

Psicologia Organizacional

Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho

Conceitos fundamentais e sentidos aplicados

Organizadores

Samantha de Toledo Martins Boehs
Narbal Silva

A Psicologia Positiva tem como perspectiva e finalidade alterar o foco tradicional da psicologia de resolver ou consertar o que está ruim na vida dos seres humanos, para a construção e potencialização das qualidades, virtudes e forças positivas. Por meio dessa subárea de conhecimento, são estudadas as características individuais e as instituições de trabalho e comunitárias, que facilitam o desenvolvimento de políticas, programas e práticas, que possam contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos seres humanos, seja nas organizações ou em outros espaços de suas vidas. A obra aborda temas emergentes, tais como os conceitos de Organizações Saudáveis, Felicidade, Esperança, Resiliência, Liderança Autêntica, *Flow*, *Mindfulness*, *Coaching Psychology*, *Investigação Apreciativa*, entre outros.

 **Vetor**
editora

ISBN 978-85-7585-843-1



9 788575 185843

 **Vetor**
editora

SAMANTHA DE TOLEDO MARTINS BOEHS
NARBAL SILVA
ORGANIZADORES

PSICOLOGIA
positiva
NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

PSICOLOGIA
positiva
NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

CONCEITOS FUNDAMENTAIS E SENTIDOS APLICADOS

 **Vetor**
editora

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Psicologia positiva nas organizações e no trabalho :
conceitos fundamentais e sentidos aplicados /
organizadores Samantha de Toledo Martins Boehs, Narbal
Silva. – 1. ed. – São Paulo : Vetor, 2017.

1. Psicologia - Aspectos sociais 2. Psicologia Filosofia 3.
Psicologia positiva 4. Organização 5. Trabalho - Aspectos psicológicos
I. Boehs, Samantha de Toledo Martins. II. Silva, Narbal.

17-03108

CDD-150.192

Índices para catálogo sistemático:

1. Psicologia positiva 150.192

ISBN: 978-85-7585-843-1

CEO - Diretor Executivo: Ricardo Mattos
Gerente de Livros: Fábio Camilo

Criação capa: Rodrigo Ferreira de Oliveira
Projeto gráfico: Patricia Figueiredo
Revisão: Ruth Mitzuie Kluska

© 2017 – Vetor Editora Psico-Pedagógica Ltda.

É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por qualquer meio existente
e para qualquer finalidade, sem autorização por escrito dos editores.

*Ao meu amado filho Haico e a todos aqueles que acreditam que o trabalho com
significado se configura como uma das fontes de felicidade humana*

Samantha de Toledo Martins Boehs

*Lendas não desaparecem, renascem e viverão para sempre, no âmago das nossas
almas (em memória do meu querido e inesquecível pai, Nivaldo Silva).*

Verão de 2017, Narbal Silva

Susana Llorens Gumbau
Isabel M. Martínez
Marisa Salanova Soria

*A la gente que disfruta de su trabajo
se le ocurren más ideas. La diversión
es contagiosa.*

Roger Van Dean

El objetivo del presente capítulo es presentar un resumen de las principales contribuciones realizadas por el equipo WANT de la Universitat Jaume I de Castellón con respecto al desarrollo y la implementación de la metodología HERO (Healthy & Resilient Organizations). En este sentido, en primer lugar se presenta el concepto de Organización Saludable y Resiliente desde el prisma de la Psicología Organizacional Positiva, así como una descripción del modelo teórico. En segundo lugar, se muestran las características propias de la metodología HEROs así como sus principales beneficios. Finalmente, se detallan los principales resultados de la investigación que el equipo WANT ha desarrollado utilizando esta metodología.

Las actuales condiciones de crisis generalizada afectan a todos los niveles y con especial relevancia en los sectores más débiles y carentes de recursos, ya que pueden encontrarse expuestos y en situación de riesgo para afrontar las demandas del ambiente laboral y extralaboral. En contextos laborales la crisis afecta de manera especial dado que la falta de trabajo y la deceleración de la economía ha llevado a las organizaciones a realizar ajustes significativos, incluso a desaparecer en algunos casos. En este punto aquellas organizaciones que son capaces de adaptarse, resistir y cambiar para responder adecuadamente, son las que tienen más garantías de sobrevivir.

