Núm.
47/2008

ORGANIZACIONES SALUDABLES Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

MARISA SALANOVA SORIA
Catedrática de Pisología Social
Directora del equipo WONT Prevención Psicosocial
Universitat Jaume I de Castellón

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Felipe SÁEZ FERNÁNDEZ, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don José Manuel BLANCO COTANO, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ y don Francisco GIL RODRÍGUEZ.

Extracto:

EN este artículo se tratará, en primer lugar, de posicionar la salud, y en concreto la salud en el ámbito del trabajo, y las organizaciones como elemento clave de gestión y desarrollo de los recursos humanos, como un valor estratégico de negocio. Y este posicionamiento se respalda en la investigación científica en un campo novedoso y actual como es la psicología positiva. En segundo lugar, se profundizará en el concepto, significado y alcance de la organización saludable atendiendo a las distintas aproximaciones a su estudio, el concepto mismo de organización saludable, su comprensión como un «buen lugar para trabajar» y el desarrollo de un modelo integrador de organización saludable. En tercer lugar, se atenderá a la cuestión «corazón» de este tipo de organizaciones que es la salud de los empleados entendida como capital psicológico «positivo». Para ello, se parte de la idea de que los empleados son una inversión y una ventaja competitiva, y que se pueden considerar como capital humano, social y psicológico, ateniendo a cada uno de estos conceptos. Finalmente, y desde un planteamiento práctico-aplicado, se intentará responder a la pregunta ¿qué pueden hacer las organizaciones para ser «saludables»? Para ello, se describirán los principales resultados de la investigación científica sobre el desarrollo de recursos saludables en las organizaciones, atendiendo posteriormente a las buenas prácticas desde el desarrollo de recursos relacionados con la tarea, organizacionales y sociales.

Palabras clave: organización saludable, psicología ocupacional positiva y *engagement*.

Sumario

Introducción.

2. Salud ocupacional y Psicología Positiva.

3. ¿Qué son las organizaciones saludables?

   3.1. Aproximaciones al estudio de las organizaciones saludables.

   3.2. El concepto de organización saludable.

   3.3. Las organizaciones saludables como «buenos lugares para trabajar»

   3.4. Hacia un modelo integrador de organización saludable.

4. La gestión del «capital psicológico positivo»

   4.1. Las personas como inversión y ventaja competitiva.

   4.2. El capital humano y el capital social.

   4.3. El capital psicológico positivo.

5. Prácticas saludables para el desarrollo de los recursos humanos.

   5 Resultados de la investigación sobre desarrollo de recursos saludables.

   5.2. Buenas prácticas: potenciar recursos relacionados con la tarea

   5.3. Buenas prácticas: implantar recursos organizacionales.

   5.4. Buenas prácticas: mejorar los recursos sociales.

6. Resumen y conclusiones finales.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace ya un tiempo se viene escuchando el término «organización saludable» (*Healthy organization*). Parece un término novedoso y actual, que sin duda lo es, pero como ocurre con lo nuevo, ha generado también mucha confusión alrededor de su significado y alcance. Ahora bien, por otra parte la investigación científica, con gran aplicación práctica, como es el caso del desarrollo de los recursos humanos, necesita de conceptos «nuevos» que capten la atención del *management* para dar un giro a las prácticas empresariales, con el objetivo de la mejora y renovación continua.

Con las organizaciones saludables, estamos sin duda ante un concepto de tal calibre. Con el calificativo de «saludable» damos a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el «cuidado» de la salud tanto de los empleados, como de la misma organización en su conjunto. Supone un giro también en la dirección y desarrollo de los recursos humanos, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, a considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. Es un cambio importante, sin duda alguna, y que aporta gran cantidad de valor añadido, como se describirá a lo largo de estas páginas.

Parte de la confusión sobre el término de «organización saludable» es que su estudio se aborda desde literatura e investigación procedente de muy diversos ámbitos y el conocimiento generado parece desarrollarse en paralelo sin puntos de conexión. Así pues, uno de los objetivos de este artículo es precisamente poner en común el conocimiento generado hasta el momento sobre las organizaciones saludables, basado en la investigación científica.

Una vez aclarado el concepto, y desde una perspectiva práctica y aplicada, se tratará de enfatizar qué pueden hacer las organizaciones para alcanzar el calificativo de «saludables», esto es, cuáles son las prácticas de recursos humanos que se adaptan a este nuevo tipo de organizaciones. La razón científica es clara: generar conocimiento científico respecto a este constructo. La razón práctica también: los beneficios económicos y sociales generados por las organizaciones saludables superan en creces a los generados por las –llamémoslas así–: organizaciones enfermas o tóxicas. Por ambas razones merece la pena embarcarse en esta aventura.

2. SALUD OCUPACIONAL Y PSICOLOGÍA POSITIVA

El tema central en el estudio de las organizaciones saludables es precisamente la «salud» de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Desde una perspectiva histórica, el estrés ocupacional ha sido el marco científico más frecuente durante muchas décadas, para describir lo que no son y cómo no deben ser las organizaciones.

Pero el estudio de las organizaciones saludables no se cubre solo con el conocimiento generado en el marco del estrés ocupacional. Desde una perspectiva más positiva se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social y el así llamado capital psicológico, a la vez que maximizamos la estrategia de negocio. Por este motivo es que en este artículo se tratará el estudio de las organizaciones saludables desde una perspectiva diversa en cuanto a las disciplinas científicas de base (psicología ocupacional, *management,* conducta organizacional, etc.), pero se acentuará la investigación derivada de la Psicología Positiva que imprime un carácter más positivo al estudio científico del fenómeno.

Una de las razones de imprimir este carácter más positivo tiene que ver con el hecho de que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social 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 cada vez más en el conocimiento psicológico y la experiencia, en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general.

Desde su inicio, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Este sesgo negativo de la Psicología se ilustra también en la publicación de artículos científicos. Una búsqueda en el *PsycINFO* [1] de artículos publicados en revistas con revisión de pares, muestra que en los últimos 100 años (desde 1907 hasta 2007) se han publicado 77.614 artículos sobre «estrés» y solo 6.434 sobre «bienestar». Además, profundizando en temas más concretos, por ejemplo, se han publicado 44.667 artículos sobre «depresión» y 24.814 sobre «ansiedad». En cambio, aunque sobre «satisfacción» se han publicado algunos artículos más (14.535) no es tanta la publicación de trabajos sobre «felicidad» (1.159) o sobre «disfrute» (304).

En concreto, en el ámbito de la gestión de la salud en el trabajo y las organizaciones, este paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado «oscuro» del estrés laboral, inspirado en el modelo médico. Pero solo cubre la mitad del espectro del fenómeno. Por tanto, 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, que ofrezca respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas.

[1] La búsqueda restringida se ha realizado incluyendo el término solo en el título de artículos publicados en revistas con revisión de pares.

Las sociedades están cambiando rápidamente y con ellas también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo e influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede llevar a la aparición de organizaciones «enfermas» que se caracterizan por su falta de efectividad e inadaptación al entorno. Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la «excelencia» empresarial. Este objetivo empresarial 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.

Los modelos de gestión tradicionales que consideran a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, están siendo reemplazados por una genuina Psicología Ocupacional u Organización Positiva (PoP) que considera la salud del empleado como una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales. La Psicología Positiva ya fue definida como «el estudio científico del funcionamiento humano óptimo» (SELIGMAN, 1999). En el ámbito del trabajo y de las organizaciones, la PoP, se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo 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 está en descubrir las características de la buena vida organizacional o, mejor dicho, la vida organizacional positiva (SALANOVA, MARTÍNEZ y LLORENS, 2005).

El concepto de organización saludable encaja perfectamente en esta perspectiva científica más positiva. En el siguiente apartado se tratará en mayor profundidad este concepto.

3. ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES?

Si nos paramos a reflexionar sobre el mismo concepto de organización saludable (OS) observamos que lleva implícitos dos conceptos: organización y salud. Por una parte, la *organización* hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados, esto es, las prácticas de desarrollo de los recursos humanos.

La adición del término *saludable* deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Distinguir, en definitiva, formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (WILSON, DEJOY, VANDENBERG, RICHARDSON y MCGRATH, 2004). Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es bueno para todos los componentes de la misma, esto es, empleados y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios y para la sociedad en general.

3.1. Aproximaciones al estudio de las organizaciones saludables.

El concepto tiene además implicaciones importantes en cómo entendemos las relaciones trabajo-salud. Primero, el hecho de enfatizar cómo se estructura y organiza el trabajo sugiere que este tiene un impacto directo en la salud y bienestar de los empleados. Segundo, combinar el término *saludable* con *organización* conlleva una visión integradora, incluyendo resultados de un variado número de disciplinas y especialidades, que comprende no solo las perspectivas tradicionales de salud en el lugar de trabajo como el estrés ocupacional, la seguridad y salud ocupacional y la promoción de la salud laboral, sino también la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos y la economía.

La investigación sobre las organizaciones saludables representa, pues, la convergencia de la investigación científica realizada en distintas disciplinas. Ya se ha señalado antes que la investigación sobre el *estrés ocupacional* ha estado interesada en conocer las características de los trabajos y de las organizaciones que caracterizan ambientes de trabajo con altas dosis de estrés, y actualmente el interés se centra no solo en el diagnóstico sino también en la intervención para reducir las causas de estrés laboral en las organizaciones (PETERSON y WILSON, 2002). Los estudios sobre *promoción de la salud* se han centrado básicamente en los modelos socio-ecológicos, así como en los modelos de programación multinivel o intregradores (DEJOY y WILSON, 2003). Y finalmente, desde la *dirección de recursos humanos y el desarrollo organizacional*, se han desarrollado modelos para identificar las características de las empresas u organizaciones saludables explorando las características de los sistemas de trabajo denominados de *high-performance* (DELERY y SHAW, 2001).

Por otra parte, el concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo de una orientación hacia el capital humano y social, y el más actual, así llamado: capital psicológico positivo (LUTHANS y YOUSSEF, 2004) y conecta la optimización del capital humano, social y psicológico, con la maximización de la estrategia de negocio. Además, existen beneficios colaterales en el hecho de que las organizaciones saludables deberían ser capaces de atraer y retener trabajadores más productivos y talentos, y a la vez, tener mayor éxito en la gestión de costes siendo también más competitivas.

3.2. El concepto de organización saludable.

La literatura científica no aporta mucho sobre la propia definición de organización saludable. Ahora bien, WILSON *et al.* (2004, pág. 567) las definen como «aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada».

Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente o clima social en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima se relacionan con el apoyo

social a los empleados a través de los compañeros y supervisores. Este resultado refuerza la importancia de los aspectos interpersonales en el trabajo y enfatiza cómo estos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo y en las relaciones de empleo. Sobre este elemento de índole social se volverá más tarde al describir cómo deberían ser las buenas prácticas de las organizaciones saludables.

