fundamental que las percibamos como importantes.

Más concretamente, en el ámbito laboral, abordar el estudio de las personas positivas supone el estudio de las fortalezas y capacidades de los recursos humanos positivamente orientados y efectivamente dirigidos para desarrollar mejoras en el trabajo. En este punto surgen dos cuestiones clave: ¿Qué características, capacidades o fortalezas poseen las personas positivas?, y ¿se pueden generar y desarrollar estas características? O lo que es lo mismo ¿Se puede llegar a ser una persona positiva? Para contestar a la primera cuestión podríamos entrar en una discusión profunda acerca de si las personas positivas se caracterizan por determinados rasgos de personalidad, si se trata de estados menos estables y transitorios o nos referimos a ciertas predisposiciones, estilos de conducta, habilidades o aprendizajes. En este apartado no entraremos en este debate sino que trataremos de describir aquellos conceptos que la investigación ha considerado como positivos de la persona y que son significativos en el contexto del trabajo y las organizaciones. Únicamente queremos resaltar que la investigación ha señalado que algunas de las capacidades que aquí se exponen son bastante permanentes y estables sin que esto implique invariabilidad, sino que por el contrario, son susceptibles de instaurarse y desarrollarse en la mayoría de los casos.

#### 4.1. Emociones positivas

Para abordar el análisis de las personas positivas podemos comenzar por el estudio de las emociones como elementos que componen los fenómenos y estados afectivos. Las emociones se podrían conceptualizar como tendencias de respuesta multi-componente que comienzan con una valoración individual del significa-



do de un evento antecedente. Este proceso de apreciación desencadena una cascada de tendencia de respuesta que se acompaña de otros componentes como la expresión facial, el procesamiento cognitivo y los cambios psicológicos. Las emociones positivas se caracterizan por dar lugar a estados afectivos placenteros y beneficiosos para la persona. Así como las emociones negativas se han asociado con ciertas tendencias de respuesta específicas (el miedo con la huida, la cólera con el ataque, etc.) no ocurre lo mismo con las emociones positivas ya que éstas se asocian a un amplio repertorio de respuestas producto de una amplia relación pensamiento-acción. Según Fredrickson (2001), la mayoría de ellas (alegría, orgullo, amor, interés, estar contento, etc.) aumentan los repertorios de actuación de las personas y constituyen sus recursos personales de manera duradera (físicos, intelectuales, sociales y psicológicos).

Sobre algunas emociones positivas se ha desarrollado bastante investigación en el ámbito organizacional y aunque en algunos casos se utilizan conceptos similares indistintamente (alegría, disfrute, gozo, estar contento), es interesante establecer algunas distinciones. Así, la *alegría*, es considerada una emoción que tiene lugar en contextos familiares o confiados, requiere bajo esfuerzo y tiene evidentes manifestaciones faciales y corporales, apareciendo en muchos casos como consecuencia del logro de objetivos. Posee connotaciones de activación y se caracteriza por el estado festivo, en el amplio sentido de la palabra. Genera impulso de actuar, no sólo física y socialmente, sino también intelectual y artísticamente. Esta emoción es muy valorada en el ambiente laboral debido a su asociación con el comportamiento proactivo y la conducta emprendedora, ya que su tendencia de respuesta más común es la acción. Muy cercana a la alegría y a veces entendida indistintamente, se sitúa la emoción de *disfrutar*, aunque a ésta se asocian menos manifestaciones externas y menor grado de *arousal*. Por su parte, el *gozo*, se entendería como una emoción más auto-referida y con niveles más bajos de activación que las dos anteriores. Las tres emociones se refieren a un estado placentero y de felicidad, aunque no se asocien a las mismas respuestas o comportamientos. Otras emociones positivas serían el *interés* dado que aumenta el impulso por explorar, obtener información y nuevas experiencias y el *orgullo*, que suele suceder a un logro y que impulsa a compartir los resultados y logros con otros haciendo prever los buenos resultados futuros.

Un rasgo común a todas las emociones positivas es que, aunque sean momentáneas y brevemente experimentadas, su efecto incidental produce un aumento de los recursos personales que se integra como duradero ya que pueden ser utilizados en otro momento, en ocasiones posteriores. El desarrollo de habilidades y el uso de recursos momentáneamente se puede llegar a consolidarlos para el futuro. Las emociones positivas, de esta manera, se entenderían en términos de aumento de los repertorios pensamiento-acción y describirían su función en términos de construcción de recursos personales duraderos (aumentan el alcance de la atención, cognición y acción). Isen (2000) mostró cómo las personas

que experimentan emociones positivas muestran patrones de comportamiento inusuales: flexibilidad, creatividad, apertura hacia la información y eficiencia. También ocasionan preferencia por la variedad aceptando una extensa gama de cursos de acción. A otros niveles, las emociones positivas aumentan el bienestar psicológico y físico y son un recurso para compensar los efectos nocivos de las emociones negativas. Las emociones positivas facilitan la adaptación a la adversidad y esta adaptación supone satisfacción, la cual favorece más emociones positivas dando lugar a una espiral positiva (Aspinwall, 2001).

Como vemos, las emociones positivas tienen efectos beneficiosos tanto para la persona, ya que contribuye a su bienestar y facilitan el desarrollo de habilidades, como para el grupo y la organización, ya que las emociones se comparten. Al igual que las negativas, las emociones positivas se contagian. Las personas que experimentan emociones positivas las transmiten a los demás generando un clima positivo de relaciones interpersonales, de ahí que podamos señalar la veracidad del dicho: «ríe y el mundo reirá contigo».

#### **4.2. Estados afectivos positivos: afectividad positiva, optimismo, resistencia y elevación**

Las emociones contribuyen a estados efectivos más generales y globales. Así podríamos advertir estados positivos y negativos refiriéndonos a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto. La **afectividad positiva**, es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos. Las personas con alto grado de afectividad positiva muestran frecuentemente buen humor, suelen estar alegres, entusiasmados, enérgicos, confiados y alerta. Esto es, al estado general de afectividad positiva se llega a través de otros más concretos como alegría, seguridad confianza, fortaleza, estima, determinación, etc. La investigación relativa a estos estados generales parece señalar que son bastante duraderos y estables ya que están fuertemente relacionados con rasgos de personalidad (Watson 2002). La afectividad positiva se relaciona positivamente con la extraversión y la afectividad negativa con el neuroticismo. Al mismo tiempo, se ha mostrado su estabilidad temporal y en diferentes contextos, poniendo de manifiesto que la afectividad positiva se mantiene en todas las áreas de la vida (trabajo, familia, ocio, etc.) pero puede tener variaciones de intensidad. Además tiene un correlato psicosocial importante; por ejemplo, el número de amigos y conocidos, la frecuencia de contactos interpersonales, y la pertenencia a asociaciones y organizaciones está positivamente relacionado con la felicidad y la afectividad positiva; esta relación es bidireccional.