Desde las investigaciones que llevamos a cabo en el equipo WANT en el marco de la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) y la Psicología Organizacional Positiva (POP) que fundamentan este capítulo, pensamos que estos cambios ajustados a las necesidades del medio, deben ir encaminados a la búsqueda de la excelencia, la innovación y la calidad organizacional que marque diferencias entre empresas, y permita la adaptación en el actual mercado laboral que es cada vez más complejo y dinámico. Pero además las organizaciones se deben esforzar por mantener la salud psicosocial de sus trabajadores y buscar incrementar el capital psicológico positivo mediante el desarrollo de lo que conocemos por Organizaciones Saludables y Resilientes.

EL MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RESILIENTE HERO (*HEALTHY & RESILIENT ORGANIZATION*)

El ser humano es complejo y para atender a esta complejidad desde la disciplina psicológica se hace necesario atender no solo a los problemas sino también permitir potenciar y promover las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su

vida incluido el contexto laboral. Aquí donde emerge la *Psicología Organizacional Positiva (POP)*, que surge de la combinación del concepto de salud integral aplicada al contexto específico del trabajo. La hemos definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2005, 2014). Su razón de ser reside en descubrir las características que configuran una vida organizacional plena, esto es, en dar respuesta a dos cuestiones clave: qué caracteriza a los empleados positivos y cómo son las organizaciones positivas. Además, considera estas características a diferentes niveles, no sólo a nivel individual, sino también a nivel interindividual, grupal, organizacional y social¹.

En el ámbito de la Psicología Organizacional Positiva es donde surge el concepto de *Organización Saludable y Resiliente o HERO (Healthy & Resilient Organization)* que hace referencia a estas Organizaciones Positivas que se caracterizan por el binomio: salud y resiliencia. Hemos definido una HERO como aquella organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, son resilientes porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen la implementación de recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de desarrollar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (SALANOVA, 2008; 2009; SALANOVA et al. 2012; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016).

Este modelo HERO, que guía la evaluación y desarrollo de Organizaciones Positivas (entendidas como saludables y resilientes), no se asienta en un vacío teórico. Se trata de un modelo heurístico que integra resultados empíricos y teóricos que provienen de diferentes áreas como, por ejemplo, el estrés laboral, la gestión de recursos humanos (GRH), el comportamiento organizacional, y

¹Más información y desarrollo de este punto se puede encontrar en Llorens, Salanova y Martínez, 2008; Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Salanova, Martínez y Llorens, 2005 y 2014.

la psicología organizacional positiva (POP). Específicamente, el modelo HERO se ha desarrollado basándose en la investigación previa desde el 2004 hasta la actualidad fundamentalmente mediante los estudios de Wilson, DeJoy y colegas (DEJOY et al., 2010; WILSON et al., 2004), el Modelo Demandas y Recursos Laborales (DEMEROUTI et al. 2001; SCHAUFELI; BAKKER, 2004), la Teoría Social Cognitiva de Albert Bandura (BANDURA, 2002), el Modelo COR (Conservación de Recursos) de Steven Hobfoll (HOBFOLL, 2001) y la Teoría de la Ampliación y Construcción de las emociones positivas de Bárbara Fredrickson (FREDRICKSON, 2001).

Nuestro modelo HERO (Figura 3.1) propone que una organización es positiva cuando comprende tres componentes que interaccionan entre sí, de manera que si se invierte en uno puede provocar beneficios positivos en el resto:

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

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

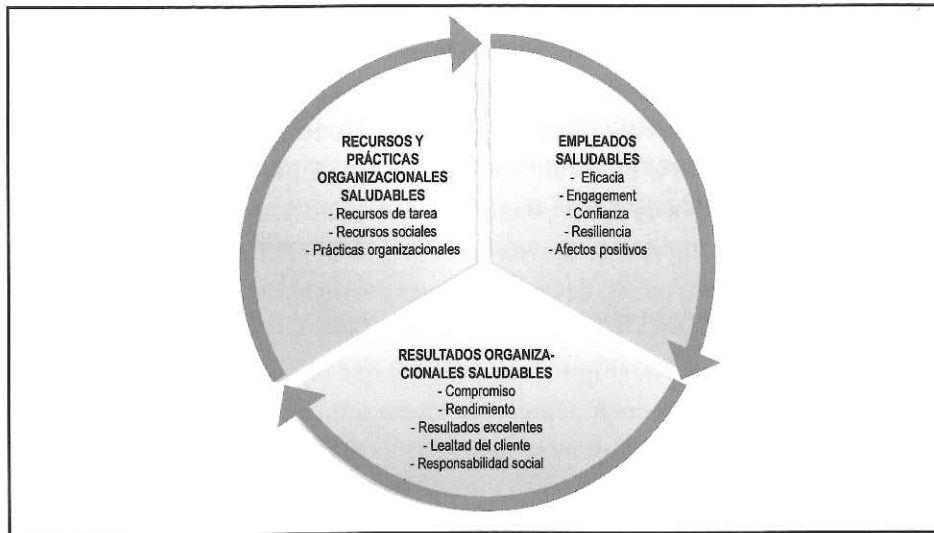


Figura 3.1. Modelo HERO de Organizaciones Positivas.

(Salanova, 2008; 2009; Salanova et al., 2012; Salanova; Llorens; Martínez, 2016)

Basándonos en este modelo teórico hemos desarrollado también una *metodología HERO* validada científicamente para fomentar Organizaciones Positivas. En un estudio con una muestra de 303 equipos de trabajo y sus supervisores inmediatos pertenecientes a 43 empresas, confirmamos la estructura factorial del modelo de tres dimensiones. Utilizando datos agregados a nivel colectivo, validamos un modelo de ecuaciones estructurales en donde el bloque de empleados saludables media totalmente la relación entre recursos/prácticas y resultados saludables, lo que le otorga capacidad de pronóstico y desarrollo de HEROs de manera empírica (SALANOVA et al., 2012).

El modelo presenta una serie de ventajas competitivas con respecto a propuestas más tradicionales. Estas ventajas se presentan a continuación y configuran la idiosincrasia de la metodología (ver LLORENS et al., 2013; SALANOVA et al., 2013).

1. Invita a participar a los diferentes “actores” de la organización. La percepción de la dirección, de los grupos de trabajadores, de sus supervisores y de los propios clientes son claves para evaluar una Organización Positiva. Sólo de esta manera es posible evaluar la salud de la organización de manera conjunta atendiendo a las valoraciones de los propios equipos y las organizaciones desde una perspectiva global, colectiva, multifacética y compleja.

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

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

1. Medidas cualitativas. Se obtienen a través de entrevistas semi-estructuradas con directivos y cubren principalmente dos tópicos: recursos y prácticas organizacionales saludables, y resultados organizacionales saludables. Las entrevistas se analizan utilizando análisis de contenido. Esta tarea la llevan a cabo codificadores entrenados e independientes con el objetivo de crear un sistema de categorías mutuamente excluyentes, confiable y válido. Los recursos y prácticas organizacionales saludables se categorizan de acuerdo al proyecto ERCOVA (Empresa Responsable de la Comunidad Valenciana), que trata de promover las Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas como parte del proyecto europeo EQUAL.
2. Medidas cuantitativas. Se llevan a cabo mediante la administración de tres cuestionarios (con medidas colectivas) que se responden por los empleados, supervisores y clientes. Los cuestionarios de empleados y supervisores

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

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

EVALUACIÓN MEDIANTE LA METODOLOGÍA HERO: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Como se ha apuntado anteriormente la evaluación de factores psicosociales es sólo un aspecto clave en el camino hacia las organizaciones saludables. Pero se precisa una visión más macro y global de la organización que se obtiene desde la perspectiva del modelo HERO. La investigación realizada a partir del modelo HERO se ha llevado a cabo partiendo del desarrollo conceptual y definición de organizaciones saludables y resilientes, así como de la estabilidad y validez del modelo HERO que ha sido validado científicamente a nivel empírico, como hemos comentado anteriormente (Salanova, Llorens et al., 2012). Ahora bien, en cuanto a los tres bloques de componentes principales del modelo HERO (Recursos y prácticas organizacionales, Empleados y grupos saludables y Resultados organizacionales saludables) nuestra investigación ha puesto de manifiesto la interdependencia entre los mismos y que las mejoras en cualquiera de ellos afectan a los demás. Nuestros resultados señalan que aquellas organizaciones que optimizan sus recursos y desarrollan prácticas organizacionales saludables dan lugar a empleados y equipos de trabajo más saludables, dotados de grandes potencialidades y