Podríamos entender que las organizaciones saludables son aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y ello lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de *recursos* relacionados con la mejora de las tareas (ej. diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (ej. canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transparente) y la organización (ej. selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada).

Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables en donde existan recursos que tienen el potencial de satisfacer nuestras metas y objetivos, y ello haga que nos sintamos «bien». Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. Desde un punto de vista «pragmático» podríamos llegar a diferenciar las mejores organizaciones para trabajar de aquellas que no lo son tanto. Pero la cuestión es: ¿qué criterios son «cruciales» para diferenciar entre uno y otro tipo de organizaciones?

3.3. Las organizaciones saludables como «buenos lugares para trabajar».

En la práctica profesional y desde la consultoría empresarial también se han realizado esfuerzos serios por comprender mejor cómo son las organizaciones saludables. Entre ellos destacar el trabajo del *Great Place to Work* (*http://www.greatplacetowork.com*) que a través de *Fortune 100* ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas y positivas. Su experiencia y esfuerzos se basan en más de 20 años de investigación sobre la «confianza» entre directivos y empleados, la cual es, por cierto, la principal característica que define las mejores empresas para trabajar.

La esencia de un *great place to work* es un lugar donde los empleados «confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan y confían en lo que hacen». Todo ello ocurre a través de la concurrencia de tres tipos de relaciones interconectadas:

Buenas relaciones entre los empleados y la dirección.

Buenas relaciones interpersonales entre empleados.

Buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa.

Por tanto, volvemos a encontrar que las relaciones interpersonales, los aspectos sociales del trabajo (los dos primeros tipos de relaciones) configuran en gran parte la esencia de una buena empresa para trabajar, que coincide también con los resultados empíricos encontrados en la investigación sobre organizaciones saludables. Realmente volvemos a la máxima aristotélica de que las personas somos por naturaleza animales sociales...

Los estudios realizados por la consultora revelan también otros datos interesantes. Al observar cómo van evolucionando estas buenas empresas para trabajar, señalar por una parte que la composición de las listas que se ofrecen cada año ha cambiado de forma significativa. Hay menos industrias y más empresas de servicio profesional, organizaciones de cuidados de la salud y ventas al por menor. El cambio es debido a la naturaleza cambiante de la economía hacia las ocupaciones de servicios, pero también enfatizan que, al menos en USA, es el resultado directo de la competitividad que se ha visto incrementada en un número de empresas específicas, especialmente en hospitales en donde se ha producido un déficit importante de enfermeras. Por otra parte, también señalan que hoy día, y con vistas a las listas ya publicadas de las mejores empresas para trabajar del 2007, donde *Google* encabeza la lista de las mejores empresas en EE.UU., y Microsoft la lista de España, se caracterizan de forma generalizada por ser comparativamente:

Más flexibles, con mayores oportunidades de adaptarse al cambio continuo.

- Consideradas como ambientes de aprendizaje continúo para el desarrollo de competencias.

Son más diversas, en términos de mujeres y minorías.

Los empleados consiguen apoyo por parte de estas organizaciones cuando deben cuidar a familiares.

Son más democráticas, en cuanto a la propiedad del *stock*.

- Son más abiertas, ya que se caracterizan por potenciar la comunicación abierta tanto ascendente como descendente.

Y además son más divertidas, ya que los empleados pueden disfrutar de espacios de relax y tiempo libre.

En definitiva, serían organizaciones más «saludables», entendiendo la salud no como la mera ausencia de enfermedad o problemas, sino como el estado de completo bienestar físico, social, psicológico (en consonancia con la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud) y, por supuesto, un completo bienestar económico.

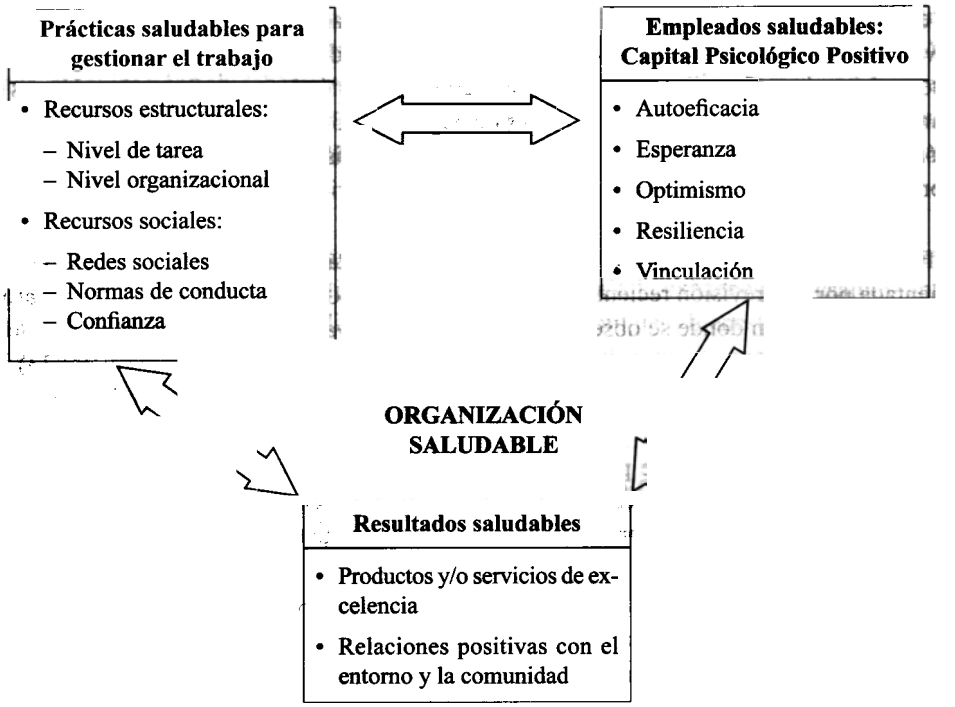
3.4. Hacia un modelo integrador de organización saludable.

Llegados a este punto, interesaría conocer algo más sobre la posibilidad de establecer un conjunto de elementos básicos que contienen las organizaciones para ser denominadas «saludables».

Esto es, aquellas organizaciones que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados (las personas) se sientan bien. Además, estas organizaciones generan resultados relacionados con la excelencia organizacional y mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (SALANOVA, 2008).

En la **figura 1** se presenta un modelo heurístico de organización saludable entendida como aquella que desarrolla (1) prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de (2) empleados «saludables» y (3) resultados organizacionales saludables. Estas dimensiones de la organización saludable están relacionadas entre sí. Esto es, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo de empleados y resultados organizacionales saludables, que a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo en un proceso de mejora constante en el tiempo.

FIGURA 1. *Modelo heurístico de organización saludable.*



Como se viene señalando desde un comienzo, las organizaciones saludables son aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hacen que sus emplea-

dos (las personas) se sientan más «saludables». Por tanto, estas organizaciones generan resultados relacionados con la excelencia organizacional como productos/servicios de excelencia, además de mantener relaciones positivas con el entorno organizacional y la comunidad.

El estudio de cuáles son los resultados organizacionales saludables ha sido quizá el menos tratado en la investigación. La escasa investigación al respecto ha señalado una relación no demasiado fuerte pero positiva y significativa entre determinados indicadores de bienestar en empleados saludables y resultados organizacionales como el *desempeño en el trabajo y la excelencia organizacional.* Esta cuestión entra dentro de la polémica hipótesis del «trabajador productivo y feliz» (*happy productive worker*), es decir, si los trabajadores más felices son también los más productivos. Aunque parece una cuestión de sentido común, la investigación ha encontrado relaciones positivas pero nunca han sido tan fuertes como cabía esperar.

Por otra parte, se ha demostrado empíricamente que el estado de vinculación psicológica con el trabajo (o *engagement*) modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general, como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, la vinculación con el trabajo se relaciona positivamente con el desempeño y la fidelidad del cliente, el desempeño académico en estudiantes universitarios y el compromiso organizacional, el desempeño en equipos y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono (SALANOVA, AGUT y PEIRÓ, 2005; SALANOVA, MARTÍNEZ, BRESÓ, LLORENS y GRAU, 2005). También HARTER, SCHMIDT y HAYES (2002) realizaron un gran estudio con 7.939 unidades de negocio de 36 empresas y encontraron que la vinculación psicológica del empleado está relacionada con la satisfacción del cliente, los beneficios de la empresa, la productividad, la rotación de puestos y la seguridad laboral.

Finalmente, una relación algo más fuerte entre bienestar subjetivo y desempeño laboral fue documentada por una revisión reciente de LYUBOMIRSKY, KING y DIENER (2005). Identificaron siete estudios publicados, en donde se observó una relación positiva entre bienestar del empleado y evaluación del desempeño por sus supervisores (media de correlaciones de PEARSON de .33) y entre bienestar del empleado y conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional (correlación de .26).

Por tanto, en este punto se puede concluir que la investigación científica apoya la relación existente entre diversos indicadores de bienestar psicológico (empleados saludables) y mejora del desempeño, calidad del trabajo y productividad (resultados organizacionales saludables).

Otro elemento importante de las organizaciones saludables está relacionado con el hecho de que sus *productos y servicios son también «saludables»*. Por una parte, se entiende que desde una perspectiva de «negocio» la salud de los trabajadores está estrechamente ligada a su capacidad para trabajar y ser productivos. Las organizaciones saludables practican la idea de que una aproximación integral de salud en donde se contempla que los empleados sean saludables, pero también los productos y/o servicios que ofrecen, se relaciona con una reducción de costes por absentismo, mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados y de la propia organización se incrementa. Pero también una organización saludable tiene como objetivo que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de

combinaciones de productos/mercados, así como con el (re)diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios.

Finalmente las organizaciones saludables cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las *relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad* en general. Uno de los objetivos de estas organizaciones es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior; y ello lo consiguen mediante la cooperación entre *partners* en la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas.

Un tema muy ligado a este objetivo es la *responsabilidad social* de la empresa, también *denominada responsabilidad social corporativa*. Es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos como parte de su estrategia de negocio, y estas empresas entran dentro también del concepto de organización saludable. Ambos conceptos, organización saludable y responsabilidad social corporativa tienen en cuenta conceptos e ideas afines como la necesidad de desarrollar empleados saludables (las personas) en un ambiente sano (el planeta), y en un sentido metafórico de la palabra, una organización saludable es una organización con éxito financiero.

Ahora bien, el mecanismo para alcanzar estos resultados organizacionales saludables es la gestión del «capital psicológico positivo», que hace referencia a la existencia de «salud» entre los empleados de la organización, entendida como un estado de completo bienestar pero no solo físico, sino también social y psicológico. A esta cuestión se dedicará el siguiente apartado.

