

*Psicología de la Salud Ocupacional Positiva: concepto y
metodología para su evaluación*

Susana Llorens, Marisa Salanova e Isabel M. Martínez

Equipo WONT Prevenció Psicosocial

Universitat Jaume I de Castellón

INDICE

1. Introducción
2. Concepto de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva
3. Gestión de puestos y empleados ‘positivos’
4. Metodología WONT para la gestión de puestos y empleados ‘positivos’
5. Resumen y conclusiones finales
6. Referencias bibliográficas

1. Introducción

A pesar de la fuerte tradición que existe en Psicología y en concreto en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, de ocuparse de las patologías (por ejemplo, absentismo, estrés laboral) y de los aspectos negativos del ser humano, las organizaciones modernas están apostando por un nuevo enfoque de gestión del trabajo basado en la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP).

Esta nueva perspectiva se centra en la evaluación e intervención de aspectos positivos a valorar y optimizar en los puestos de trabajo y en los empleados, centrada en los recursos laborales y personales. La consideración de empleados ‘positivos’ trabajando en puestos ‘positivos’ constituye la base de las organizaciones modernas, cuyo interés se focaliza en la salud integral de sus empleados y en la producción de *outputs* ‘positivos’ y de excelencia que se convertirán en una ventaja competitiva para prosperar en el mercado laboral actual. Es aquí donde la PSOP puede aportar sus beneficios como un nuevo reto en las organizaciones para convertirlas en organizaciones ‘positivas’.

En este sentido, los objetivos de este capítulo se dirigen a introducir al lector en los fundamentos de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) de manera que tras su análisis, el lector sea capaz de:

- (1) Comprender las bases científicas y el objeto de estudio de la PSOP.
- (2) Conocer las características definitorias de los puestos y empleados ‘positivos’.
- (3) Conocer la metodología WONT como una propuesta desde la perspectiva de la PSOP.

En función de estos objetivos, el presente capítulo se estructura en tres

apartados principales. En primer lugar, se describen las bases científicas y se reflexiona sobre el concepto de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. En segundo lugar, se especificarán cuáles son las características que definen los puestos y empleados ‘positivos’. Por último, se expondrán las bases de la metodología WONT para la gestión (evaluación y optimización) de puestos y empleados ‘positivos’.

2. Concepto de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva

Como ya se ha señalado en otro lugar (Salanova, Martínez y Llorens, 2005b), la Psicología en general, y por analogía la Psicología de la Salud Ocupacional, se ha centrado, desde sus inicios, en los aspectos negativos de la conducta humana y el mal funcionamiento de las personas en diversos ámbitos (problemas, defectos, trastornos, patologías, enfermedad profesional, estrés laboral, absentismo). Esto es, se ha estudiado más la ‘enfermedad’ que la ‘salud’ propiamente dicha. Se han dedicado muchos esfuerzos a ayudar a las personas con problemas, pero se ha dejado de lado una perspectiva complementaria: ayudar a mejorar la vida de las personas en general. Para cubrir todo el espectro de la Psicología se necesita complementar el enfoque tradicional con otro más positivo. Y es aquí donde entra en juego el nuevo enfoque de la Psicología Positiva (Snyder y López, 2002).

La Psicología Positiva ha sido definida como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999), cuyo objetivo es ‘catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas’ (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Este cambio de paradigma no es algo arbitrario, sino que son las organizaciones modernas las que están demandando esta aproximación más positiva para dar respuesta a los cambios emergentes que están aconteciendo en la sociedad. Ante el cambio permanente y rápido al que se enfrentan las organizaciones, éstas deben

apostar por una gestión eficaz que permita garantizar la seguridad, salud y bienestar de los empleados. De otro modo, pueden generarse organizaciones ‘enfermas’ caracterizadas por su falta de efectividad y adaptación al entorno (Salanova, en prensa).

En este sentido, una organización saludable hace referencia a una forma saludable de estructurar y gestionar procesos de trabajo para garantizar la adaptación de los empleados, que se traducirá en ‘beneficios’ para todos: empleados, empleadores, clientes/usuarios y sociedad en general (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004). En definitiva, son organizaciones en las cuales las personas quieren trabajar, puesto que parece ser que les permiten satisfacer metas y objetivos y les hace sentirse ‘bien’.