bienestar, lo cual redundará en unos resultados organizacionales excelentes ya sean relativos al desempeño de los trabajadores, como de los equipos y la organización en general. En este contexto y dado el marcado carácter grupal del trabajo en la actualidad, es importante considerar una perspectiva colectiva que partiendo de percepciones y experiencias grupales establece relaciones causales en relación a los tres bloques de variables del modelo HERO. Esta consideración se ha fundamentado con investigación empírica que justifica el uso de dichas variables colectivas (GIL; LLORENS; TORRENTE, 2015; SALANOVA et al., 2012; TORRENTE; SALANOVA; LLORENS, 2013).

Respecto al primer bloque de elementos, *recursos y prácticas organizacionales*, la investigación se ha centrado en identificar los recursos y prácticas más importantes. Un estudio llevado a cabo mediante análisis cualitativo (análisis de contenido de las entrevistas realizadas en 32 empresas españolas de diversos sectores económicos) reveló que las prácticas de comunicación y desarrollo de habilidades, y fomento de la salud y seguridad laboral desde la percepción de gerentes y/o responsables de Recursos Humanos, fueron las más utilizadas y útiles. Además, la provisión de *recursos* tales como la autonomía, *feedback*, apoyo social, trabajo en equipo, etc. y *las prácticas organizacionales* como liderazgo transformacional, conciliación familia trabajo, etc. se relacionan positivamente con trabajadores y equipos más eficaces, *engaged* y resilientes, que a su vez tienen buen desempeño, no sólo referido a sus tareas sino también extra rol, producen resultados de más calidad, prestan un mejor servicio y provocan la lealtad de los clientes (SALANOVA et al., 2012; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014).

La solidez de los resultados aumenta cuando se tienen en cuenta diferentes niveles de evaluación y además de considerar las percepciones de los trabajadores, se atiende a las percepciones de otros *stakeholders* de la organización como supervisores o líderes y las de los clientes/usuarios. Desde esta perspectiva los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional, considerado uno de los principales recursos sociales, tiene un efecto positivo en los niveles de autoeficacia y el engagement de los trabajadores tanto individual como colectivo, incrementando sus niveles de confianza organizacional (ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2012; ACOSTA et al., 2013) así como el desempeño tanto in rol como extra rol (CRUZ; SALANOVA; MARTÍNEZ, 2013). Los trabajadores no sólo desarrollan correctamente sus tareas sino que su desempeño se ve superado aportando "la milla extra" (MENEGHEL; SALANOVA; MARTÍNEZ, 2016; SALANOVA et al., 2013). Por otro lado, las prácticas organizacionales son antecedentes y se relacionan positivamente con el engagement de los trabajadores. Concretamente,

las prácticas organizacionales relacionadas con la salud psicosocial, el desarrollo de habilidades y el desarrollo de carrera de los trabajadores, son las que producen más aportes y por ende, sobre las que se podría invertir esfuerzos por parte de la gestión de recursos humanos con el objetivo de incrementar el engagement de los trabajadores.

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

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

organizacional y el desempeño. Nuevamente factores de bienestar psicosocial como la resiliencia y la satisfacción son necesarios para hacer posible el efecto de los recursos (MENEGHEL et al., 2016).

En cuanto al tercer bloque del modelo HERO, *Resultados Organizacionales Saludables*, la investigación se ha centrado por un lado en analizar los resultados que se relacionan con el alto desempeño o desempeño excelente de los empleados y equipos de trabajo, tratando de identificar sus antecedentes para comprender los procesos psicológicos que subyacen. Tal como se ha mostrado en el párrafo anterior, referido a empleados saludables, indicadores de bienestar se relacionan positivamente con el desempeño ya sea actuando como antecedentes directos o con efecto de mediadores. Así se ha puesto de manifiesto la importancia de contar con recursos laborales y personales que favorezcan un alto nivel de engagement ya que estas variables son antecedentes de un buen desempeño (LORENTE et al., 2014).