Entre los estados afectivos positivos destaca el **optimismo**. Podemos definir a la persona *optimista* como aquella que espera que le sucedan cosas buenas. La

principal diferencia con los pesimistas se refiere a las expectativas futuras y fundamentalmente al sentimiento de confianza o duda sobre el grado en que las metas son asequibles (Carcer y Scheier, 2002). Los optimistas ante situaciones retadoras muestran una postura de confianza y persistencia en general. Los pesimistas se muestran dudosos y vacilantes. Esto puede ser también manifiesto en condiciones de adversidad. El optimista pensará que se puede manejar la adversidad con éxito de una forma u otra. El pesimista anticipará desastres. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y el estrés afectando a cómo las personas orientan sus vidas. Ante dificultades y situaciones inesperadas, los optimistas esperan obtener buenos resultados aunque la cosa se ponga difícil. Esta confianza general da lugar a sentimientos positivos. Mientras los pesimistas esperan resultados negativos y esto hace que experimenten con más frecuencia sentimientos negativos (ansiedad, enojo, tristeza, etc.). En relación a los procesos de estrés los optimistas y pesimistas utilizan estrategias de afrontamiento diferentes. Los optimistas usan estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. El pesimista reacciona negándola o distanciándose de ella. En este sentido, los optimistas aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no puedan resolverlos) y adoptan la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. En cuanto a las estrategias de afrontamiento de estrés, los optimistas tienen un estilo de acercamiento y los pesimistas de evitación. Es importante la diferencia entre optimistas y pesimistas respecto a las situaciones incontrolables o irresolubles porque mientras unos las aceptan como reales, los otros tienen un sentimiento de rechazo. La aceptación supone la reestructuración de los datos y la experiencia tratando de integrarlos para el futuro.

Sin embargo, el ser «excesivamente» optimista no es lo mejor, no podemos ver el mundo a través de unas «gafas de color rosa». El optimista utópico o el exceso de optimismo puede sobrestimar las capacidades de la persona para afrontar una situación manifestando estrategias de afrontamiento débiles o insuficientes. O también es posible que las personas optimistas tengan menos resistencia a la frustración y se sientan peor ante los resultados negativos debido a la desconfirmación de sus expectativas. Por esto es fundamental desarrollar un optimismo «realista» que sería la tendencia a mantener expectativas positivas basándose en las capacidades y los recursos reales.

Otro concepto considerado relativamente estable ya que en ocasiones se ha considerado un rasgo de personalidad, es la **resistencia**. Este concepto tuvo sus orígenes en la investigación clínica con niños que a pesar de estar inmersos en ambientes de privación, extremo riesgo y peligro, desarrollaban excelentes mecanismos de defensa y adaptación. En un principio, se conceptualizó como similar a invulnerable o invencible, sin embargo posteriormente se ha concluido que este fenómeno no es exclusivo de los super-niños sino que se trata de un fenó-

meno adaptativo bastante común a todas las edades y en todos los contextos. Aunque la resistencia se ha estudiado tradicionalmente en relación al estrés, las personas resistentes en otros ámbitos de la vida lo serán también en el trabajo. La resistencia se entiende como una fortaleza ante la adversidad. Metafóricamente se podría representar con las cualidades de los metales: son resistentes y duros ante las agresiones, pero a la vez, son maleables y capaces de adaptarse a nuevas formas. Sería una coraza ante las condiciones adversas que además posibilita la adaptación y la obtención de buenos resultados. Luthans (2002, p. 702) la define como una capacidad psicológica positiva que *rebota* la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor.

El concepto resistencia supone dos condiciones básicas: la amenaza, adversidad o riesgo y los buenos resultados. Además contiene dos procesos activos: el de oposición y el de ataque. Esto es, ante las condiciones adversas del ambiente que hacen prever resultados negativos, la persona resistente muestra unas fortalezas capaces de superar las demandas y obtiene buenos resultados. De esta manera, los modelos explicativos más integradores combinan variables situacionales referidas a la exposición al riesgo y la disponibilidad de recursos considerando la resistencia como un recurso personal. Algunos atributos de las personas resistentes son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro. Las personas resistentes se desenvuelven mejor en ambientes difusos que las poco resistentes, ya que afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos. Todo ello hace de la resistencia un valioso recurso en el mundo laboral actual. Aunque se puede considerar un estado (algunos autores hablan de personalidad resistente), los atributos que la conforman se pueden generar y desarrollar con programas de recursos humanos similares a los que desarrollan la autoeficacia o la inteligencia emocional.

Finalmente, por la importancia que tiene en el ámbito del trabajo y las organizaciones, nos centraremos en la **elevación**. Este concepto se refiere al estado de bienestar y satisfacción que se asocia a los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás. El sentimiento que se sitúa en su base es el de ayudar a otros y llegar a ser mejor persona. Este estado emocional de elevación es considerado como emocionalmente positivo y se asocia a expresiones faciales de gozo y gratitud al manifestar un comportamiento más cívico y social. La ejecución de estos actos reporta un estado placentero que implica manifestaciones de activación y alegría, al tiempo que provoca sentimientos positivos en los demás como el agradecimiento y el deseo de afiliación. Su manifestación más genuina se da ante personas desvalidas, débiles, necesitadas de ayuda o en peligro. Pero estas no son las únicas manifestaciones de este tipo de comportamientos. En el ambiente laboral, la elevación no surge en situaciones de extrema dificultad o apuro, sino que se concreta en comportamientos de apoyo y ayuda ante las demandas del trabajo.

Así, las conductas prosociales, cívicas y la voluntariedad en el trabajo están relacionadas con la elevación. Desde esta perspectiva, se experimentaría elevación al ayudar a un colega que se encuentra en apuros sin buscar el reconocimiento o la recompensa sino por la satisfacción que supone el realizar el acto en sí. Sin embargo, aunque no es su propósito, estos comportamientos dan lugar al establecimiento de vínculos entre trabajadores y contribuye a generar un clima de apoyo grupal y organizacional. En las organizaciones, este estado afectivo es valorado muy positivamente por su tendencia prosocial y también se ha mostrado su relación con la conducta extra-rol, conducta cívica o ciudadanía organizacional. Al ser un valor socialmente valorado, las personas que lo experimentan son personas bien aceptadas e integradas dentro de los equipos de trabajo y mantienen buenas relaciones sociales.