Aplicado al contexto específico de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones surge la Psicología Organizacional Positiva (POP). En Salanova y otros (2005b) la definimos como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Además, especificamos que su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Más específico al contexto de la Psicología del Trabajo podemos hablar de una Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP). El cambio de ‘organizacional’ a ‘ocupacional’ se centra en el foco de estudio. En el caso de la Psicología Organizacional Positiva (POP) el foco se centra en promocionar la gestión de organizaciones ‘positivas’ que mejoren la calidad de vida organizacional y el desempeño organizacional. Mientras tanto, desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) el foco está en la promoción de puestos ‘positivos’ y empleados ‘positivos’ que mejoren la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Desde esta perspectiva, la PSOP puede ser definida como el estudio científico de la salud de las personas y los grupos trabajando en organizaciones saludables.. El objetivo es describir, explicar y predecir la salud de los empleados y organizaciones, para su optimización integral. Un modelo científico sobre la PSOP es el propuesto por Salanova (en prensa) quien señala que podemos hablar de organizaciones saludables como aquellas organizaciones que cuenten con 3 aspectos fundamentales: (1) empleados ‘saludables’, (2) en organizaciones ‘saludables’ y (3) que desarrollan resultados ‘saludables’ siempre bajo la perspectiva de mejora constante.

El punto de mira de la PSOP está en dar respuesta a dos cuestiones fundamentales: (1) ¿Qué caracteriza a los puestos ‘positivos’? y (2) ¿cómo son los empleados ‘positivos’? Vamos a dar respuesta a estas cuestiones en el siguiente apartado.

3. Gestión de puestos y empleados ‘positivos’

En este apartado, nos detendremos en conocer aquellas características que la investigación científica ha considerado como favorecedoras de la gestión de puestos y empleados ‘positivos’ desde la aproximación de la PSOP. Entendemos como empleados ‘positivos’ aquellos que gozan de salud psicosocial, al igual que los puestos de trabajo ‘positivos’ serían aquellos saludables, esto es, que contribuyen a mejorar y optimizar la salud psicosocial de los empleados.

Tradicionalmente, el análisis de los puestos de trabajo es un tema central en el marco de la gestión de los Recursos Humanos. Los puestos de trabajo están compuestos de tareas, funciones, obligaciones, responsabilidades, etc. específicas para cada puesto. Estas especificaciones permiten determinar el perfil de la persona que ocuparía cada puesto de forma óptima. En el marco de la PSOP, para la gestión de los puestos ‘positivos’ resulta necesario, además, atender a una de las características inherentes a

los puestos de trabajo y un aspecto fundamental en los modelos tradicionales de estrés: los recursos laborales. Éstos se consideran ingredientes esenciales que, por sí mismos, promueven la motivación, la salud y el bienestar psicológico positivo de los empleados (Bakker, Demerouti, de Boer y Schaufeli, 2003; Warr, 1990).

Según el modelo de Demandas-Recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001) y posteriores ampliaciones como el modelo del Proceso Dual (Schaufeli y Bakker, 2004) y el Modelo Espiral Dual (Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova 2007; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005a), los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, responder a las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. La relevancia de los recursos laborales radica en su capacidad para crear más recursos en el futuro y preservar otros que se considera valiosos, generando espirales positivas de recursos (Hobfoll, 2001; para una revisión de estos modelos ver Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2006).

Siguiendo el modelo científico de Warr (1990) en Salanova y otros (2005b) se describen los 7 recursos laborales más importantes que constituyen los ingredientes esenciales para la gestión de los puestos ‘positivos’. Estos puestos ‘positivos’ deben favorecer: (1) la oportunidad para el uso de habilidades, (2) que existan demandas laborales realistas, (3) claridad de tareas y del rol laboral, (4) la autonomía en el trabajo, (5) oportunidades para el contacto social, (6) tareas variadas y (7) la información e feedback sobre el trabajo realizado. Aunque no pretendemos ser exhaustivos, a continuación se describen de forma breve estas características definitorias de los puestos ‘positivos’.

(1) Oportunidad para el uso de habilidades: puede definirse como el grado en que

el puesto de trabajo permite al empleado la utilización y el desarrollo de las propias habilidades, así como la utilización de habilidades valoradas y requeridas (ver Peiró, 1993).