4. LA GESTIÓN DEL «CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO»

Como se ha señalado anteriormente, las organizaciones saludables tienen como objetivo el buen funcionamiento organizacional en su conjunto, que pasa por resultados organizacionales relacionados con el buen desempeño, la calidad de los productos/servicios y las buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

Ahora bien, la idea de base es que el buen funcionamiento organizacional se construye a través de la captación, desarrollo y retención de empleados saludables. La salud y el bienestar psicosocial de los empleados es el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados, ya que se entienden como tales aquellas organizaciones que cuidan de sus empleados, y ese cuidado tiene que ver con el mantenimiento y la optimización de su bienestar.

4.1. Las personas como inversión y ventaja competitiva.

Esta idea está basada en la consideración de que existe evidencia cada vez mayor de que las personas son cruciales para el éxito organizacional y que pueden ofrecer la mejor contrapartida de la inversión debida a una ventaja competitiva sostenible. Ahora bien, aunque muchas organizaciones modernas no dudan en aceptar estos términos, la verdad es que pocas de ellas adoptan finalmente estrategias de desarrollo de recursos humanos de alto desempeño *(high performance)* tales como el *feedback* 360º, la paga por desempeño, los equipos autodirigidos, el *empowerment* de los empleados y otras iniciativas orientadas a los recursos humanos (PFEIFFER, 1998).

Muchas organizaciones dicen que el valor más importante que tienen son las personas, pero al final pocas acaban implantando técnicas que vitalicen sus recursos humanos. Esto puede deberse a que muchos *managers* que creen en la importancia de las personas necesitan también ser capaces objetivamente de mostrar cómo la inversión en personas se puede medir, desarrollar e influir para obtener un resultado deseable (LUTHANS y YOUSSEF, 2004).

En definitiva, la necesidad de tratar a las «personas» como capital para invertir y obtener ventaja competitiva se hace además cada vez más patente en una sociedad en donde prácticas como la restructuración, el *outsourcing* y la reducción de plantillas, entre otras, empiezan a ser algo habitual. En este apartado, se tratará el capital humano (el conocimiento), el capital social (las relaciones entre las personas) y el más novedoso, así llamado, capital psicológico positivo (las competencias psicológicas cruciales) como fuentes de ventaja competitiva y esencia de las organizaciones saludables.

Para que un recurso organizacional empiece a ser competitivo y ventajoso necesita ser algo que la competencia no puede «duplicar», como la tecnología, el equipamiento, el producto. Pero además no debe solo ser único, sino también acumulable, interconectado y renovable (LUTHANS y YOUSSEF, 2004). Así, un producto nuevo puede ser único durante un tiempo, pero necesita ser acumulable en el sentido de reconocer la inercia y la espiral hacia arriba en el proceso de construir y mantener la ventaja competitiva. Además, cada fuente de ventaja competitiva necesita estar interconectada entre sí, como parte de un todo sinérgico.

Finalmente, los ingredientes de la ventaja competitiva deben ser renovables y la organización necesita ser capaz de incrementar y/o reponer esas características antes de que sea demasiado tarde y deje de ser competitiva. La cuestión es que el capital estructural, como los recursos físicos y organizacionales (ej. sistemas, procedimientos, modelos de toma de decisiones y tecnologías), ha llevado casi siempre a la posibilidad de copia e imitación. Pero son justamente las personas las que representan una verdadera ventaja competitiva en esta ecuación, ya que son menos «imitables» por los competidores. Ahora bien, parece haber un *gap* entre «saber-y-hacer», ya que aunque esta idea la conocen muchas organizaciones, no tantas ponen en práctica procedimientos para el reconocimiento y gestión efectiva de las personas como elementos genuinos de una verdadera ventaja competitiva. Esto es el capital social, humano y psicológico de las organizaciones.

4.2. El capital humano y el capital social.

El capital humano hace referencia básicamente al conocimiento, las destrezas, habilidades y competencias derivadas de la educación, la formación y la experiencia profesional. Es el conocimiento «explícito» o aquel conocimiento que lleva el empleado cuando «entra» en la organización. Este conocimiento no llega a ser del todo parte de la ventaja competitiva porque es bastante limitado, ya que es fácilmente imitable.

Pero existe otro tipo de conocimiento llamado «tácito» que es específico de la organización, y se construye sobre el tiempo a medida que las personas se socializan dentro de la organización, empiezan a compartir la cultura y valores de la organización, comprenden su estructura y procesos dinámicos y aprenden cómo funciona la organización como un todo. Requiere mucha inversión en términos de tiempo y esfuerzo por parte de todos los miembros, tanto los empleados como los *managers*.

Es el tipo de conocimiento que la organización «pierde» cuando no puede retener a sus empleados y empezar a rentabilizar los frutos de su inversión en términos competitivos. Este tipo de capital humano es más único e inimitable, ya que la competencia no puede beneficiarse del mismo al ser específico de cada organización y, por tanto, intransferible. Ahora bien, este tipo de conocimiento es difícil de medir y su impacto se manifiesta sobre períodos de tiempo más indefinidos.

El capital social forma parte del ambiente social del trabajo y de la organización, y en este artículo se entiende como un recurso del ambiente social del trabajo que la organización puede gestionar desde las buenas prácticas para el desarrollo de sus recursos humanos. Por ello, se tratará más adelante (véase el epígrafe 5 de este artículo). Ese capital social es crucial para crear una ventaja competitiva sostenible, pero además incluso contribuye a la creación del capital humano, sobre todo un tipo de este conocimiento que veremos a continuación, el llamado conocimiento tácito. Por ejemplo, sin un contrato psicológico basado en la confianza en los miembros de la organización, la construcción y desarrollo del conocimiento tácito podría ser problemática.

4.3. El capital psicológico positivo.

El estudio del capital psicológico positivo se inicia desde el movimiento de la Psicología Positiva, y en concreto, en el marco de su aplicación al mundo del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Aquí lo que cuentan son las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales. La investigación previa ha identificado que estas características básicas son: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (LUTHANS y YOUSSEF, 2004; STANJOVIK, 2006). Ahora bien, estos autores señalan que esta lista no es exhaustiva. En este artículo se añadirán dos aportaciones más a esta consideración, basadas en datos obtenidos en la investigación más actual (véanse referencias más adelante):

Estos autores consideran que estas cuatro características tienen el mismo peso a la hora de establecer cómo de saludables son las personas en las organizaciones. Con base en investigaciones recientes, se tendrá en cuenta que el peso de la autoeficacia es superior al del resto, siendo predictora de las demás y manteniendo una relación causal recíproca con las mismas.

2. La lista es adecuada, pero se añadirá otra característica más como la vinculación psicológica con el trabajo, debido a su importancia en la investigación y práctica profesional actual a nivel internacional.

Existe también un debate sobre la estabilidad *vs.* temporalidad de estas características (características rasgo *vs.* características estado). Aunque se tenga presente la influencia de características más estables de personalidad, en este artículo no se entrará en este debate y se centrará en las características tipo estado por diferentes motivos:

1. Son más atractivas para la investigación y la práctica profesional en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos ya que pueden generarse, desarrollarse o modificarse, mientras que las características más «estables» son más difíciles de cambiar.

2. La investigación en el ámbito del trabajo y de las organizaciones ha puesto de manifiesto que estas características son más específicas y, por tanto, tienen mayor poder predictivo de conductas tales como el desempeño laboral, el absentismo y también en conductas y hábitos sanos y seguros.

Con base en estas reflexiones, a continuación se resumirán las principales características de este capital psicológico positivo. Estas características aumentan los repertorios pensamiento-acción de las personas y son recursos personales que aumentan las conductas relacionadas con la flexibilidad, la creatividad, la apertura hacia la información y el desempeño organizacional; características que, como vimos anteriormente, son relevantes también para los *great places to work.*

Por otra parte, aumentan el bienestar psicosocial (el sentirse bien, la satisfacción y la felicidad) facilitando la adaptación a la adversidad..., que supone a largo plazo un incremento de la confianza en sí mismo, dando lugar a las espirales positivas o virtuosas. Este capital psicológico positivo tiene, pues, efectos beneficiosos tanto para la persona, ya que contribuye a su bienestar y facilita el desarrollo de habilidades, como para el grupo y la organización, ya que finalmente podríamos hablar de un capital psicosocial compartido entre los miembros de las organizaciones saludables.

Por ejemplo, la ***autoeficacia*** tiene una profunda influencia 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. La autoeficacia se ha definido como las «creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados» (BANDURA, 1997, pág. 3).

Las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar, influyen en la elección de conductas. Se

tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquellas que somos capaces de dominar. En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr objetivos. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos, de manera que los empleados que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio. Tales dudas autorreferidas crean estrés y distraen la atención, dificultando la utilización de los recursos disponibles, mientras que los empleados que se perciben eficaces centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles.

La investigación empírica en contextos laborales y educativos (LLORENS, SCHAUFELI, BAKKER y SALANOVA, 2007; SALANOVA, BRESÓ y SCHAUFELI, 2005) ha establecido sólidas relaciones entre autoeficacia con el desempeño organizacional y el bienestar psicosocial de los empleados, considerando la autoeficacia como un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales actuando como amortiguador de los estresores y, por otra parte, siendo una fuente de bienestar. Pero esta relación posee una doble dirección ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia en un ciclo de espirales llamadas espirales positivas hacia arriba o espirales virtuosas. Los altos niveles de autoeficacia hacen que las personas tengan éxito en su trabajo, y este éxito incrementa a su vez los niveles de autoeficacia cuando el empleado percibe que el éxito en su trabajo se debe en gran parte a su esfuerzo y ejecución.

Estas espirales hacia arriba son positivas, pero queda todavía por investigar hasta qué punto esas espirales son realmente «positivas» y si la relación es lineal o podría llegar un punto de inflexión en donde la espiral podría invertirse y caer en un espiral hacia abajo o viciosa. LINDSLEY, BRASS y THOMAS (1995) ya señalaron que las espirales que se autorregulan en sí mismas con base en el *feedback* recibido por el desempeño y la posibilidad de interpretar los errores y los fallos como elementos de aprendizaje son incluso más positivas que las espirales «positivas», ya que incluyen la posibilidad de retrocesos y aprendizajes y evitan el que se produzca el «exceso de confianza». No obstante, se requiere más investigación en este punto.

Es posible concluir que las creencias de autoeficacia influyen, al menos a corto plazo, en los otros estados afectivos y motivacionales positivos como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la vinculación psicológica con el trabajo, haciéndonos sentir bien.

La ***esperanza*** se entiende como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores: (1) objetivos, (2) agencia y (3) planes de acción (SNYDER, FELDMAN, TAYLOR, SCHROEDER y ADAMS, 2000). Los trabajadores intentan conseguir sus objetivos por medio de un sentido de agencia personal que les da la fuerza de voluntad necesaria para conseguir sus objetivos. Los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados a conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos.