### 4.3. La motivación positiva: el *engagement* y el *flow*

Uno de los aspectos determinantes del comportamiento humano es la motivación, que es un proceso psicológico relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. Al estar directamente relacionada con la actividad, hace que sea un tema de total interés en el ámbito del trabajo y las organizaciones. Desde la Psicología Organizacional Positiva, este impulso a actuar en relación al trabajo, en determinadas condiciones y para ciertas personas, puede ser fuente de satisfacción y bienestar reportando beneficios tanto para la persona como para la organización. Dos conceptos han sido ampliamente estudiados en este contexto, el *engagement* y el *flow*. Estos términos no han sido traducidos a sus homólogos en español ya que por la complejidad de los estados a los que se refieren no es posible definirlos con una única palabra. Sus antecedentes podemos situarlos en las teorías de la motivación formuladas en las décadas de los 50 y 60, sobre todo de la de Maslow. Pero ha sido recientemente cuando han adquirido entidad propia.

El *engagement* es un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud que es caracterizado por el «vigor», la «dedicación» y la «absorción» o concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Baker, 2002). Concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. Si analizamos los componentes del *engagement* advertimos que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia

y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que experimentan *engagement*, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen plenamente con sus tareas implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar. Se ha mostrado empíricamente que el estado de *engagement* modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2004 para una revisión) como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, el *engagement* se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. Además desde una perspectiva colectiva, el *engagement* puede ser considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que desencadena la «potencia grupal» o la «eficacia colectiva».

Un proceso muy cercano al *engagement* es el *flow*, pero así como el *engagement* se refiere a un estado relativamente estable y duradero, experimentado con relación al trabajo en general, el *flow* se refiere a tareas o aspectos concretos del trabajo y es más breve temporalmente. El *flow* es entendido por Csikszentmihalyi (1999) como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada. La actividad es satisfactoria en sí misma y la persona permanece totalmente concentrada en ella hasta el punto de perder la noción temporal. En este estado, la persona se esfuerza al máximo sin darse cuenta, empleando todas sus potencialidades y este esfuerzo está dirigido a la consecución de metas, al tiempo que experimenta control sobre la situación y sobre sí mismo. Chen, Wigand y Nilan (1999) consideran que la experiencia de Flow se caracteriza por tres dimensiones o estados principales. En primer lugar, una serie de «antecedentes» que se refieren a la percepciones de metas y retos claros, de *feed-back* inmediato y la oportunidad de actuar percibiendo capacidades y habilidades ajustadas para la acción. En segundo lugar, la «experiencia» caracterizada por la fusión entre conocimientos y acción, concentración y alto sentido de control. Finalmente, los «efectos» que consisten en pérdida de la conciencia de sí mismo y distorsión temporal. De esta manera la experiencia de *flow* resulta de un equilibrio dinámico entre las oportunidades de acción y la percepción de capacidades o habilidades necesarias.

Aunque la investigación inicial sobre el *flow* se centró en jugadores de ajedrez, escaladores, bailarines, artistas y otras personas que realizan actividades en las que se enfatiza el disfrute o divertimento como la principal razón para prac-

ticarlas, actualmente esta siendo analizado en otras situaciones. En otro trabajo (Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2002), hemos estudiado dicha experiencia en diversas profesiones, mostrando evidencia empírica sobre las tres dimensiones de este concepto: eficacia percibida, satisfacción y absorción. En concreto en el ambiente de trabajo las personas podrían experimentar *flow*, cuando la actividad en sí misma es intrínsecamente recompensante. No es únicamente la consecución de objetivos la que recompensa, sino la actividad en sí misma. Los objetivos o metas están claros y se obtiene retroalimentación inmediata de en qué medida la conducta se dirige a la consecución de las metas. La atención está centrada en la tarea presente, olvidando cualquier otro aspecto adicional. Se experimenta sensación de control, no se siente la posibilidad del error. La percepción temporal sufre transformaciones: el tiempo pasa deprisa y se pierde la noción temporal.

En un principio, podemos pensar en relación al *engagement* y el *flow* que muchas ocupaciones como la de los médicos, arquitectos, cocineros, periodistas, investigadores, etc., ofrecen más oportunidades de realización personal y más autotelia que otros. Es decir, permiten que la atención se centre en el propio desarrollo y no sólo en los resultados proporcionando más situaciones intrínsecamente gratificantes que otros trabajos que se presentan como más rutinarios y menos creativos. Sin embargo, cualquier ocupación ofrece posibilidades de experimentar estas experiencias positivas. Se trataría de favorecer las oportunidades de que estas experiencias aparezcan fomentando el disfrute por el trabajo hecho a gusto y a conciencia. Se ha de intentar restituir a las personas comunes la posibilidad de obtener satisfacción en el día a día no solamente a través de acontecimientos excepcionales, inesperados y raros. La falta de experiencias positivas aparece cuando las personas se obsesionan tanto en lo que quieren conseguir que ya no se obtiene placer de la propia actividad presente, y cuando esto sucede, pierden la oportunidad de ser felices.

#### 4.4. Las creencias de eficacia

Las creencias personales son fundamentales para comprender el comportamiento humano y entre estas creencias, la autoeficacia se alza como requisito fundamental por la profunda influencia que ejerce tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales. Recientemente, se ha definido la autoeficacia como las «creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados» (Bandura, 1997, p.3).

Las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar me-

diante la «elección de conductas». Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y desarrollamos aquellas otras que somos capaces de dominar. En segundo lugar, las creencias de eficacia determinan la cantidad de «esfuerzo» empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o «persistencia» en tratar de lograr algo. Bajos niveles de eficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. En tercer lugar, las creencias de eficacia afectan a nuestros pensamientos y sentimientos de manera que los que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención y dificultan la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación pueda plantearles.

De esta manera, la persona que se considera eficaz se impone a sí mismo retos que favorecen sus intereses y el desarrollo de actividades nuevas, intensifican sus esfuerzos cuando su rendimiento no se ajusta a las metas que se habían propuesto, hace atribuciones causales sin sentir ansiedad y experimenta bajo grado de estrés en situaciones difíciles. Todo esto suele comportar éxitos para la persona. Por su parte las personas que se consideran poco eficaces evitan las tareas difíciles, reducen sus esfuerzos y fácilmente se dan por vencidos frente a las dificultades, acentúan sus deficiencias personales, disminuyen sus aspiraciones y padecen en gran medida ansiedad y estrés. Tales dudas sobre sí mismo disminuyen el rendimiento y generan malestar.