- (2) Demandas laborales realistas: es el grado en que las demandas laborales son retadoras; en el sentido de que resulta un esfuerzo realizarlas pero, al mismo tiempo, los empleados cuentan con los recursos laborales adecuados para hacerlas frente (Karasek, 1979).
- (3) Claridad de tareas y del rol laboral: grado en que el empleado tiene información clara sobre las consecuencias de la conducta, sobre el resultado de la realización de sus tareas, sobre el futuro del trabajo y sobre la conducta requerida en el trabajo (Peiró, 1993).
- (4) Autonomía en el trabajo: hace referencia al grado en que los empleados pueden decidir cuándo empezar y acabar una tarea, así como el método con el que va a realizarla, así como a las oportunidades de participar en la toma de decisiones sobre aspectos diferentes del trabajo (Karasek, 1979).
- (5) Oportunidades para el contacto social: implica que el empleado sabe que puede contar con el apoyo de aquellas figuras (bien sean compañeros, supervisor, o clientes/usuarios) que considera importantes o significativas en caso de que lo necesite (Kahn y Byosiere, 1992).
- (6) Variedad de tareas: grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del empleado (Hackman y Oldham, 1980).
- (7) Información y feedback sobre el trabajo realizado: es el grado en que el empleado recibe información sobre el trabajo realizado y sus resultados a

partir de la propia actividad laboral, del propio supervisor o de los compañeros (Demerouti y otros, 2001).

Por otro lado, el segundo de los elementos que ‘cuidan’ las organizaciones ‘positivas’ es la gestión de sus empleados. De hecho, según Salanova (en prensa) la gestión del capital psicológico ‘positivo’ resulta una inversión y una ventaja competitiva, puesto que los empleados son genuinos y menos imitables. A partir de una revisión de las investigaciones previas esta autora ha señalado 5 características esenciales para la gestión de empleados ‘positivos’: autoeficacia, esperanza, resiliencia, optimismo, y engagement. Desde esta perspectiva, aquellos empleados que presenten estas características psicológicas pueden considerarse empleados ‘positivos’ (para más información ver Salanova y otros, 2005b y Salanova, en prensa). A continuación, se describen de forma breve las características inherentes a los empleados ‘positivos’.

(1) Autoeficacia: es la “*creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*” (Bandura, 1997, p.3). Se considera la piedra angular de los empleados ‘positivos’, por cuanto puede influir en los restantes estados afectivos y motivacionales positivos que acabamos de mencionar (ver Martínez y Salanova, 2006). Los empleados eficaces centran sus esfuerzos en las demandas laborales, se imponen retos que favorecen sus intereses y el desarrollo de actividades nuevas, hacen atribuciones causales sin sentir ansiedad y experimentan bajo grado de estrés en situaciones difíciles, perseveran ante las dificultades y no se ‘pre-ocupan’ de las demandas, sino que se ‘ocupan’ de ellas (ver Salanova, en prensa).

(2) Esperanza: es un estado motivacional positivo que genera en los empleados un intento por conseguir objetivos por medio de un sentido de agencia

personal que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para ello (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams, 2000). Empleados con altos niveles de esperanza suelen mostrar mayores niveles de desempeño, satisfacción laboral y mayor compromiso con la empresa (Luthans y Youssef, 2004).

- (3) Resiliencia: “es una capacidad psicológica positiva que ‘rebota’ la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor” Luthans (2002, p. 702). Las personas resistentes son competentes socialmente, tienen capacidad para solucionar problemas, autonomía y afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos.
- (4) Optimismo: los empleados optimistas esperan que les sucedan cosas buenas, son persistentes, no dudan ni vacilan ante condiciones adversas, y esperan obtener buenos resultados aunque las cosas se pongan difíciles. Son capaces de aceptar las situaciones incontrolables tal y como son, adoptando la mejor visión posible (Carver y Scheier, 2002).
- (5) Engagement o vinculación psicológica con el trabajo: es un estado afectivo positivo de plenitud que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002). Los empleados engaged afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización, que conducen a aumentar su satisfacción, su bienestar, su desempeño y el compromiso organizacional (ver Salanova y Schaufeli, 2004 para una revisión).