La investigación sobre la esperanza se ha desarrollado básicamente en el ámbito clínico, educativo y deportivo, siendo más escasa la investigación en el ámbito de las organizaciones. No obstante, los estudios pioneros al respecto son muy prometedores. Por ejemplo, los estudios de LUTHANS y colaboradores han venido a señalar que la esperanza manifestada por los *managers* tuvo un impacto significativo sobre el desempeño financiero de la unidad de negocio, la satisfacción laboral del trabajador y también su retención en la organización. También en un estudio *cross*-cultural encontraron que la esperanza manifestada por los trabajadores estuvo relacionada positivamente con su desempeño organizacional, esto es, a mayor esperanza mayor éxito empresarial.

El ***optimismo*** es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (CARVER y SCHEIER, 2002). En general, una actitud optimista ante situaciones retadoras muestra una postura de confianza y persistencia. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. Además se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

Sin embargo, el ser «excesivamente» optimista no es lo mejor. El optimismo utópico o el exceso de optimismo puede hacer sobrestimar las capacidades de la persona para afrontar una situación manifestando estrategias de afrontamiento débiles o insuficientes. O también es posible que tengan menos resistencia a la frustración y se sientan peor ante los resultados negativos debido a la no confirmación de sus expectativas. Por esto es fundamental desarrollar una actitud optimista «realista» que sería la tendencia a mantener expectativas positivas basándose en las capacidades y los recursos reales, así como en el conocimiento previo de las consecuencias más probables de las acciones que se emprenden.

Por su parte, la ***resiliencia*** es una fortaleza que se desarrolla 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) la define como una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino de ser «vencedor».

El concepto 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 con alta capacidad de resiliencia muestra unas fortalezas que le hacen superar las demandas en el trabajo y obtiene buenos resultados.

Algunos atributos de las personas con alta resiliencia en el trabajo son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro. Se desenvuelven

mejor en ambientes difusos que las personas con baja competencia de resiliencia, 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 rasgo, 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.

Por último la ***vinculación*** psicológica con el trabajo se ha definido como un estado afectivo positivo de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (SALANOVA y SCHAUFELI, 2004; SCHAUFELI, SALANOVA, GONZÁLEZ-ROMÁ y BAKKER, 2002; SCHAUFELI y SALANOVA, 2007). 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 un estado de alta concentración, sentimientos de placer mientras se realiza la actividad, sensación de que el tiempo «pasa volando» y percepción de dificultades para desligarse del trabajo, debido a esa alta concentración y disfrute.

Si analizamos los componentes de la vinculación, 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 lo experimentan en el trabajo 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 dispuestas a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen con sus tareas plenamente 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 general de la persona.

Se ha mostrado empíricamente que el estado de vinculación con el trabajo modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general, como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, la vinculación se relaciona positivamente con el desempeño y la fidelidad del cliente y el compromiso organizacional (SALANOVA, AGUT y PEIRÓ, 2005). Un proceso muy cercano, sobre todo a la dimensión de «absorción» en el trabajo, es el concepto de *flow* (la experiencia de fluir en el trabajo). Pero así como la vinculación 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 (2002) como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y se siente competente (autoeficacia) 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. La investigación sobre el *flow* viene a ser contundente respecto a su estructura multidimensional (RODRÍGUEZ, SCHAUFELI, SALANOVA y CIFRE, 2008), la existencia del *flow* en distintas ocupaciones (SALANOVA, MARTÍNEZ, CIFRE y SCHAUFELI, 2005) y su relación recíproca con recursos laborales y autoeficacia en el tiempo generando espirales positivas de recursos y *flow* (SALANOVA, BAKKER y LLORENS, 2006).

Una vez analizadas cuáles son las características básicas de un empleado saludable, en el siguiente apartado se describirán las principales prácticas y estrategias que se pueden utilizar desde las propias organizaciones para desarrollar los recursos humanos con el objetivo de llegar a ser más saludables y con ello contribuir a conseguir resultados organizacionales también más saludables.

5. PRÁCTICAS SALUDABLES PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este último apartado se describirán cuáles son las prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que ayudan al funcionamiento organizacional saludable, esto es, qué podemos hacer desde la propia organización para que sea saludable. De alguna forma, las formas positivas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo en las organizaciones son saludables en la medida que las personas que trabajan en ellas y los resultados que producen son también saludables, como se ha visto anteriormente.

Es importante señalar que estas prácticas no son técnicas concretas de desarrollo de recursos humanos, sino más bien buenas prácticas traducidas en estrategias colectivas, formas de hacer y elementos culturales de la propia organización, y que forman parte de su filosofía empresarial. Crear una organización saludable requiere algo más que un conjunto específico de programas y prácticas, ya que no existe un conjunto de beneficios requeridos, recursos o técnicas que funcione para todas las organizaciones por igual.

Haciendo un símil con la restauración, no existiría en este *restaurante* un menú de oferta, sino más bien una carta a demanda para cada organización. Más bien, cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos empresariales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económico-financieros. Todo ello, con el objetivo de que los empleados puedan llegar a pensar realmente que «confían con la gente para la que trabajan y con la que trabajan, así como que están orgullosos de sus propios trabajos y de su organización».

Esto coincide con la aproximación más reciente hacia la salud ocupacional que tienen países europeos como Holanda. En este país se ha desarrollado todo un programa llamado: «Gestión Integral de la Salud» (*Integral Health Management, IHM*). La filosofía de este modelo de gestión integral de la salud es que en el mercado de trabajo actual, los clientes y consumidores están más y más interesados en adquirir productos y servicios saludables y, por tanto, la salud ha empezado a ser un potencial valor de negocio. El modelo es una aproximación estratégica para reducir los costes del

absentismo por enfermedad e incapacidad laboral debido a factores psicosociales y, por otra parte, pretende también incrementar la productividad y la resiliencia de la propia organización y de sus empleados, con altos beneficios económicos para la empresa. Para los empleados es también de sumo interés que se mantengan física y mentalmente saludables y empleables.

Esta aproximación a la salud ocupacional, entendida como gestión integral de la salud, se ha desarrollado a partir de un estudio empírico colaborando con una gran muestra de organizaciones holandesas (ZWETSLOOT y POT, 2004). A partir de este estudio tanto cuantitativo (uso de cuestionarios de autoinforme) como cualitativo (uso de entrevistas y *focus group*), se concluye que existen siete líneas de desarrollo organizacional en las empresas que tienen este tipo de gestión integral o están en fases de desarrollo. Se entiende además, a partir de la potenciación de estas líneas de desarrollo integral se puede intervenir en las organizaciones con buenas prácticas para que alcancen el estatus de saludables. Estas líneas de desarrollo son: entender la salud como un valor estratégico de la empresa, realizar un proceso primario saludable, conseguir un ambiente físico de trabajo sano y seguro y un ambiente social de trabajo que sea inspirador para las personas, que las personas se sientan vitales, establecer buenas relaciones con el entorno y obtener productos y servicios saludables.

Esta filosofía de trabajo está fuertemente conectada con el desarrollo en EE.UU. y Canadá del concepto de «promoción de la salud en el trabajo» (*Workplace Health Promotion, WHP*), que lleva potenciándose en estos países desde hace algunos años y que está obteniendo más y más popularidad en Europa. La idea es potenciar temas de salud general y conductas saludables en el trabajo y las organizaciones. Existen algunas dudas de la adopción total de esta filosofía en Europa debido a dos razones fundamentales (ZWETSLOOT y POT, 2004). La primera es que se mantiene la idea de que la salud general es responsabilidad de los individuos y el empleado no debería interferir en ello, y la segunda es cómo la promoción de la salud en el trabajo podría desviar la atención y no tener en cuenta la mejora de las condiciones de trabajo. Lo cierto es que la investigación más actual ha puesto de manifiesto que la promoción de la salud individual solo empieza a ser efectiva cuando ha habido una reducción concomitante de las condiciones de trabajo estresantes.

Las ventajas de una aproximación combinada, es decir, reducir las condiciones de trabajo estresantes y al mismo tiempo potenciar la salud en el trabajo, ha sido puesta de manifiesto en estudios previos (ZWETSLOOT y POT, 2004; *www.enwhp.org*; *www.eurofound.ie*; *www.europe.osha.eu.int*). Ahora bien, es necesario un cambio de perspectiva desde una fijación en los resultados indeseables (ej. enfermedad, absentismo) a los procesos o antecedentes que pueden generar la salud (o falta de salud) tanto de los empleados como de los individuos como de la organización en su conjunto.

La cuestión siguiente sería: ¿cuáles son esos procesos o antecedentes?, esto es, ¿qué pueden hacer las organizaciones para potenciar la salud de los empleados y de la misma organización en su conjunto y obtener así todos esos beneficios personales, sociales, organizacionales y financieros?

A falta de estudios de tal calibre en nuestro país como los realizados en EE.UU., Canadá, e incluso en Europa, se podría señalar que a nivel general, las organizaciones saludables deberían contar con la existencia de recursos estructurales tanto con respecto a las propias tareas, como a nivel más macro u organizacional, así como recursos «sociales», que son responsables del bienestar psi-

cológico positivo en los trabajadores y de la creación, en definitiva, de organizaciones positivas y saludables. De alguna forma, es desde la consideración de las buenas prácticas relacionadas con la gestión y desarrollo de los recursos humanos desde donde podemos potenciar las organizaciones saludables.

En el bloque «prácticas saludables para gestionar el trabajo» de la **figura 1**, aparecían los principales recursos con que cuenta la organización para incrementar el capital psicológico de los empleados (y con ello su salud psicosocial), así como para incrementar sus resultados organizacionales saludables tales como productos y/o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno.

Cabría diferenciar dos grandes tipos de recursos útiles que se pueden implementar con buenas prácticas y que las organizaciones saludables pueden utilizar para el desarrollo de sus recursos humanos y que aparecían así en la **figura 1**. Esto es, los recursos estructurales que pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel macro que abarca toda la organización en su conjunto, y los recursos sociales que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. De este modo, se pueden diferenciar tres tipos de recursos, cuyo contenido se desarrollará en los próximos apartados:

1. *Recursos de tarea* son los recursos estructurales más próximos al empleado ya que se relacionan con la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y *feedback* sobre las tareas que realiza en su puesto de trabajo. Estos recursos fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato.

2. *Recursos organizacionales* son los recursos estructurales relacionados con las prácticas directivas y de recursos humanos (ej. procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales). Estos recursos fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso hacia la propia organización.

3. *Recursos sociales* son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, los jefes, y los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes, etc.). Por último, este tipo de recursos fomentan la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, esto es, sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir, los *managers,* así como también sus clientes o usuarios del servicio.