La investigación empírica en contextos laborales ha establecido sólidas relaciones entre autoeficacia y bienestar considerándola por un lado como fuente de bienestar y por otro como un valioso recurso para afrontar las demandas laborales actuando como amortiguador de los estresores. Pero esta relación posee una doble dirección ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia. Igualmente sucede respecto al desempeño. El nivel de autoeficacia se relaciona positivamente con el buen desempeño mientras que los logros y éxitos se convierten a su vez en potenciadores de la autoeficacia.

## **5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES 'POSITIVAS'**

### **5.1. Recursos laborales: ingredientes esenciales**

Como se ha mencionado anteriormente, los puestos de trabajo saludables cuentan con la existencia de 'recursos' laborales que son responsables de la generación del bienestar psicológico positivo de los empleados y de la creación de organizaciones positivas. Por tanto, estos recursos laborales son características de lo que llamamos organizaciones positivas. Según el modelo de Demandas-Recursos



(Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001) los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, reducir las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Desde esta perspectiva podemos asumir el importante rol que los recursos laborales juegan no sólo en la reducción del impacto negativo de las demandas laborales, sino el papel fundamental que los recursos ejercen como motivadores en sí mismos (Bakker, Demerouti, de Boer, y Schaufeli, 2003). Este rol motivacional de los recursos laborales queda patente en la Teoría de la Conservación de Recursos (COR) de Hobfoll (1989, 2001). Según esta teoría, los recursos pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y la acumulación de recursos. Según este modelo las personas intentan retener, proteger, y construir recursos y lo que resulta amenazante para ellos es la pérdida potencial o real de tales recursos. Los recursos se definen como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por los individuos o que sirven para conseguir dichos objetos, características personales o energías que el trabajador valora. Además, desde esta perspectiva se asume que la presencia de recursos puede generar lo que se denominan «espirales positivas» o «espirales de ganancias» de recursos (Hobfoll, 2001) que se han encontrado en estudios previos (Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2004; Salanova, 2004; Salanova, Bresó, y Schaufeli, 2004). El hecho de ganar recursos hace probablemente más fácil que se crean más recursos en un futuro, y se preserven otros recursos que se consideran valiosos, con lo cual puede verse incrementada la motivación para crear más recursos, así como el bienestar de los trabajadores (Hobfoll, 2001, 2002). De acuerdo con esto, aquellas personas que ganan recursos son más vulnerables a ganar más recursos, y por tanto, generar espirales positivas de recursos.

Entre los recursos laborales más importantes para generar organizaciones positivas podemos destacar los siguientes: autonomía en el puesto, oportunidad para el uso de habilidades, variedad, demandas laborales realistas, claridad de las tareas y del rol laboral, las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, la variedad de las tareas, la existencia de información y *feed-back* sobre el trabajo, un salario percibido como 'justo', la seguridad física en el trabajo, que el trabajo sea valorado socialmente, y el apoyo del supervisor. Son las 'vitaminas' del modelo de bienestar psicológico de Warr (1987, 1990). La idea central de su modelo es que la salud mental está afectada por las características del puesto de la misma manera en que las vitaminas afectan la salud física. Generalmente, podemos decir que al principio las vitaminas mejoran la salud. Sin embargo, la ingesta continua de vitaminas puede tener dos efectos. El primero de ellos es un efecto constante, producido por las vitaminas C y E, donde la salud no mejora más aunque se sigan tomando vitaminas. En segundo lugar, la sobreingesta de vi-

taminas A y D produce un efecto tóxico en la salud, y se muestra una relación de U-invertida entre cantidad de vitaminas y efectos sobre la salud. De igual modo las nueve características del puesto señaladas anteriormente pueden afectar a la salud mental. La presencia de autonomía en el puesto, oportunidad para el uso de habilidades, variedad de tareas, demandas laborales realistas, claridad y oportunidad de contacto interpersonal funcionan como las vitaminas A y D. Tanto la falta como el exceso de tales características afectarán negativamente a la salud mental. Se produce, pues, una relación curvilínea (de U-invertida) entre la presencia de esas características del puesto y la salud mental. Por el contrario, poseer una paga que se considera adecuada, así como poseer seguridad laboral y una posición social valorada funcionan de la misma manera que las vitaminas C y E en la salud física, siguiendo un modelo lineal. Por tanto, la presencia inicial de estos recursos mejora la salud mental, aunque superado un cierto nivel lo único que se consigue es mantener un nivel constante de salud mental.

De todas estas características psicosociales, Warr (1987) señala cinco de ellas como recursos clave: (1) oportunidad de control, (2) oportunidad para el uso de habilidades, (3) las demandas de la tarea, (4) claridad ambiental y (5) apoyo social. Sin embargo, estudios recientes, señalan el importante papel que juega el *feed-back* en el bienestar psicológico de los trabajadores. A continuación vamos a definir aquellas características que han mostrado que tienen un mayor efecto sobre la salud de los trabajadores y que resultan más importantes para generar organizaciones saludables.

#### *Control del puesto:*

La autonomía o control en el puesto de trabajo puede considerarse como un recurso clave en la mayoría de los modelos de estrés (Hackman & Oldham, 1980; Karasek, 1979; Warr, 1987). Podemos encontrar diferentes etiquetas de esta característica: autonomía, discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisiones y margen de decisión (Peiró, 1993; Warr, 1987, 1996). Investigaciones más recientes tienden a distinguir dos aspectos básicos del control: control de tiempos y control de métodos. El control de tiempos se refiere al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea. Por otro lado, el control de métodos se refiere a la capacidad del trabajador para decidir el método con el que va a realizar la tarea, se refiere al cómo hacerlo (Jackson, Wall, Martín, y Davis, 1993). De hecho, la presencia de altas demandas laborales y altos niveles de control en el puesto puede favorecer la aparición de puestos activos, que faciliten el aprendizaje y la motivación de los trabajadores (Karasek, 1979).

#### *Oportunidad para el uso de habilidades:*

Este recurso se refiere a la oportunidad que ofrece el puesto para la utilización y el desarrollo de las propias habilidades, así como la utilización de habili-

dades valoradas y habilidades requeridas. Las habilidades se entienden como la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las funciones del puesto de trabajo. Diversos estudios han mostrado que aquellas empresas que favorecen el uso de las habilidades que los trabajadores poseen obtienen trabajadores más satisfechos, con niveles de autoestima más altos y con mayores indicadores de bienestar psicosocial (ver Peiró, 1993).