4. Metodología WONT para la gestión de puestos y empleados ‘positivos’

Hasta aquí hemos presentado las características que definen los puestos y los empleados ‘positivos’ en el seno de la PSOP. Pero para llevar a cabo una gestión ‘positiva’ las empresas han de adoptar una metodología que permita identificar y evaluar estas características ‘positivas’ y optimizarlas.

Aunque existen diferentes metodologías de evaluación de riesgos psicosociales focalizadas en la evaluación de daños psicosociales derivados del estrés, sólo algunas permiten llevar a cabo políticas de evaluación y optimización de la salud laboral y la calidad de vida laboral en las organizaciones bajo un planteamiento positivo y centrado en la mejora continua del bienestar en el trabajo. Una de estas metodologías es la desarrollada por el equipo de investigación WONT (Work & Organization NeTwork).

Con una experiencia avalada por más de 10 años de investigación, la metodología WONT está fundamentada en un modelo científico: el modelo Espiral Dual de la Salud Ocupacional (Salanova y otros, 2006). Este modelo está basado en modelos científicos relevantes en ‘estrés laboral’, a saber: modelo de Demandas-Control de Karasek (Karasek y Theorell, 1990), modelo de Demandas-Recursos laborales (Demerouti y otros, 2001) y modelo del Proceso Dual (Schaufeli y Bakker, 2004), lo que le otorga precisión y fiabilidad en su aplicación a contextos organizacionales (para más información sobre estos modelos ver Salanova y otros, 2006).

La principal aportación del modelo Espiral Dual de la Salud Ocupacional es que no sólo se centra en evaluar los procesos de ‘erosión’ responsables del estrés laboral, sino que permite estudiar el proceso opuesto; esto es, el proceso de ‘motivación’ que es responsable de la aparición de la salud y bienestar psicosocial en el trabajo. Desde esta perspectiva ‘positiva’, una de las premisas del modelo es la consideración de aspectos laborales y personales. Por tanto, no sólo evalúa las

demandas y los recursos laborales ‘positivos’ sino que otorga un papel primordial a los recursos personales ‘positivos’; esto es, a las creencias de eficacia en el trabajo, en el marco de la Teoría Cognitiva Social (Bandura, 2002; para una revisión sobre autoeficacia en el trabajo ver Martínez y Salanova, 2006).

En función de lo eficaces que se perciban los empleados así percibirán el ambiente social del trabajo. Otra premisa del modelo es que la experiencia de consecuencias ‘positivas’ en el trabajo (por ejemplo, engagement) depende del desarrollo del proceso de motivación que daría lugar a las espirales ‘positivas’ de autoeficacia y así a la percepción de demandas ‘retadoras’ y de recursos adecuados para afrontarlas.

Aquellos empleados con niveles más altos de autoeficacia percibirán más demandas ‘retadoras’ y recursos ‘positivos’, que a su vez les llevarán a experimentar mayor salud y más bienestar psicosocial (para más información ver Salanova y otros, 2006 y Salanova, Cifre, Martínez, y Llorens, en prensa). La combinación de demandas ‘reto’ y recursos podría llevar a lo que denominaríamos un desajuste ‘negativo’ puesto que el empleado tendría más demandas que recursos, pero tiene una connotación ‘positiva’ dado que es ese nivel de demandas ‘reto’ lo que otorga un cariz de aprendizaje y de motivación al puesto.

Este modelo científico en el que se sustenta la metodología WONT responde al concepto de salud integral, atendiendo tanto a los aspectos positivos como a los negativos. Sin embargo, dado el interés de este capítulo, nos centraremos en los primeros. En este sentido, la metodología WONT se concreta, a nivel práctico para la gestión de puestos y empleados ‘positivos’ en el modelo RED. Este modelo considera tres bloques de factores psicosociales: (1) Recursos personales y recursos laborales ‘positivos’, (2) Emociones/experiencias laborales ‘positivas’ y (3) Demandas ‘reto’.

Para su evaluación, la metodología WONT propone la utilización de diferentes herramientas, como las entrevistas a expertos, obtención de datos administrativos, checklists o listas de comprobación y sobre todo el cuestionario de autoinforme RED que representa el ‘corazón’ de la evaluación.