5.1. Resultados de la investigación sobre desarrollo de recursos saludables.

La investigación científica sobre esta temática ha puesto de manifiesto que los recursos de tarea, organizacionales y sociales, tienen un fuerte poder «motivacional», y en este sentido, las teo-

rías de la motivación laboral muestran ejemplos de por qué tienen este poder. Existe mucha investigación al respecto, pero en este apartado se desarrollarán los resultados de las investigaciones más relevantes y prometedoras en el ámbito de las organizaciones saludables.

Por ejemplo, el así llamado *Modelo Demandas-Control* (KARASEK, 1979; KARASEK y THEORELL, 1990) viene a señalar que el estrés por una parte y el aprendizaje y la motivación por otra llegan a producirse en los empleados por la combinación específica de dos características básicas del trabajo: demandas psicológicas del puesto y el control o autonomía en el trabajo, siendo la segunda de ellas un «recurso» de tarea. De acuerdo con el modelo, los empleados con mayores reacciones de estrés son aquellos que ocupan puestos caracterizados por altas demandas psicológicas y bajo control. Pero existe también una situación completamente opuesta (de bajo estrés) que se manifiesta en empleados que ocupan puestos con bajas demandas psicológicas y alto control.

Otra hipótesis del modelo tiene que ver con el eje de aprendizaje y motivación continua, y señala que estos procesos positivos tendrán lugar en aquellos empleados en puestos caracterizados por altas demandas y alto control. Como en el caso anterior, una situación opuesta es posible en empleados que ocupan trabajos con bajas demandas y bajo control; son los puestos «pasivos» en contraposición a los puestos «activos».

De este modo, las demandas psicológicas y el control afectan a dos mecanismos psicológicos: (1) el estrés laboral y (2) el aprendizaje y la motivación laboral, en donde tendría cabida la posibilidad de generar trabajos «saludables». En general, el mecanismo del estrés laboral (combinación de altas demandas y bajo control) ha sido demostrado empíricamente, aunque también ha sido muy criticado. No obstante, existen muy pocos estudios sobre el mecanismo positivo (altas demandas y alto control) para poner a prueba la existencia del aprendizaje y la motivación activa.

Actuales revisiones de estos modelos han ampliado el número de recursos, considerando no solo recursos de tarea, sino también recursos sociales y organizacionales, dando lugar al *Modelo de Demandas-Recursos Laborales* (DEMEROUTI, BAKKER, NACHREINER y SCHAUFELI, 2001). Este modelo, que ha tenido un gran apoyo empírico en la investigación científica reciente, plantea que las condiciones de trabajo de los empleados pueden ser divididas en dos grandes categorías, que se denominan «demandas laborales» y «recursos laborales», y que se relacionan de modo distinto con resultados específicos de estrés y salud. De este modo, los recursos se amplían desde la perspectiva más micro del puesto de trabajo (la tarea, redes sociales más próximas, etc.) hasta una perspectiva más macro de la organización (prácticas directivas y de recursos humanos, cultura organizacional, etc.).

La propuesta del modelo es que independientemente del tipo de trabajo, las consecuencias negativas o daños (por ejemplo, malestar psicológico, absentismo, baja calidad del desempeño) y las consecuencias positivas (justo lo contrario) pueden explicarse en función de dos procesos psicológicos diferenciados: proceso de erosión y proceso de motivación. El primero implica que las altas demandas del trabajo «agotan» al empleado. Esta situación puede conducir al deterioro de la salud y al absentismo laboral. El segundo es un proceso motivacional, que empieza con la disponibilidad de recursos organizacionales que estimulan el desarrollo personal y la motivación de los empleados y resultados positivos en el trabajo, tales como el compromiso organizacional, el desempeño de los

empleados y una reducción de la intención de abandono. En este modelo, los recursos de tarea, sociales y organizacionales no solo sirven para tratar de equilibrar las demandas laborales, sino que presentan un potencial motivacional y, por tanto, son importantes en sí mismos.

Pero independientemente del modelo teórico sobre el proceso de salud psicosocial que tengamos en cuenta, la investigación ha demostrado el fuerte poder predictivo de los recursos en el desarrollo de procesos psicosociales y organizacionales positivos, como los que ocurren en las organizaciones saludables.

En definitiva, el desarrollo de los recursos humanos se centraría en el propio desarrollo y optimización de otra serie de «recursos» que tiene la organización. Estos recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, que tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costes fisiológicos y/o psicosociales, y finalmente que estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. En definitiva, se conectaría así la investigación científica en este campo, con los estudios producto de consultorías de recursos humanos de reconocido prestigio internacional como la *Great Place to Work*, en donde, los elementos «corazón» y básicos de una buena empresa para trabajar son: «la confianza en la gente para la que trabajan y con quien trabajan, así como el orgullo por el trabajo que hacen y su disfrute».

La necesidad de una utilización óptima de la fuerza de trabajo potencial ha influido en la necesidad de modernizar las prácticas de recursos humanos, poniendo más atención a las necesidades individuales de los empleados, la autogestión y el desarrollo de competencias, para que se utilice todo el potencial de las personas en la mejora individual pero también la efectividad organizacional.

Como se señaló anteriormente, las buenas prácticas para el desarrollo de recursos humanos desde las organizaciones saludables no deberían considerarse de oferta sino a demanda, siendo específicas para cada organización. Unas maneras de hacer que funcionan en una organización pueden no ser válidas e incluso conducir a efectos contraproducentes y no deseados en otras organizaciones. Lo importante es llegar a conocer qué es positivo para mi organización y cómo puedo implementarlo, consiguiendo esos altos niveles de excelencia y beneficios positivos que tienen las organizaciones saludables. No obstante, a continuación se mostrarán algunas estrategias para el desarrollo de los recursos humanos que son funcionales en las organizaciones saludables. Se describirán con base en los tres tipos de recursos estructurales y sociales con los que cuentan las organizaciones saludables, esto es, recursos de tarea, organizacionales y sociales.

5.2. Buenas prácticas: potenciar recursos relacionados con la tarea.

Son los recursos estructurales más próximos al empleado, ya que tienen que ver con las tareas mismas que realiza, como por ejemplo, la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas y la existencia de información y *feedback* sobre las tareas realizadas. Estos recursos fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que se hace y su disfrute inmediato.

Una cuestión importante aquí es identificar los recursos organizacionales cruciales en la configuración de tales organizaciones. WARR (1990) ya identificó hasta nueve características o recursos del trabajo que afectan al bienestar psicológico: (1) la claridad de las tareas y del rol laboral, (2) la autonomía en el trabajo, (3) las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, (4) la variedad de las tareas, (5) la existencia de información y *feedback* sobre el trabajo, (6) un salario percibido como «justo», (7) la seguridad física en el trabajo, (8) que el trabajo sea valorado socialmente y (9) el apoyo del supervisor. La mayoría de estos recursos podrían considerarse de tarea, aunque algunos son «sociales» (ej. las características 2 y 9); y volveré a ellos más adelante.

Estas características comprenden posiblemente uno de los listados más completos de recursos que se hayan puesto a prueba a nivel científico. WARR llamó a su modelo «vitamínico» como una especie de metáfora que viene a señalar que la presencia de estos «recursos» en el trabajo afectan al bienestar psicosocial de la misma forma que la presencia de determinadas vitaminas en el organismo afectan a la salud física. Asume que algunas características o recursos nombrados anteriormente afectan al bienestar psicológico en sus tres ejes fundamentales en forma de una U-invertida, de forma similar que las vitaminas A y D afectan a la salud física.

Por ejemplo, los niveles de autonomía medios son los que más alto nivel de bienestar psicológico provocan, ya que bajos niveles producen ansiedad e insatisfacción debido a la falta de control personal sobre el ambiente, pero también altos niveles de control y autonomía pueden implicar incertidumbre, dificultad en tomar decisiones constantemente y las consecuencias que conlleva la alta responsabilidad en el trabajo.

Pero otras características (6, 7 y 8) parece que siguen un patrón más lineal (tal y como las vitaminas C y E afectan a la salud física). Por ejemplo, la falta de prestigio o estatus social de un puesto puede crear malestar o vergüenza por el trabajo que se hace. A medida que incrementa el estatus social asociado al puesto, puede mejorar el bienestar, pero llega un punto que no por mucho aumentar el estatus del puesto se incrementa de forma lineal el bienestar psicológico, sino que se puede mantener en el tiempo en un punto estable, es decir, no empeorar pero tampoco mejorar.

WARR ya en 1990 identificó los recursos de tarea que más afectan al bienestar psicológico, que son la claridad de esas mismas tareas y su rol laboral, la autonomía en el trabajo, la variedad de las tareas a realizar y el *feedback* e información que recibe el empleado sobre las tareas realizadas.

La *claridad de las tareas y del rol laboral* se refiere a que el rol a desempeñar esté bien definido y, por tanto, también lo estén las tareas a realizar. La persona posee información clara respecto a las expectativas, es decir, a lo que se espera de él/ella (véase PEIRÓ, 1993), sabe lo que tiene que hacer, cómo tiene que hacerlo, con quien tiene que trabajar, etc. Un puesto saludable implica que exista información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: (a) información sobre las consecuencias de la conducta; (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 para realizar bien el trabajo.

La *autonomía en el trabajo* o control en el puesto de trabajo puede considerarse como un recurso clave en la mayoría de los modelos de estrés (HACKMAN y OLDHAM, 1980; KARASEK, 1979; WARR, 1990). Podemos encontrar diferentes etiquetas de esta característica: autonomía, discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisiones y margen de decisión. 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). Como se señaló anteriormente, 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.

La *variedad de las tareas* 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 distintas habilidades por parte del trabajador. 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, etc.

La existencia de *información y feedback* sobre el trabajo. La información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados también se considera un recurso laboral clave 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 *feedback* 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. Este *feedback* 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.

Las dosis de estos «recursos» de tarea se pueden incrementar en los trabajos básicamente a través del ***diseño y rediseño de puestos y roles***, enriqueciendo los trabajos de forma que los empleados se sientan orgullosos del trabajo que hacen y disfruten haciéndolo. En muchos casos se realiza con relación a grupos de trabajo, estableciendo funciones, responsabilidades y relaciones entre los miembros del grupo, incluyendo el rol de supervisión o liderazgo.

A nivel práctico, existen cinco principios para el (re)diseño de tareas, que son útiles como principios fundamentales: (1) combinar tareas para evitar la monotonía y el aburrimiento, y fomentar la utilización de las propias competencias; (2) diseño de unidades de trabajo «naturales»; (3) realización de estructuras organizacionales centradas en el cliente; (4) enriquecimiento del puesto, con tareas más interesantes y retadoras, con mayor autonomía para tomar decisiones; y por último (5) creación de canales de *feedback* o retroalimentación sobre la ejecución del trabajo HACKMAN y OLDHAM (1980). Todas estas técnicas están basadas en el incremento y, en su caso, la combinación de determinados recursos de la tarea, como se ha visto anteriormente.