También se ha comprobado la importancia de los aspectos afectivos del trabajo. Los equipos de trabajo que experimentan emociones grupales positivas y poseen altos niveles de resiliencia colectiva obtienen mejor desempeño cuando son evaluados por su supervisor, lo cual alerta acerca de la necesidad de facilitar experiencias laborales que den lugar a emociones positivas compartidas por los equipos de trabajo (MENEGHEL; SALANOVA; MARTÍNEZ, 2016). El mismo efecto produce el engagement colectivo; los equipos con más engagement colectivo, tienen mejor desempeño tanto in rol como extra rol (TORRENTE et al., 2012).

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

Después de la evaluación el paso lógico del proceso es realizar acciones positivas derivadas de la evaluación que lleven a la organización a alcanzar mayores niveles de bienestar y de excelencia organizacional. Las intervenciones positivas

implican el diseño y la implantación de estrategias positivas que tienen como objetivo un incremento no sólo en el rendimiento y la satisfacción de la organización y sus miembros sino también en la salud, la calidad de vida y la excelencia organizacional. Como se indica desde la investigación, tales estrategias deben ser comprensivas, esto es deben atender a los aspectos cognitivos, emocionales y conductuales positivos (SIN; LYUBOMIRSKY, 2009).

Aunque es necesaria más investigación, sí que es posible proporcionar una serie de recomendaciones que de llevarse a cabo, facilitan el éxito de las intervenciones positivas (ver LLORENS et al., 2013; SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014). En líneas generales, para una buena intervención es necesario: 1) preparar los entornos de trabajo asegurando el compromiso y la participación de todos los agentes de la organización, 2) planificar la intervención de manera realista atendiendo a criterios científicos (plantear objetivos, hipótesis, etc.) y centrados en los resultados de una evaluación previa, 3) implementar las intervenciones y probar su efectividad (pueden usarse estudios de campo y cuasi-experimentales, con diseños longitudinales, niveles de análisis múltiples, diferentes agentes clave y combinación de medidas cualitativas mediante entrevistas y cuantitativas con el uso de cuestionarios y 4) evaluar el impacto real de la intervención a lo largo del tiempo, garantizar la protección y confidencialidad de los resultados e institucionalizar la intervención como estrategia de promoción de la salud³.

CONCLUSIONES

En este capítulo se ha presentado una síntesis de las principales contribuciones del equipo WANT al fomento de las organizaciones saludables y resilientes. Para ello, se aborda el concepto de Organización Saludable y Resiliente (HERO) y la metodología de evaluación de HEROs. Desde esta aproximación se combina la participación de diferentes agentes "estrella", así como la pluralidad metodológica desde un enfoque colectivo. Los principales resultados de la investigación muestran la idoneidad científico-práctica del modelo y la metodología desde la Psicología Organizacional Positiva. Una apuesta real, pues, por la mejora del bienestar integral de las personas, los grupos y las organizaciones.

³Para más información sobre Intervenciones Positivas en las Organizaciones ver Llorens et al., 2013; Martínez, Salanova y Llorens, 2016; Salanova et al., 2013; Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Salanova et al., 2013.

CITAS DE REFERENCIA

LLORENS, S.; SALANOVA, M.; TORRENTE, P.; ACOSTA, H. Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. In: BAUER, G.; JENNY, G. (Eds.). *Concepts of salutogenic organizations and change*. The logics behind organizational health intervention research. Zurich: Springer, 2013. p. 91-106.

MARTÍNEZ, I. M.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. Promoción de la salud en el trabajo: hacia un modelo de organizaciones saludables y resilientes. In: CHAMBEL, M. J. (Ed.). *Psicología da saúde ocupacional*. Lisboa: Pactor, 2016. p. 287-309.

SALANOVA, M. et al. We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, v. 37, p. 785-822, 2012.

_____; LLORENS, S.; MARTÍNEZ, I. M. Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, v. 37, n. 3, p. 177-184, 2016.

SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. M.; LLORENS, S. Psicología Organizacional Positiva. In: PALACÍ, F. (Coord.). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 349-376.