#### *Variedad:*

Otra característica que define un puesto saludable es la variedad. Esta característica hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente. Además, podemos distinguir dos tipos de variedad en el trabajo: variedad intrínseca y variedad extrínseca. La variedad intrínseca se define como el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del trabajador (Hackman y Oldham, 1980; Warr, 1987). Por otra parte, la variedad extrínseca hace referencia a aspectos del trabajo relacionados con otros aspectos del entorno del trabajo así como la música ambiental, cambios en la iluminación, oportunidad de mirar al exterior, etc. (Véase Peiró, 1993.)

#### *Demandas laborales realistas:*

A pesar de que el término demanda pueda asociarse con el estrés, la presencia de demandas laborales realistas se consideran características positivas y necesarias para generar puestos activos y motivadores que fomenten el desarrollo personal (Karasek, 1979). Así, sólo cuando existan excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades de la persona, aparecerán problemas de estrés. Warr (1987) señala como positivas la presencia de demandas de trabajo, demandas de la tarea, demandas atencionales, demandas cuantitativas y cualitativas, responsabilidad de rol. La presencia de tales demandas laborales se consideran características positivas siempre y cuando los empleados cuenten con los recursos laborales necesarios para afrontarlas. Por otra parte, la falta de carga de trabajo puede resultar también estresante. La asignación de pocas tareas, o la realización de tareas muy simples, rutinarias y aburridas en relación a las habilidades y destrezas del trabajador pueden también resultar perjudiciales (Peiró, 1993).

#### *Claridad de tareas y rol laboral:*

Se refiere a que el rol a desempeñar está bien definido y por tanto también lo están las tareas a realizar. Además, la persona posee información clara respecto a las expectativas, es decir a lo que se espera de él (véase Peiró, 1993). Un puesto saludable implica que exista información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: (a) información sobre las consecuencias de la conducta, así

como retroalimentación de la tarea; (b) información sobre el futuro, ausencia de ambigüedad sobre el futuro del trabajo, ausencia de inseguridad en el trabajo; y finalmente (c) información sobre la conducta requerida, así como baja ambigüedad de rol.

#### *Oportunidades para el contacto social:*

El hecho de saber que se puede contar con el apoyo de compañeros y el propio supervisor en caso de que se necesite, se considera también un recurso organizacional muy importante. De hecho, el apoyo social es probablemente uno de los recursos más estudiados en la investigación (Kahn y Byosiere, 1992). Este recurso tan relevante puede definirse como una relación interpersonal positiva con personas que se consideran importantes o significativas en el trabajo, como por ejemplo el supervisor o los propios compañeros. Este apoyo social puede manifestarse a través de un apoyo de tipo emocional, esto es a través de sentimientos de empatía, estima, y confianza, así como proporcionando apoyo de tipo instrumental. Por ejemplo, ayudando a un compañero cuando le surge un problema (Jones y Fletcher, 1996).

#### *Feed-back sobre el trabajo realizado:*

La información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados también se considera un recurso organizacional clave (Hackman y Oldham, 1980; Demerouti y otros, 2001) responsable de la aparición de consecuencias positivas tales como un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejoras en la productividad (Schaufeli y Enzmann, 1998). El *feed-back* hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño (Hackman y Oldham, 1980). Este *feed-back* puede ser proporcionado por distintas fuentes, como por ejemplo por la manera en que el puesto está diseñado, por el propio supervisor o por los propios compañeros de trabajo.

## **5.2. Organizaciones saludables y organizaciones que aprenden**

Desde la perspectiva positiva que estamos ofreciendo en este capítulo, hemos de ser capaces de considerar que podemos generar organizaciones que sean saludables y que aprenden. Nos referimos a que las organizaciones pueden convertirse en inteligentes, innovadoras, vivas, imaginativas y adaptativas a los cambios futuros. Para generar organizaciones sanas hay tener en cuenta cuatro dimensiones básicas, que son: factores ambientales, salud física, salud mental y salud social (Cooper y Cartwright, 1994; Stephen, 1994). Bennet, Cook y Pelletier (2002) han descrito cómo son las organizaciones saludables (*Healthy organizations*). Estas organizaciones tienen las siguientes características: (1) tienen en cuenta dimensiones

múltiples del bienestar psicológico de sus empleados (bienestar físico, social, emocional, etc.), (2) consideran múltiples niveles de salud, esto es, nivel individual, grupal y a través de la organización en su conjunto, (3) se comprometen en un seguimiento continuo de la salud a lo largo del tiempo (*Health monitoring*), (4) se esfuerzan en proveer programas y políticas que incrementen el bienestar de sus empleados, (5) mantienen la congruencia a dos niveles: entre la organización y su ambiente externo, y entre los componentes internos de la organización (por ejemplo, comunicación interna), y (6) son conscientes de las tensiones implicadas en mantener niveles óptimos de salud (por ejemplo, servicio al cliente).

Estas organizaciones «sanas» son capaces de satisfacer distintas necesidades de los empleados, tales como la necesidad de afecto, de reconocimiento, de estima, de pertenencia. Una organización sana puede definirse como «aquella que tiene muy clara su tarea primaria y es capaz de entender primero y de encauzar después las emociones que la desvían de esa tarea y, sobre todo, será y estará muy sana aquella que, además, estimule esas otras emociones que hemos llamado positivas que le van a permitir conseguir esa tarea primaria» (Herreros, 1999). Un concepto similar es de organizaciones que aprenden (*Learning organizations*). Son organizaciones que van adquiriendo gradualmente su propias competencias, que van aprendiendo de sus propias experiencias (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). Estas organizaciones van creando su propio estilo de aprendizaje que es difícil de copiar por la competencia y que es una característica importante para su propia supervivencia en el mercado.

Las organizaciones sanas y que aprenden saben sacar lo mejor de sus empleados (de Geus, 1997), utilizan mejor la capacidad mental, el conocimiento, y eso lo hacen durante años. Además, gestionan el aprendizaje anticipándose y adaptándose a los cambios en lugar de abordarlos cuando llega una crisis (Argyris, 1993; Senge, 1990). Tal y como señala Esperra (1999) «las empresas inteligentes están pensadas y organizadas de forma que no dejan escapar los conocimientos ni las experiencias, todo se aprovecha. Las empresas inteligentes son las que saben reír, soñar, expresar conocimientos, apasionarse, comprometerse en el trabajo cotidiano y gestionar bien su capital intelectual. Y no olvidar que cada persona es un potencial de conocimiento y aprendizaje».