5.3. Buenas prácticas: implantar recursos organizacionales.

Por su parte, los recursos organizacionales son también estructurales, como los recursos de tarea, pero no tan próximos al ambiente de trabajo del empleado. Tienen que ver con las prácticas directivas y de recursos humanos (ej. selección y socialización, procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales). Estos recursos organizacionales fomentan la conexión de los empleados con la propia organización creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso hacia la propia organización.

Por ejemplo, los procesos de ***selección y socialización organizacional*** suponen el punto de partida, el primer contacto real entre el nuevo empleado y la organización. Esta situación es importante para establecer unos buenos mecanismos de relaciones entre empleado-organización ya desde los inicios. A su vez, puede ser un buen momento para establecer las bases de los valores corporativos respecto a los objetivos de la organización, así como también respecto a las políticas de salud, bienestar y satisfacción psicosocial, comenzando un ciclo de espirales de ganancias para todos.

Mediante los procesos de socialización organizacional los nuevos empleados pueden ser expuestos a la cultura y valores de la organización. La organización saludable considera que durante los procesos de socialización la propia organización debe ejercer un rol comprometido y proactivo para transmitir a los nuevos empleados, tanto la parte explícita de la organización (ej. sus productos y servicios, su estrategia, sus planes de promoción y desarrollo) como la parte más implícita que tiene que ver con la cultura de la organización, sus valores y expectativas. Es un momento de aprendizaje sobre el conocimiento organizacional que incluye políticas, lenguaje, personas, metas y valores organizacionales, así como la memoria histórica de la organización.

Estos procesos de socialización organizacional suelen formalizarse en los llamados programas de acogida de nuevos empleados. La idea de base es que los empleados noveles que llevan poco tiempo en la organización son un colectivo de riesgo psicosocial importante. Generalmente suelen sufrir de estrés de rol, tal como el conflicto y ambigüedad de rol, dado que entran a formar parte de un ambiente nuevo y poco familiar para ellos. Los programas de acogida que consisten en actividades estructuradas de charlas, entrevistas, visitas dirigidas, cursos de formación, etc. tienen como objetivo hacer más «transitable» este período de transición de rol y que el empleado sufra menos el *shock* de entrada a la organización y se adapte a la misma de forma más cómoda y eficaz.

Ya cuando el empleado se ha «socializado» en la organización, es a través de los procesos de ***formación y desarrollo*** donde las organizaciones saludables tienen la oportunidad de mantener e incluso incrementar el capital humano, social y psicológico de los empleados.

En el contexto laboral actual, en oposición al concepto de empleo único, fijo y por tiempo indeterminado surge el concepto de empleabilidad, que supone el compromiso social de las organizaciones de facilitar competencias profesionales transferibles, que posibiliten la reconversión de los recursos humanos en otros puestos y también en otras organizaciones. Los nuevos modelos de empleo requie-

ren cambios culturales en las organizaciones. Estamos abandonando la cultura organizacional del empleo de por vida, dirigiéndonos hacia la cultura del desarrollo de competencias de empleabilidad. La formación y desarrollo en el trabajo supone un proceso de aprendizaje continuo y activo a lo largo de todo el ciclo vital de la persona, directamente relacionado con el trabajo que realiza el empleado y que a la larga pretende algún cambio en las conductas o experiencias de los empleados.

Desde esta concepción de la formación es posible generar organizaciones saludables a través de las acciones formativas de la organización, que promuevan la adquisición de conocimiento tácito y la mejora del capital psicológico positivo. Y para que ese cambio sea efectivo y duradero, los resultados de la formación deben estar determinados por el grado en el que los programas se ajustan o no a los deseos y necesidades formativas de los empleados. Pero más aún la formación para que sea efectiva y mejore el capital psicológico positivo debe producir un incremento en las creencias en la propia eficacia así como garantizar la transferencia al puesto de trabajo.

Por eso, es a través de la formación desde donde podemos incrementar el elemento básico del capital psicológico positivo, que son las creencias de eficacia de los empleados. Por ejemplo, a través de la creación de oportunidades de experiencias de éxito los empleados pueden llegar a confiar en sus propias competencias al poder comprobar que lo «hacen bien». También potenciando grupos de aprendizaje en donde las competencias entre los empleados sean similares se puede potenciar el «aprendizaje vicario», esto es, aprender a través de la observación de cómo aprenden y tienen éxito otros que son similares a nosotros mismos y con los cuales nos podemos identificar. También la influencia social y la persuasión verbal por parte de los formandos, acentuando que ellos «pueden ser capaces» de hacerlo, es una técnica poderosa para incrementar las creencias de eficacia entre los empleados.

La formación puede estar dirigida puramente al contenido del puesto de trabajo, incluyendo programas de formación en materia técnicas o formación para el uso de una nueva herramienta tecnológica. Pero también la formación puede estar dirigida al desarrollo de habilidades sociales y crecimiento personal y profesional. En este sentido, SCHABRACQ (2003) ha señalado las características básicas de este último bloque de formación centrado en el desarrollo de competencias sociales y las clasifica en cuatro temas básicos de formación: (1) efectividad personal y asertividad, (2) gestión del tiempo, (3) autocontrol y la empleabilidad, y (4) gestión del estrés laboral.

En el primer caso, los objetivos de la formación son básicamente que los empleados puedan aprender competencias relacionadas con un mejor trato con los clientes/pacientes/usuarios del servicio, con los compañeros de trabajo o con los mismos supervisores. Dado el creciente aumento de profesiones de servicios, la formación en habilidades sociales para los empleados es cada vez más eficaz. En la mayoría de trabajos, las habilidades técnicas se consideran más importantes que las interpersonales; sin embargo, para los profesionales del sector servicios estas últimas son cruciales, ya que además de trabajar con personas, han de realizar su trabajo en equipo, donde las relaciones interpersonales son constantes. Entre estas habilidades sociales está, por ejemplo, la inteligencia emocional, que trata de proporcionar estrategias para afrontar las demandas emocionales del trabajo y estas son propias, sobre todo, de los profesionales del sector servicios que se caracterizan por desempeñar un trabajo de tipo emocional. Se suelen programar en forma de talleres prácticos o *workshops* en los que se entrena al trabajador en este tipo de habilidades emocionales.

La formación en temas de gestión del tiempo, se centra en formular metas claras y realistas, así como establecer las prioridades (importancia y urgencia) de las propias tareas y la planificación temporal para realizarlas. Esto clarifica qué es realmente importante y urgente y merece la pena realizar en primer lugar. Además, se aprende a delegar mejor y de forma más efectiva, así como no perder el tiempo en tareas que son categorizadas como no urgentes y poco importantes. También se puede aprender a conocer cuáles son las causas de la pérdida de tiempo innecesaria (interrupciones, preocupaciones, interferencias, etc.) y practicar durante las sesiones formativas toda clase de estrategias para minimizar las pérdidas de tiempo innecesarias, por ejemplo, con las técnicas de *«prevención de recaídas»*.

Las acciones formativas que potencian el autocontrol y la empleabilidad se centran en desarrollar nuevas opciones para empleados de todas las edades y que empiecen a ser más efectivos, estén más motivados y creativos en sus trabajos, en sus carreras y sus vidas en general. En tales programas también se puede aprender a afrontar los cambios que acontecen en el puesto de trabajo de una forma más efectiva. El objetivo aquí es infundir «confianza» en que algo del cambio puede ser «controlable» por el propio empleado y que de alguna manera puede influir en el devenir de los acontecimientos con la ejecución de sus propias decisiones, y ello puede reducir sus niveles de resistencia al cambio y al estrés laboral dándoles alguna forma de «control» sobre el ambiente, y evitando que desarrollen procesos de desamparo aprendido y con ello la existencia de estados afectivos negativos, como es el ánimo depresivo o la tristeza.

Por último, tenemos los programas de formación para el control del estrés laboral. Entre estas técnicas están, por ejemplo, las acciones formativas dirigidas a realizar pausas y descansos para prevenir la fatiga, formación sobre estilos de vida más saludables, técnicas de relajación muscular, técnicas de automotivación y autorregulación de la propia conducta, así como de establecimiento de metas laborales y personales. Este tipo de formación está centrada en los mismos principios que el bloque anterior, es decir, aprender una serie de técnicas para prevenir el estrés laboral y, al ser consciente de su propia eficacia, vamos a la vez desarrollando un sentimiento de confianza en nosotros mismos y, creencias de que somos capaces de afrontar el estrés, y lo más importante, que somos capaces de hacerlo de forma efectiva. En este sentido, un metanálisis realizado sobre 48 estudios experimentales (VAN DER KLINK, BLONK, SCHENE y VAN DIJK, 2001) ha mostrado que las técnicas cognitivo-conductuales y la relajación son efectivas para reducir el estrés relacionado con el trabajo.

Las ***políticas de empleo estable*** satisfacen la necesidad de seguridad económica que todos los empleados tienen y que debe ser cubierta. Estas políticas son consideradas como buena práctica empresarial. Como se señalaba anteriormente, el mercado laboral actual esté sujeto a cambios continuos, muchos de ellos poco controlables, este valor se está perdiendo, y viene siendo sustituido por el concepto de «empleabilidad». No obstante, y aunque la empleabilidad tiene sus ventajas, no puede sustituir en su totalidad a la estabilidad temporal en el trabajo. Las organizaciones saludables no retienen a los empleados, sino que retienen a los «buenos empleados» que ajustan con la organización. Retienen a los talentos.

La estabilidad en el empleo crea a la larga una cultura organizacional que fomenta y potencia esa perspectiva a largo plazo que necesita el desarrollo de conocimiento tácito» reteniendo a los talentos en la organización. Por otra parte, contribuye a la creación y mantenimiento de «contratos psico-

lógicos» basados en la confianza, el compromiso y la ciudadanía organizacional. El contrato psicológico es un «contrato de expectativas» entre empleado-empleador, no explícito ni escrito en ningún sitio, pero que influye notablemente en la conducta del empleado y en su salud psicosocial. Esas expectativas se refieren a los aspectos tangibles como la carga de trabajo, pero también a los aspectos más intangibles como la autoestima, la dignidad en el trabajo o el apoyo social de los compañeros y supervisores. En otras palabras, el contrato psicológico refleja la noción subjetiva que tiene el propio empleado de reciprocidad: el empleado espera obtener unas ganancias o resultados en la propia organización, que son proporcionales a sus *inputs* o inversiones de tiempo, esfuerzo y ganas.

Para evitar conflictos del tipo trabajo-familia y optimizar la calidad de vida laboral, las ***estrategias de conciliación trabajo-vida privada*** aparecen como una alternativa positiva que se puede desarrollar desde la dirección de recursos humanos para ayudar a la gestión de la interacción entre la familia y el trabajo. Cada vez son más los *managers* dispuestos a invertir en «Programas de Ayuda al Empleado o PAE» en relación con la familia, en la medida en que se espera que estos programas repercutan en una serie de resultados positivos para la organización (por ejemplo, mejora del reclutamiento, abandono reducido, aumento de la moral de los empleados, aumento del compromiso con el trabajo, mayor rendimiento y productividad).