El objetivo del instrumento RED aplicado a contextos ‘positivos’ es la identificación de personas, grupos y puestos ‘positivos’ para mejorar su bienestar y la calidad de vida laboral y, en definitiva, crear organizaciones ‘saludables’. Es un instrumento que se caracteriza por ser práctico y normativo, sistemático y comprensivo, modular, flexible y científico. Además, puede utilizarse en su versión tradicional de lápiz y papel o en su versión *on line*. Esta última ofrece un feedback inmediato de los resultados obtenidos por el empleado comparándolos con los obtenidos de una muestra normativa, utilizando un lenguaje claro y sencillo (para más información sobre las ventajas del cuestionario *on line* ver Salanova y otros, en prensa).

Su carácter práctico y normalizado se observa por su sencillez conceptual y por la consideración exclusiva de aquellos factores ‘positivos’ del puesto de trabajo y de los empleados que pueden optimizarse. Además, atiende las normas ISO 10075-3: 2002 en cuanto a “instrumento diagnóstico” de la salud ocupacional. Es sistemático y comprensivo puesto que incluye un amplio rango de factores psicosociales y consecuencias ‘positivos’. Es de tipo modular y flexible ya que consiste en un total de 24 factores psicosociales ‘positivos’ (que detallaremos en las páginas siguientes) ajustados al contexto específico de cada organización para evaluar y optimizar puestos y empleados ‘positivos’. Es científico puesto que los factores incluidos en el cuestionario están basados en modelos científicos y estudios previos validados y publicados en revistas de impacto (para más información sobre las características del cuestionario ver Salanova y otros, 2006 y Salanova, en prensa).

Estos factores psicosociales ‘positivos’ que se evalúan con el cuestionario RED poseen adecuados indicadores de fiabilidad de acuerdo con criterios estadísticos (Nunnaly y Berstein, 1994) y hacen referencia, como hemos dicho antes, a tres bloques diferenciados: (1) Recursos personales y laborales ‘positivos’, (2) Emociones/experiencias ‘positivas’ y (3) Demandas laborales ‘reto’. De acuerdo con el modelo RED, los empleados experimentarán salud y bienestar psicosocial cuando se perciban más ‘autoeficaces’ para realizar bien su trabajo, que a su vez incrementará la percepción de demandas ‘reto’ y de recursos laborales ‘positivos’.

Los recursos personales ‘positivos’ son liderados por las creencias de eficacia (*‘Me siento capaz de realizar bien mi trabajo aunque tenga que resolver problemas difíciles’*) que otorgan el prisma con el que percibir el resto del ambiente social del trabajo, así como por las competencias mentales (*‘En mi trabajo soy capaz de estar pendiente y recordar muchas cosas a la vez’*) y competencias emocionales (*‘En mi trabajo soy capaz de tratar con mucha gente diferente y hacerlo bien’*).

En cuanto a los recursos laborales ‘positivos’ se consideran: la autonomía (*‘En mi trabajo tengo autonomía para tomar decisiones sobre incidencias o imprevistos que puedan ocurrir’*), clima de apoyo social y técnico (*‘Cuando tengo problemas personales en mi trabajo, suelo recurrir a mis compañeros de trabajo’*), feedback (*‘La información sobre “cómo” hago mi trabajo, la obtengo por medio de mi propio desempeño’*), relaciones interpersonales (*‘En mi trabajo me llevo bien con mis compañeros’*), liderazgo transformacional (*‘En mi trabajo, la persona que me supervisa trata a los empleados teniendo en cuenta sus sentimientos y opiniones’*) y trabajo en equipo (*‘Confío en la habilidad de mi equipo para realizar bien las tareas’*).

Entre las demandas reto se consideran la sobrecarga cuantitativa (*‘El trabajo que hago me exige tener más trabajo del que puedo hacer’*), la sobrecarga mental (*‘El*

trabajo que hago me exige estar pendiente y recordar muchas cosas a la vez) y la seguridad laboral (*Tengo la seguridad de estar trabajando en la misma organización el próximo año*). Como antes hemos mencionado, las demandas ‘reto’ tienen la capacidad de desarrollar el proceso de aprendizaje y de motivación que de otra forma sería inviable. De hecho, un ajuste entre demandas-recursos llevaría a los empleados a no sufrir estrés pero no ayudaría a desarrollar las competencias del empleado. De la misma manera, un desajuste positivo -es decir cuando el empleado tiene más recursos que demandas- también puede generar un puesto de trabajo aburrido e insatisfactorio.