Las personas queremos trabajar en organizaciones sanas en donde existan recursos que satisfagan nuestras metas y objetivos. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. ¿Pero cómo son estas organizaciones? En este sentido, *The Great Place to Work Institute* (<http://www.greatplacetowork-europe.com>) es un instituto europeo que ofrece servicios y herramientas que ayuden a generar organizaciones más efectivas. Basándose en su experiencia de más de 20 años ayudan a definir las características de las mejores empresas. Ellos definen un buen lugar para trabajar como un lugar donde los empleados «confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos». Según este instituto,

un buen lugar para trabajar se caracteriza por mantener buenas relaciones entre (1) empleados y dirección, entre (2) empleados y sus puestos/compañía, y (3) entre empleados y otros compañeros. Además, cada año ofrecen una lista de cuáles son las mejores empresas para trabajar en 24 países del mundo. Así, proponen una lista de cuáles son las 100 empresas en las que mejor se trabaja a nivel europeo. A estas empresas que forman parte de este ranking se les reconoce su esfuerzo por crear un ambiente de trabajo saludable y de alta-calidad. Entre las 10 empresas que ofrecen los mejores entornos de trabajo en España se destacan entre otras: la empresa Danone, Lilly, Diageo, General Electric Plastics, Esteve, Computer Associates, Amgen, Merck, Sharp & Dhome, y Avon Cosmetics.

## 6. EL FUTURO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

---

Hasta el momento, hemos pretendido ofrecer una visión de qué es y qué estudia la Psicología Organizacional Positiva, su pasado y presente. Pero ¿qué hay de su futuro? Al ser una perspectiva reciente, queda mucho por hacer y construir en este ámbito profesional y de investigación. A continuación vamos a señalar algunas líneas de trabajo futuras de la POP agrupadas en tres ámbitos: (1) la investigación, (2) la práctica profesional, y (3) la docencia y formación.

Desde la **investigación**, es necesario que se realicen más estudios en los cuales se evalúe la naturaleza y consecuencias de diferentes constructos y conductas positivas, así como su validez diferencial en diversos contextos significativos (Aspinwall y Staudinger, en prensa). Se hace aquí referencia a la validez discriminante de diversos constructos positivos, así como de diversas consecuencias de los mismos tanto a nivel individual (*flow, engagement*) como a nivel organizacional (mejora de la calidad del servicio, aumento del desempeño organizacional). Ahora bien, la ciencia avanza normalmente de forma lenta y con incrementos modestos en el conocimiento; es por ello, por lo que algunos autores han señalado que el proceso de investigación en el marco de la Psicología Positiva, la publicación de los principales hallazgos en revistas científicas y su comunicación en foros públicos como congresos, conferencias y jornadas, debe hacerse con cautela y realizar cuidadosas y apropiadas inferencias desde los datos empíricos, ya que estamos ante un nuevo campo, y el ‘investigar’ de forma apresurada puede dañar la credibilidad de los hallazgos (Snyder y López, 2002).

También la Psicología Positiva necesita tener una clasificación de las fortalezas humanas, que en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se traduciría en una clasificación de las principales características de las personas y de las organizaciones positivas. En este capítulo, hemos pretendido acercarnos a este objetivo, siendo conscientes de que las clasificaciones realizadas pueden estar

sesgadas por los mismos investigadores, y que además, la exhaustividad es muy difícil de conseguir, al menos en este ámbito científico. En este capítulo nos hemos centrado en algunas características de las personas positivas. Se ha puesto de manifiesto que, aunque algunos estados emocionales son bastante estables y que en ocasiones se han considerado como rasgos de personalidad relativamente permanentes, es posible generar y desarrollar estos aspectos positivos de la persona. Las relaciones establecidas entre emociones positivas y otras variables organizacionales como el desempeño, el clima, apoyo social, etc., son bidireccionales. Al igual que ocurre cuando se relacionan con variables individuales como el bienestar o la salud en general. De esta manera es posible la intervención, aunque para ello se precisa de una investigación centrada en estas relaciones que ponga de manifiesto tanto los aspectos causales como otros posibles efectos mediadores o moduladores del proceso.

Además, ya que el foco de la POP está también en el estudio de las organizaciones positivas, en este capítulo hemos visto que las organizaciones positivas lo son en la medida en que los puestos cuentan con recursos laborales específicos. Estos recursos resultan motivadores en sí mismos y por tanto, generadores de experiencias positivas en el trabajo. Para crear organizaciones saludables debemos (re)diseñar puestos sanos donde los trabajadores cuenten con el control necesario, puedan poner en práctica sus habilidades, diseñar puestos variados con demandas realistas, donde exista claridad de tareas y de roles, donde se cuente con el apoyo de compañeros y supervisores cuando sea necesario y donde se reciba un *feed-back* inmediato sobre la ejecución de las tareas. La presencia de todas estas características en el nivel necesario podrá producir organizaciones sanas, organizaciones donde se estimule el aprendizaje organizacional y se muestre interés por crear condiciones de trabajo sanas donde las personas disfruten de su trabajo y tengan la calidad de vida laboral que merecen.

Por último desde la investigación y relacionado con la práctica profesional, el futuro en este ámbito necesita no realizar investigación básica focalizada en comprender los procesos de cambio positivos (a través por ejemplo de la investigación de laboratorio), pero también necesita desarrollar programas de investigación para explicar cómo ocurren esos cambios, y además cuál es la eficacia de las diversas estrategias de mejora para incrementar y optimizar los cambios positivos ocurridos. La Psicología Positiva necesita de más investigación-acción o investigación aplicada en contextos reales.