Para ello, las empresas llevan a cabo una serie de estrategias organizacionales, que van a intentar ayudar a la disminución del conflicto Familia/Trabajo o al aumento del equilibrio de los dos ámbitos, a través de estrategias que supondrán o bien una reducción de las demandas, principalmente laborales (por ejemplo, ofreciendo la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, no presionando para trabajar horas extra), o bien un incremento de los recursos, tanto laborales (por ejemplo, mayor autonomía para decidir cuándo iniciar y terminar el trabajo) como familiares (como proporcionando servicio de guardería), para hacer frente a los dos tipos de demandas.

Las principales estrategias de conciliación se pueden agrupar en tres partes: (1) las que se centran en la implantación de sistemas que permitan una mayor flexibilidad en el horario y en el lugar de trabajo, y las excedencias. En segundo lugar, (2) están las estrategias que se focalizan en ofrecer beneficios para el cuidado de los niños (principalmente) u otras personas a su cargo (como son personas mayores). Finalmente, (3) se encuentran el resto de medidas que puede tomar la organización, que van desde la adaptación del puesto de trabajo a políticas de asesoramiento y formación, así como una serie de beneficios sociales o extra-jurídicos (CIFRE Y SALANOVA, 2008).

5.4. Buenas prácticas: mejorar los recursos sociales.

Los recursos sociales se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. Esto es, los compañeros de trabajo, los jefes, los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes, etc.). Este tipo de recursos fomentan la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, esto es, sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir, los *managers,* así como también con sus clientes o usuarios del servicio.

Este ambiente social del trabajo forma parte del así llamado «capital social» de la organización (LUTHANS y YOUSSEF, 2004), que incluye las relaciones interpersonales, intergrupales e interorganizacionales, redes y conexiones, además de los recursos intragrupales, la estructura social y las dinámicas culturales, siendo un constructo multidimensional. Como se señaló anteriormente (*GreatPlacesToWork*; WILSON *et al.*, 2004) el ambiente social del trabajo relacionado con el clima, la confianza y las relaciones interpersonales son en definitiva, un elemento clave a la hora de diferenciar organizaciones saludables de aquellas que no lo son.

Ahora bien, según LUTHANS y YOUSSEF (2004), existen al menos tres aspectos valiosos del capital social que ayudan a crear una ventaja competitiva sostenible. Estas características son: las redes sociales de trabajo, las normas sociales y la confianza. Como se dijo anteriormente, este capital social, junto con el capital humano y especialmente el capital psicológico positivo, formarían las bases más importantes de la inversión en ventaja competitiva sostenida de las organizaciones saludables.

Las redes sociales de trabajo hacen referencia a los contactos y los lazos que relacionan a las personas dentro de la organización entre ellos y con el mundo exterior. Las redes sociales establecen los enlaces para integrar y compartir las ideas y recursos a nivel cognitivo (ej. modelos mentales integrados), afectivo (ej. apoyo social) y conductual (ej. trabajo en equipo). Por su parte, las normas sociales, así como también los valores y creencias básicas, proveen a la organización con la infraestructura fundamental para desarrollar las estrategias organizacionales, estructuras y procesos a través de los cuales las organizaciones consiguen sus metas, ya que las normas crean expectativas mutuas en las redes sociales en el trabajo. Finalmente, la confianza es el agente vinculante básico para que las redes sociales y las personas actualicen y consigan alcanzar todo su potencial. La confianza puede eliminar barreras para conseguir buenas relaciones interpersonales a largo plazo, comunicación abierta, compartir conocimiento y *feedback* continuado, que puede facilitar la innovación y la competitividad.

Para fomentar y gestionar el capital social, las organizaciones y sus *managers* necesitan establecer y mantener las estructuras y procesos necesarios para mejorar las redes sociales, las normas sociales y la confianza entre las personas. Por ejemplo, entre las estrategias para incrementar estos recursos sociales en las OS encontramos la ***creación de canales abiertos de comunicación***. La confianza se desarrolla en el tiempo, a través de encuentros e interacciones repetidas entre los miembros de la organización, y de este modo la comunicación abierta entre los miembros es un requisito necesario para que la confianza se desarrolle en el tiempo. Los objetivos y visión de la organización deberían así comunicarse claramente, con el desarrollo de las mejores prácticas tales como la participación e implicación en la toma de decisiones.

También una cultura organizacional de apertura fomenta la responsabilidad y refuerza la toma de decisiones ética y responsable. La investigación ha demostrado que las buenas prácticas orientadas a la comunicación organizacional abierta tales como el *feedback* positivo y el reconocimiento social son efectivas para muchas organizaciones saludables. El *feedback* positivo mejora el desempeño organizacional mediante la clarificación de las tareas y expectativas y la comprobación del propio logro, mientras que el reconocimiento social mejora el contrato psicológico del empleado con la organización y fomenta las relaciones de confianza.

Comparado con otras estrategias basadas en recompensas económicas, el *feedback* y el reconocimiento social están siempre disponibles para los *managers* pero se utilizan poco o mal, y hay que señalar que tienen coste-cero, solo deben aplicarse bien. Por ejemplo, en un metanálisis realizado por STAJKOVIC y LUTHANS ya en 1998, se encontró que mediante la combinación de buenas prácticas tales como el *feedback* positivo, el refuerzo social y la recompensa económica se incrementa el desempeño en un 45%, comparado con la recompensa económica por separado que solo lo incrementa un 23%.

También la implantación de ***equipos de trabajo cross-funcionales*** ha demostrado su relación con la mejora del capital social de la organización. En ocasiones la especialización de las distintas unidades de trabajo en las organizaciones lleva a la creación de equipos de trabajo especializados y que aunque se caracterizan por desarrollar mucha comunicación intra-grupo, tienen poca o nula comunicación entre-grupos dentro de la propia organización. La investigación ha puesto de manifiesto que la creación de estos equipos compuestos por empleados de distintas unidades de trabajo de la organización proporciona una plataforma de comunicación a través de toda la organización y que tiene como consecuencia la integración de las distintas culturas organizacionales de forma estratégica con los productos y/o servicios de la organización.

En el marco de la creación y desarrollo de grupos (*team building y team development*) como estrategia para optimizar los recursos sociales en la organización, destaca la creación de *grupos de mejora,* que son equipos *cross*-funcionales. Se trata de crear y desarrollar grupos relativamente estables que trabajen juntos de forma regular para que en ellos se intercambie información, se comparta conocimiento, se apoyen a nivel emocional y resuelvan problemas laborales de forma autónoma y autogestionada. Estos grupos proporcionan reconocimiento, confort, ayuda y compañerismo a cada uno de sus integrantes.

Para finalizar, destacaría las estrategias de ***potenciación de estilos de liderazgo saludables*** para la organización. Además de las tareas específicas sobre la organización, distribución, control y supervisión de las tareas, los *managers* y mandos intermedios tienen como una función importante el mantener e incluso optimizar el clima social entre los empleados y en concreto en su grupo de trabajo, ya que hablamos de dirección de personas. Es una tarea directiva importante como mecanismo optimizador de la salud ocupacional entre los empleados, del capital psicológico positivo.

En definitiva, se debería potenciar el desarrollo de un *liderazgo transparente* como buena práctica para desarrollar la confianza entre los miembros. El líder transparente es aquel que es percibido como «auténtico» y que se caracteriza por:

> Informar a los empleados tan pronto como sea posible sobre los posibles cambios, reorganizaciones, rotaciones, despidos, etc. mediante interacciones cara-a-cara. Siempre es mucho más constructivo y saludable dar información, aunque sea negativa, que no darla, ya que cuando las cosas son importantes y ambiguas para los empleados empiezan a crearse y propagarse los «rumores» que tanto daño hacen a las personas y a las organizaciones.

- Tratar los problemas en el grupo de forma abierta, discutiendo estos en el grupo de forma constructiva, mediante reuniones grupales y también con entrevistas individuales.

  Actuar, en definitiva, de forma «justa» entre los empleados mostrando claridad y autenticidad en lo que se dice y hace, sin actuar con favoritismos o para obtener beneficios personales.

  Desarrollar funciones de «*coacher*» con los empleados. Esto implica ayudarles en el establecimiento de metas y objetivos, en la planificación del trabajo, así como en el asesoramiento de la propia carrera.

En este sentido, el principal objetivo, por ejemplo, de las técnicas de *coaching y consulting* es apoyar el desarrollo profesional. En esencia, la situación prevé que un supervisor ayude a los trabajadores a resolver problemas laborales. La diferencia entre ambos radica en que en el «*coaching*», el trabajador aprende a resolver problemas que se le pueden presentar en múltiples situaciones (por ejemplo, cómo tratar a clientes agresivos), mientras que con la estrategia de «*consulting*» aprende a resolver problemas específicos (por ejemplo, cómo tratar a un cliente en particular).

Finalmente, es necesario señalar que para conseguir potenciar estos recursos en las organizaciones, es necesario un cambio de perspectiva tanto en las propias organizaciones como a nivel más general en la sociedad y en las políticas gubernamentales de los países y comunidades (ZWETSLOOT y POT, 2004). Es un cambio de valores y cultural, de ideas y creencias básicas en relación a la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico. Así, por ejemplo, es necesario:

Cambiar desde un enfoque en la solución de problemas a otro que persiga la consecución de objetivos y retos positivos. Es cambiar la perspectiva desde la necesidad de reducir el riesgo y solucionar problemas operativos a centrarse más en el valor de la salud como reto en el negocio, que contribuye a dar una imagen positiva de la organización.

- Cambiar desde una perspectiva médica a una perspectiva que considere la salud como un valor estratégico. La salud no debería estar solo asociada a problemas médicos (que no tienen tanto que ver con la política organizacional) sino con la presencia de empleados motivados, el incremento de la productividad y los beneficios de la empresa.

  Cambiar desde la realización esporádica de actividades de promoción de la salud fragmentadas y aisladas a una perspectiva más integrada en el desarrollo de recursos humanos y en la organización en su conjunto. El concepto de salud es integral por naturaleza (concepto de la OMS) y, así, es necesario un cambio desde actividades fragmentadas asociadas a menudo con problemas operativos a una gestión integral cercana a la política estratégica de la empresa.

- Cambiar de prestar solo atención a los empleados con problemas de salud, a cuidar de todos los empleados. La salud y bienestar de las personas podría considerarse como una «apuesta» por parte de la organización, y puede ser mejorada y mantenida en el tiempo, de ahí su fuerte conexión con la dirección de recursos humanos. Solo atender a los empleados con problemas (ej. bajas por enfermedad) no es suficiente y se debe prestar también atención a

todo el personal, a cada empleado de la organización si es saludable o no, independientemente de su edad y tipo de contrato y nacionalidad. Así es como se consigue una fuerza de trabajo saludable, un capital psicológico positivo entre los empleados.