_____. Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, v. 35, p. 22-30, 2014.

REFERENCIAS

ACOSTA, H.; SALANOVA, S.; LLORENS, S. ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, v. 13, p. 125-134, 2012.

_____; et al. Prácticas organizacionales saludables: un análisis de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, v. 2, 107-120, 2013.

BANDURA, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman and Company, 2002.

BUSTAMANTE, M.; LLORENS, S.; ACOSTA, H. Empatía y calidad de servicio: el papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, v. 1, p. 7-17, 2014.

CRUZ, V.; SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. M. Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, v. 28, p. 183-196, 2013.

DEJOY, D. M. et al. Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165, 2010.

DEMEROUDI, E. et al. The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, p. 499-512, 2001.

FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, v. 56, n. 3, p. 218-226, 2001.

GIL, E.; LLORENS, S.; TORRENTE, P. Compartiendo afectos positivos en el trabajo: el rol de la similitud en los equipos. *Pensamiento Psicológico*, v. 13, n. 1, p. 93-103, 2015.

GRACIA, E. et al. How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 1, p. 42-55, 2013.

HOBFOLL, S. E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, v. 50, p. 337-421, 2001.

LLORENS, S.; SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. M. Psicología Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación. In: TOUS, J.; CARRIÓN, M. A.; LÓPEZ, F. (Eds.). *Promoción de la salud ocupacional*: Colección Psicología de la Salud Ocupacional. Mollet del Vallés, Barcelona: AEP, 2008. p. 88-108.

_____. et al. Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. In: BAUER, G.; JENNY, G. (Eds.). *Concepts of salutogenic organizations and change*: The logics behind organizational health intervention research. Zurich: Springer, 2013. p. 91-106.

LORENTE, L. et al. How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: a social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, v. 49 p. 3, p. 200-207, 2014.

MARTÍNEZ, I. M.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. Promoción de la salud en el trabajo: hacia un modelo de organizaciones saludables y resilientes. In: CHAMBEL, M. J. (Ed.). *Psicología da saúde ocupacional*. Lisboa: Pactor, 2016. p. 287-309.

MENEGHEL, I. et al. From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, v. 69, n. 11, p. 2047-2067, 2016.

MENEGHEL, I.; SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I. M. Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. *Journal of Happiness Studies*, v. 17, n. 1, p. 239-255, 2016.

RODRÍGUEZ, R. L.; MARTÍNEZ, M.; SALANOVA, M. Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, v. 13, n. 3, p. 961-974, 2014.

SALANOVA, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, v. 303, p. 179-214, 2008.

_____. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, v. 58, n. 18-23, 2009.

_____. et al. Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, v. 31, p. 101-113, 2013.

_____. et al. We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, v. 37, p. 785-822, 2012.

_____. et al. Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. In: PALACÍ, F.; BERNABÉ, M. (Coord.). *Consultoría Organizacional*. Madrid: Sanz y Torres, 2013. p. 137-166.

_____.; LLORENS, S.; MARTÍNEZ, I. M. Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, v. 37, n. 3, p. 177-184, 2016.

_____.; MARTÍNEZ, I. M.; LLORENS, S. Psicología Organizacional Positiva. In: PALACÍ, F. (Coord.). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 349-376.

_____. Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, v. 35, p. 22-30, 2014.

_____.; et al. Flowing together: a longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of Psychology*, v. 1, p. 1-21, 2014.

_____. et al. Desde el 'burnout' al 'engagement': ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, v. 16, p. 117-134, 2000.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, p. 293-315, 2004.

SIN, N. L.; LYUBOMIRSKY, S. Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology: In Session*, v. 65, p. 467-487, 2009.

TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 29, p. 153-159, 2013.

_____. et al. Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, v. 24, p. 106-112, 2012.

TRIPIANA, J.; LLORENS, S. Empleados engaged: influencia de la autoeficacia y del líder. *Anales de Psicología*, v. 31, p. 2, p. 636-644, 2015.

WILSON, M. G. et al. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 77, p. 565-588, 2004.

PARTE

2

**Bases
conceituais
positivas**