Respecto a las emociones/experiencias ‘positivas’ en el trabajo se incluyen variables de salud y bienestar psicosocial como son: el engagement que está caracterizado por vigor (*Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar*), dedicación (*Estoy orgulloso del trabajo que hago*) y absorción (*El tiempo “vuela” cuando estoy trabajando*); placer (*Me gusta el trabajo que hago*), relajación (*Me siento cómodo/a y relajado/a en mi trabajo*), entusiasmo (*Estoy entusiasmado con mi trabajo*), interés intrínseco (*El trabajo que hago me motiva en sí mismo*), flow (*Estoy feliz y absorto cuando estoy trabajando*), satisfacción laboral (*Estoy satisfecho/a con las tareas que realizo en mi puesto de trabajo*) y empatía (*En las relaciones con los clientes/usuarios es necesario ponerse en su lugar*).

Por último, destacar que además, este modelo permite evaluar variables relacionadas con conductas laborales ‘positivas’ como: compromiso laboral (*La organización donde trabajo es de gran importancia personal para mí*) y calidad del trabajo (*En la organización donde trabajo se reconoce y aprecia el trabajo bien hecho y de calidad*).

Además, la metodología WONT no sólo permite detectar y valorar factores psicosociales ‘positivos’ sino que ‘va más allá’; esto es: también permite establecer

acciones de optimización que se deriven directamente de los resultados de dicha evaluación. En este sentido, la investigación previa ha demostrado la necesidad de mantener o mejorar los factores psicosociales ‘positivos’ para generar puestos y empleados ‘positivos’. De lo contrario, tales factores ‘positivos’ podrían convertirse con el tiempo en verdaderos riesgos psicosociales (Salanova y otros, 2005b). Para ello, la metodología sigue el modelo de intervención propuesto por la *European Association of Work & Organization Psychologists* (EAWOP): el modelo de investigación-acción. Este modelo se centra en un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de acciones de intervención basadas en los resultados obtenidos del análisis de esos datos (Robbins, 2004; Shani y Pasmore, 1985).

En otro lugar (Salanova y otros, 2006 y Salanova, en prensa), se muestran las fases para una aplicación rigurosa de este modelo de cambio. Aplicado a contextos ‘positivos’ y sin pretender ser demasiado exhaustivos, señalaremos que este proceso consta de 7 fases diferenciadas: (1) diagnóstico, (2) análisis de los resultados, (3) emisión y presentación de informes técnicos, (4) evaluación específica, (5) retroalimentación, (6) acción, (7) evaluación de la eficacia de la intervención y entrega de informe final. El contenido de estas fases se presenta a continuación:

- (1) Fase de diagnóstico: tiene lugar el contacto, entrevistas con ‘agentes clave’, comprobaciones preliminares y evaluación de los 20 factores psicosociales ‘positivos’ mediante la administración del cuestionario RED.
- (2) Fase de análisis de los resultados: la información recogida se somete a un proceso de análisis, valoración e interpretación.
- (3) Fase de emisión y presentación de un informe técnico: se señalan los factores y consecuencias psicosociales ‘positivos’ a optimizar y se describen las principales recomendaciones de optimización.

- (4) Fase de evaluación específica: en caso necesario, se procede a realizar una evaluación en profundidad de algún factor psicosocial ‘positivo’ en particular mediante entrevistas individuales o la aplicación de instrumentos de diagnóstico más específicos.
- (5) Fase de retroalimentación: se informa de los resultados ‘positivos’ obtenidos mediante sesiones de *feedback survey* con agentes clave y participantes en la evaluación.
- (6) Fase de acción: se especifican las propuestas de optimización priorizadas y la urgencia de su aplicación a corto, medio y largo plazo y se ponen en marcha.
- (7) Fase de evaluación de la eficacia de la intervención: se realiza una segunda evaluación de factores psicosociales (entre 6 meses y 1 año después de la primera evaluación) para comparar los resultados de los grupos experimentales (que han sido optimizados) con los grupos control. Finalmente, se entrega un informe final señalando los beneficios de las acciones emprendidas, así como un nuevo listado de acciones de optimización priorizadas para el mantenimiento y la optimización de la salud y el bienestar psicosocial en la organización.