Cambiar desde la perspectiva de considerar la salud como coste, a otra que la consideraría como una inversión. Las organizaciones saludables invierten en el futuro de la misma organización. La inversión tiene que ver básicamente con hacer lo correcto, en el momento correcto y aprender de las situaciones indeseables como por ejemplo los accidentes para prevenir la recurrencia de problemas. Así, la inversión se relaciona fuertemente con la consideración de la salud como un valor de negocio.

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES FINALES

El objetivo central de este artículo ha sido estudiar cómo son las organizaciones saludables y qué las hace diferentes de las no-saludables (o tóxicas). Para ello, se ha intentado poner en común el conocimiento que existe hasta la actualidad sobre las organizaciones saludables, ya que aparecía disperso debido básicamente a la novedad del término, pero también a las diversas disciplinas científicas que han abordado el estudio de las organizaciones saludables, y cuya investigación ha transcurrido en paralelo.

Ahora bien, aun teniendo en cuenta esta diversidad, el enfoque básico de este trabajo ha sido el marco teórico de la Psicología Positiva y, en concreto, de la Psicología Organizacional Positiva. El motivo es que el concepto de organización saludable encaja perfectamente en esta perspectiva científica. La aproximación de una gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales está siendo reemplazada por una genuina Psicología Organizacional Positiva que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

Ahora bien, la esencia que se desprende de este trabajo es que el punto esencial que caracteriza a las organizaciones saludables es justamente la salud de sus empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Este era otro de los objetivos de este trabajo, es decir, clarificar el concepto de organización saludable, atendiendo cómo y por qué estas organizaciones tienen el apellido de saludables. Las organizaciones saludables se entiende como aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados (las personas) se sientan más saludables. Por tanto, estas organizaciones generan resultados relacionados con la excelencia organizacional como productos/servicios de *high performance*, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

Con base en ello, lo innovador de este trabajo ha sido tanto clarificar el concepto y características de la organización saludable, como descubrir cuáles son las buenas prácticas y buenas formas

de hacer que estas organizaciones ponen en marcha para alcanzar el estatus de «saludables». Es necesario reiterar que estas buenas prácticas hacen referencia a las formas de hacer, pensar y sentir que tienen las organizaciones saludables para desarrollar sus recursos humanos, más bien que técnicas concretas de gestión de recursos humanos. Y esto es así porque cada organización es un mundo único y debe llegar a conocer por sí misma qué prácticas ajustan más a sus objetivos, fines y estrategia organizacional. En este caso, no sirve el dicho de que «lo que es bueno para mí, es bueno para los demás...».

Por tanto, estas prácticas se han descrito con base en la concepción de un modelo heurístico previo de organización saludable basado en resultados de la investigación más actual sobre esta temática. Este modelo, como se ha descrito en este trabajo, comprende el desarrollo de estos elementos relacionados entre sí y que a su vez se relacionan con los resultados saludables organizacionales de excelencia organizacional como productos/servicios de excelencia y las buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad. Esto es, la organización saludable se caracterizaría por tener prácticas saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados y de resultados organizacionales saludables. Ahora bien, estos resultados a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo. Por tanto, entendemos que las relaciones entre las distintas variables del modelo heurístico son relaciones recíprocas que se desarrollan en el tiempo.

Quizá las organizaciones saludables deberían ser un objetivo empresarial prioritario en nuestra sociedad actual. En todo caso, el tiempo será testigo de ello...

Bibliografía

BANDURA, A. [1997]: *Self-Efficacy. The exercise of control.* Nueva Jersey: Freeman.

CARVER, S. y SCHEIER, M.F. [2002]: «Optimism». En C.R SNYDER y S. LOPEZ. (eds.), *The handbook of positive psychology* (págs. 231-243). Oxford: Oxford University Press.

CIFRE, E. y SALANOVA, M. [2008]: «Work/Non-Work Interface: A challenge to Human Resources Management» Ch. WANKEL (ed.), *21.st Century Management.* Sage: New York.

CSIKSZENTMIHALYI, M. [2002]: «The cConcept of Flow». En C.R SNYDER y S. LOPEZ. (eds.), *The handbook of positive psychology* (págs. 89-105). Oxford: Oxford University Press.

DEJOY, D.M. y WILSON, M.G. [2003]: «Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion». *American Journal of Health Promotion, 17*, págs. 337-341.

DELERY, J.E. y SHAW, J.D. [2001]: «The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension». En G.R. FERRIS (ed.), *Research in personnel and human resources management.* Greenwich. CT: Elsevier.

DEMEROUTI E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F. y SCHAUFELI, W.B. [2001]: «The Job Demands-Resources Model of Burnout». *Journal of Applied Psychology, 86,* págs. 499-512.

HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. [1980]: *Work redesign.* Reading, MA: Addison Wesley.

HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L. y HAYES, T.L. [2002]: «Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis». *Journal of Applied Psychology, 87,* págs. 268-279.

JACKSON, P.R., WALL, T.D., MARTIN, R. y DAVIS, K. [1993]: «New measures of job control, cognitive demand and production responsibility». *Journal of Applied Psychology, 78,* págs. 753-762.

KARASEK, R. y THEORELL, T. [1990]: *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life.* Nueva York: Basic Books.

KARASEK, R.A. [1979]: «Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign». *Administrative Science Quarterly, 24,* págs. 285-308.

LINDSLEY, D.H., BRASS, D.J. y THOMAS, D. [1995]: «Efficacy-performing spirals: a multilevel perspective». *Academy of Management Review, 20,* págs. 645-678.

LLORENS, S., SCHAUFELI, W.B., BAKKER, A. y SALANOVA, M. [2007]: «Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?» *Computers in Human Behavior, 23,* págs. 825-841.

LUTHANS, F. [2002]: «Positive organizational behaviour: developing and maintaining psychological strengths». *Academy of Management Executive, 16,* págs. 57-72.

LUTHANS, F. y YOUSSEF, C.M. [2004]: «Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage». *Organizational Dinamics, 33,* págs. 143-160.

LYUBOMIRSKY, S., KING, L. y DIENER, E. [2005]: «The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?» *Psychological Bulletin, 131,* págs. 803-855.

MARTÍNEZ, I. y SALANOVA, M. [2006]: «Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes». *Revista de Trabajo y Seguridad Social.* CEF, *279,* págs. 175-202.

PEIRÓ, J.M. [1993]: *Desencadenantes del estrés laboral.* Madrid: Eudema.

PETERSON, M. y WILSON, J.F. [2002]: «The culture –work– health model and work stress». *American Journal of Health Behavior, 26,* págs. 16-24.

PFEIFFER, J. [1998]: *The human equation.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

RODRÍGUEZ, A.M., SCHAUFELI, W., SALANOVA, M. y CIFRE, E. [2008]: «Flow experience among information and communication technology users». *Psychological Reports, 102,* págs. 29-39.

SALANOVA, M. [2008]: «Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva». En C. VÁZQUEZ y G. HERVÁS (eds.). *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resilencia.* Madrid: Alianza Editorial.

SALANOVA, M., AGUT, S. y PEIRÓ, J.M. [2005]: «Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate». *Journal of Applied Psychology, 90,* págs. 1.217-1.227.

SALANOVA, M., BAKKER, A. y LLORENS, S. [2006]: «Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources». *Journal of Happiness Studies, 7,* págs. 1-22.

SALANOVA, M., BRESÓ, E. y SCHAUFELI, W.B. [2005]: «Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement». *Ansiedad y Estrés, 11*, págs. 215-231.

SALANOVA, M. y MARTÍNEZ, I.M. [2008]: «Autoeficacia en el trabajo y en las organizaciones: resultados de investigación». En J.F. MORALES, C. HUICI, E. GAVIRIA, y A. GÓMEZ, A. (eds.), *Método, teoría e investigación en Psicología Social,* Madrid: Pearson Prentice-Hall.

SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I., BRESÓ, E., LLORENS, S. y GRAU, R. [2005]: «Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico». *Anales de Psicología, 21*, págs. 170-180.

SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I.M., CIFRE, E. y SCHAUFELI, W.B. [2005]: «¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales». *Revista de Psicología General y Aplicada, 58,* págs. 89-100.

SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I.M. y LLORENS, S. [2005]: «Psicología Organizacional Positiva». En F. PALACÍ (coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, págs. 349-376.

SALANOVA, M., PEIRÓ, J.M. y SCHAUFELI, W.B. [2002]: «Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An extension of the Job Demands-Control Model», *European Journal on Work and Organizational Psychology, 11,* págs. 1-25.

SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W.B. [2004]: «El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos». *Revista de Trabajo y Seguridad Social.* CEF, 261, págs. 109-138.

SCHABRACQ, M.J., WINNUBST, J.A.M. y COOPER, C.L. (eds.) [2003]: *The handbook of work and health psychology* (2.ª ed.). Chichester: Wiley.

SCHAUFELI, W.B. y SALANOVA, M. [2007]: «Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations». In. S.W. GILLILAND, D.D. STEINER y D. P. SKARLICKI (eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Volume 5: Research in Social Issues in Management.

SCHAUFELI, W.B. y ENZMANN, D. [1998]: *The burnout companion to study and research: A critical analysis.* Londres: Taylor and Francis.

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. y BAKKER, A. [2002]: «The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach». *Journal of Happiness Studies, 3,* págs. 71-92.

SELIGMAN, M.E.P. [1999]: «The president's address». *American Psychologist, 54,* págs. 559-562.

SNYDER, C.R., FELDMAN, D.B., TAYLOR, J.D., SCHROEDER, L.L. y ADAMS, V., III [2000]: «The roles of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths». *Applied and Preventive Psychology: Current Scientific Perspectives, 15,* págs. 262-295.

STANJOVIK, A.D. [2006]: «Development of a core confidence-higher order construct». *Journal of Applied Psychology, 91,* págs. 1.208-1.224.

STANJOVIK, A.D. y LUTHANS, F. [1998]: «Self-efficacy and work related performance: A meta-analysis». *Psychological Bulletin, 124,* págs. 240-261.

VAN DER KLINK, J., BLONK, R., SCHENE, A. y VAN DIJK, F. [2001]: «The benefits of interventions for work-related stress». *American Journal of Public Health, 91,* págs. 270-276.

WARR, P. [1990]: «The measurement of well-being and other aspects of mental health». *Journal of Occupational Psychology, 63,* págs. 193-210.

WILSON, M. G., DEJOY, D. M., VANDENBERG, R. J., RICHARDSON, H. A. y MCGRATH, A.L. [2004]: «Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization». *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77,* págs. 565-588.

ZWETSLOOT, G. y POT, F. [2004]: «The business value of health management». *Journal of Business Ethics, 55,* págs. 115-124.