Esta última idea enlaza con nuestro siguiente punto: **la práctica profesional**. Es necesario también que el psicólogo de las organizaciones no esté sólo vinculado a los problemas, a la prevención y a la intervención organizacional. Desde la Psicología Organizacional Positiva, también cabe la 'optimización' del funcionamiento de las personas y de las organizaciones. En la medida en que la ciencia psicológica positiva se vaya desarrollando también será posible una aplicación paralela de los principios y hallazgos de la investigación. Hasta el momento existe poca lite-

ratura al respecto de cómo debe orientarse la práctica profesional en el paradigma de la Psicología Positiva. No obstante, cabe señalar el trabajo de Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams (2000) en donde la práctica de la Psicología Positiva se puede dividir en Mejora Primaria y Secundaria. Lo que ellos llaman *Primary and Secondary Enhancement*, a modo de símil a la Prevención primaria y secundaria. La mejora primaria incluye actividades para garantizar el funcionamiento óptimo y la satisfacción de las personas, que en el ámbito de la POP incluiría también el funcionamiento organizacional óptimo. Tales conceptos son los que definen la Psicología Positiva en sí misma. La mejora secundaria por su parte, incluye aquellos esfuerzos adicionales que mejorarán el funcionamiento óptimo y la satisfacción desde una perspectiva temporal. Tales mejoras secundarias, a menudo ocurrirán después de que produzcan esos niveles básicos de funcionamiento y satisfacción desde la mejora primaria. En la Figura 14.1 se puede observar cómo las estrategias de mejora primaria y secundaria tienen una base temporal, comenzando por asegurar unas bases de funcionamiento óptimo y satisfacción (mejora primaria) y progresando hacia niveles mayores de funcionamiento y bienestar (mejora secundaria). Por ejemplo, mediante el contrato de expectativas podemos establecer las bases para alcanzar un funcionamiento óptimo del empleado y que se encuentre además satisfecho con el ajuste de sus expectativas (mejora primaria). No obstante, para garantizar mejoras en el funcionamiento óptimo del empleado es necesaria la mejora secundaria, por ejemplo con revisión del contrato psicológico del empleado.

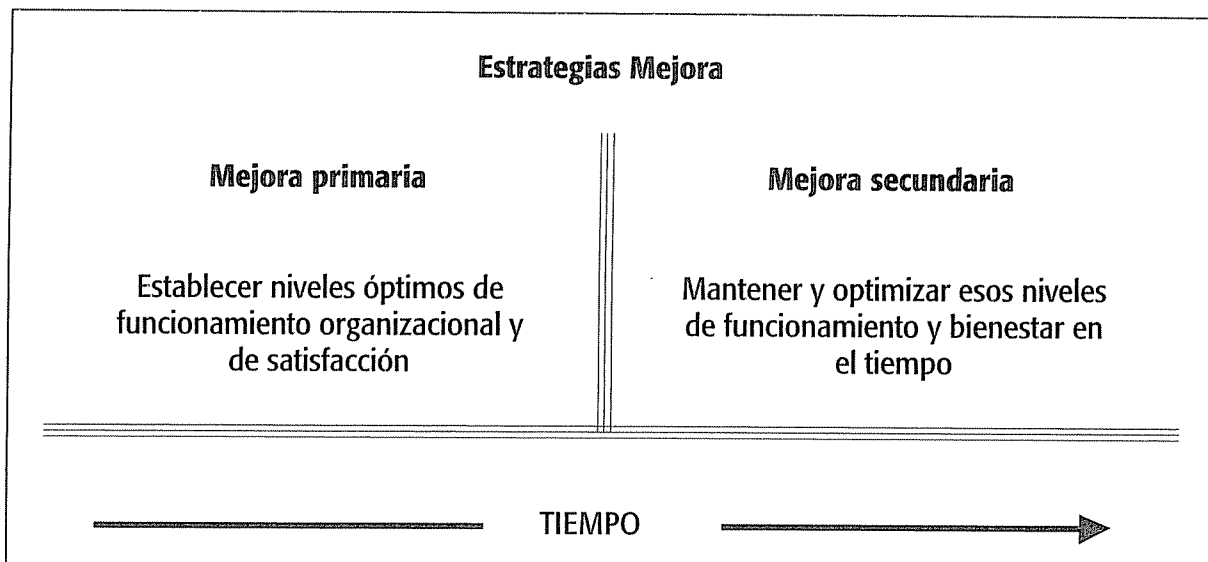


Figura 14.1. Mejora primaria y secundaria en Psicología Positiva (adaptado de Snyder y López, 2002).

Además es necesaria no sólo la investigación sino también la **Docencia y Formación** en las Universidades y centros de formación partiendo del paradig-



ma positivo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Como ya señaló Snyder (1977) las experiencias personales y profesionales determinan qué es lo que nosotros ‘vemos’. Así nuestra visión de la naturaleza humana y del funcionamiento organizacional está influida por nuestra formación como psicólogos. De este modo, el paradigma en el cual vosotros como estudiantes habéis sido formados en la universidad, guía de alguna forma que ‘veis’ en la conducta humana y en el funcionamiento de las organizaciones y de la sociedad, además de guiar el camino que tomaréis para influir en el cambio humano, organizacional y social. Si al psicólogo se le forma única y exclusivamente en el modelo tradicional, el modelo médico de la enfermedad y del trastorno, sólo verá a su alrededor problemas y trastornos, teniendo sólo conocimiento de una ‘cara de la moneda’, la parte oscura del ser humano y de cómo funcionan las organizaciones. En este capítulo hemos argumentado suficientemente la necesidad de un cambio de óptica, de lente, de paradigma. Para el ámbito de la Psicología Positiva, empieza a ser viable la necesidad de elaborar rigurosos programas para graduados tanto en las universidades como en centros de formación de postgrado. Estos programas, tanto de grado como de postgrado y doctorado, deberían establecer las bases de este nuevo paradigma, su objeto de estudio, así como el método de investigación y las principales estrategias y técnicas de intervención y optimización.

## **7. CONCLUSIONES**

---

En este capítulo hemos pretendido ofrecer una panorámica sobre el nuevo paradigma de la Psicología Positiva aplicado al ámbito de las organizaciones y del trabajo. Los objetivos específicos que formulamos en la introducción se centraron en que el alumno fuese capaz de entender las razones del nuevo paradigma de la Psicología Positiva, así como de comprender las bases científicas de la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio y sus retos futuros. Para ello hemos desarrollado en el primer apartado de este capítulo las razones del nacimiento y el desarrollo de la Psicología Positiva y de sus aplicaciones a la Psicología de las Organizaciones, la necesidad de un cambio de paradigma desde un modelo tradicional y basado en la patología hacia un modelo emergente basado en las fortalezas de las personas y en el funcionamiento organizacional óptimo. Además también, en el Apartado 3 desarrollamos los principales conceptos ‘nucleares’ respecto a qué caracteriza a las personas ‘positivas’. Se han expuesto algunas de las características de las personas positivas. Aunque la exposición no es exhaustiva nos hemos centrado en las emociones que más atención están teniendo en la literatura actual, los estados afectivos que generan, así como aspectos motivacionales y otros referidos a las creencias personales. También para alcanzar el objetivo de que el alumno comprendiese qué son las organizaciones positivas entendidas como organizaciones saludables y que apren-

den, hemos desarrollado el Apartado 4 de este capítulo, en el cual hemos señalado cuáles son y cómo se definen los recursos más importantes de la organización responsables de generar trabajos sanos, donde se estimule el bienestar psicológico de los empleados. Además, hemos visto qué son las organizaciones saludables y las organizaciones que aprenden. Por último, hemos señalado cuáles son las mejores organizaciones para trabajar, aquellas que cuidan el contexto de trabajo y que son las que realizan las mejores prácticas.

Hemos pretendido ofrecer una visión de qué es y qué estudia la Psicología Organizacional Positiva, su pasado y presente. Pero no nos hemos quedado en el presente. Hemos intentado avanzar hacia dónde debería ir la Psicología Organizacional Positiva en el futuro, avanzando ideas en tres frentes: (1) la investigación, (2) la práctica profesional, y (3) la docencia y formación de los futuros psicólogos del trabajo y de las organizaciones. Ahora el tiempo y el buen hacer de los especialistas tienen la palabra.

## 8. ACTIVIDAD: MIDIENDO EL *ENGAGEMENT* ENTRE EMPLEADOS

---

### Objetivos:

1. Conocer un cuestionario de medida del *engagement*, el UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).
2. Adquirir habilidades prácticas en la aplicación del cuestionario a una muestra de cinco trabajadores y saber comparar entre ellos sus niveles de *engagement*.

### Cuestionario:

En base a la definición de *engagement* de Schaufeli *et al.* (2002) se ha construido un cuestionario para medirlo UWES y que incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. Originalmente el UWES incluía 24 ítems pero después de un cuidadoso análisis de calidad psicométrica de los ítems en dos muestras españolas (una muestra de empleados y otra muestra de control con estudiantes universitarios), se eliminaron siete ítems que no funcionaron bien de acuerdo con los resultados de los análisis. El cuestionario final consta de 17 ítems que se incluye a continuación.

### Escalas:

- (1) *Vigor* se evalúa con seis ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir más

esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones. Aquellos empleados que puntúan alto en vigor, son empleados que invierten mucha energía en su trabajo, mientras que aquellos que puntúan bajo en esta dimensión invierten poca energía en el trabajo y sus tareas.

- (2) La *Dedicación* se evalúa con cinco ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Los empleados que puntúan alto en esta dimensión se identifican fuertemente con su trabajo ya que éste se experimenta como significativo, inspirador y retador. Además se sienten normalmente orgullosos y entusiasmados del trabajo que hacen. Aquellos empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se identifican con el trabajo que hacen, ya que experimentan el trabajo como falta de sentido y significado, poco inspirador y retador; además de sentirse poco entusiasmados y orgullosos del trabajo que realizan.
- (3) Finalmente, la *Absorción* se mide con seis ítems que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa 'volando' y uno/a se 'deja llevar' por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. Aquellos empleados que puntúan alto en esta dimensión disfrutan de lo que hacen y experimentan estas emociones y sentimientos tales como distorsión del tiempo ('pasa volando'), y de dejarse llevar por la situación ya que es intrínsecamente motivadora y se está totalmente concentrado e inmerso en lo que se está haciendo. Por el contrario, los empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se sienten inmersos en el trabajo y no tienen dificultad en dejar de trabajar en cualquier momento, estando más pendientes de lo que ocurre alrededor que del propio trabajo.

#### Actividades:

- (1) Administrar el cuestionario UWES a cinco trabajadores.
- (2) Obtener las puntuaciones medias de las tres escalas.
- (3) Comparar las puntuaciones con la muestra normativa.
- (4) Comparar las puntuaciones entre los cinco trabajadores.

#### Informe:

- (1) Definición del *engagement* en el marco de la Psicología Organizacional Positiva.
- (2) Objetivos de la práctica.

- (3) Metodología:
  - a. Muestra
  - b. Procedimiento
  - c. Análisis de datos
- (4) Resultados:
  - a. Comparación con la muestra normativa
  - b. Comparación entre trabajadores
- (5) Conclusiones.
- (6) Referencias utilizadas.
- (7) Anexo: los cuestionarios administrados.

<b>Cuestionario <i>Engagement</i> (UWES)</b>						
Las siguientes preguntas se refieren a sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).						
Nunca 0	Casi nunca 1	Algunas veces 2	Regularmente 3	Bastantes veces 4	Casi siempre 5	Siempre 6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días
1.	_____	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)				
2.	_____	Mi trabajo tiene sentido y propósito (DE1)				
3.	_____	El tiempo 'vuela' cuando estoy trabajando (AB1)				
4.	_____	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)				
5.	_____	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)				
6.	_____	Cuando estoy trabajando 'olvido' todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)				
7.	_____	Mi trabajo me inspira (DE3)				
8.	_____	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)				
9.	_____	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)				
10.	_____	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)				
11.	_____	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)				
12.	_____	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)				
13.	_____	Mi trabajo es retador (DE5)				
14.	_____	Me 'dejo llevar' por mi trabajo (AB5)				
15.	_____	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)				
16.	_____	Me es difícil 'desconectar' del trabajo (AB6)				
17.	_____	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando (VI6)				
VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción						
Media ítems						
Vigor =						
Dedicación =						
Absorción =						

Realizada con un N = 1.275 trabajadores españoles de diferentes ocupaciones y sectores socio-económicos				
	% muestral	Vigor	Dedicación	Absorción
<b>Muy bajo</b>	< 5	< 2,6	< 1,41	< 1,21
<b>Bajo</b>	5 - 25	2,6 - 3,51	1,41 - 2,99	1,21 - 2,25
<b>Medio</b>	25 - 75	3,52 - 4,99	3 - 4,5	2,6 - 4,1
<b>Alto</b>	75 - 95	5 - 5,99	4,6 - 5,5	4,2 - 5,1
<b>Muy alto</b>	> 95	> 5,99	> 5,5	> 5,1
<b>Media</b>		4,32	3,71	3,31
<b>Desviación típica</b>		1,04	1,28	1,14
<b>Rango</b>		0 - 6	0 - 6	0 - 6

Tabla 14.1. *Normativa Engagement.*

## 9. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

American Psychologist, 55, 1, enero de 2000.

American Psychologist, 56, 3, marzo de 2001.

SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W.B. (2004). Engagement: un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Sometido para su publicación.*

SNYDER, C. R & LOPEZ, S. (Eds.) *The handbook of positive psychology.* Oxford: Oxford University Press.

TURNER, N., BARLING, J., y ZACHARATOS, A. (2002). Positive psychology at work. En C.R Snyder y S. Lopez. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (pp. 715-730) Oxford: Oxford University Press.