Pero, ¿en qué consisten estas estrategias de optimización? Para llevar a cabo un programa de optimización de calidad éste debe cumplir una serie de criterios: (1) estar planificado previo acuerdo con la organización, (2) ajustado a las necesidades y situaciones concretas de cada organización, y (3) someterse a un proceso de calidad para establecer la eficacia de la misma (para ellos se establecen grupos experimentales u optimizados y grupos que no han sido optimizados para su comparación).

En este caso, las diferentes estrategias de optimización irán orientadas a cambios en: (1) el empleado para generar empleados ‘positivos’, (2) cambios en la organización del trabajo para generar puestos ‘positivos’ y/o (3) cambios en la interacción empleado-puesto. En primer lugar, los cambios en el empleado irán orientados a un dotarles de los recursos personales necesarios mediante acciones formativas. Por ejemplo, formación o *workshops* orientados a la mejora del nivel de autoeficacia, y el nivel de competencias mentales y emocionales y la generación de competencias ‘positivas’ (por ejemplo, esperanza, optimismo, resiliencia). En segundo lugar, las intervenciones orientadas a optimizar los puestos de trabajo pueden centrarse en el incremento de recursos laborales ‘positivos’ (por ejemplo, generando mayor autonomía y feedback) y aumento de las demandas retadoras (por ejemplo, sobrecarga cuantitativa). En tercer lugar, las estrategias de optimización pueden basarse en la interacción empleado-puesto, de manera que se optimicen los recursos laborales, se favorezcan demandas ‘retadoras’ y se optimicen los recursos personales.

Como podemos observar, sea cual sea el foco de la optimización se centran exclusivamente en los aspectos positivos y en lo que consideramos la vía motivacional o positiva de los modelos de estrés (véase Demerouti y otros, 2001; Llorens y otros, 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). Además, conviene resaltar que la estrategia de optimización a seguir siempre dependerá de los resultados específicos obtenidos en cada organización.

Haciendo un paralelismo con los modelos de intervención del estrés, las estrategias de optimización no sólo se diferencian en el foco de actuación (empleado, puesto e interacción de ambos), sino también en función de los objetivos que se persiguen con la optimización (para información detallada sobre estrategias de intervención ver Salanova y otros, 2006). Así, en función de los objetivos, la

optimización se diferencia entre optimización primaria y optimización secundaria (Snyder y López, 2002). A pesar de su diferenciación, estas estrategias pueden llevarse a cabo de manera combinada para una mayor efectividad.

La optimización primaria es de carácter general y se dirige a todos los empleados con el objetivo de establecer unos niveles óptimos de funcionamiento y de salud en un nivel básico y esencial. Por otra parte, la optimización secundaria incluye aquellos esfuerzos adicionales que mejorarán el funcionamiento óptimo y la salud desde una perspectiva temporal. Normalmente ocurren después de que se produzcan esos niveles básicos de funcionamiento y salud desde la optimización primaria y tiene por objetivo mantener y optimizar al máximo los niveles de funcionamiento y salud en el tiempo.

Sin intención de ser exhaustivas, a continuación se presenta una breve descripción de las estrategias de optimización que, a nuestro juicio, podrían ser adecuadas para conseguir nuestro objetivo. Para más detalle, remitimos al trabajo de Salanova y otros (2006) y Salanova (en prensa). Comenzaremos por aquellas que están dirigidas a generar empleados 'sanos': (1) autodiagnóstico: para conocer el nivel de características 'positivas' que posee tanto el empleado como los puestos de trabajo; para ello, podría utilizarse la cumplimentación del cuestionario RED con la evaluación de los factores psicosociales 'positivos' que antes hemos mencionado; (2) Entrenamiento en autoeficacia: se puede conseguir de diferentes formas, como por ejemplo, generando experiencias de éxito en los empleados, persuadiéndoles verbalmente de que son capaces de realizar bien su trabajo, mediante el aprendizaje vicario o modelado cognitivo y/o favoreciendo en los empleados la experiencia de emociones 'positivas'; (3) Entrenamiento en habilidades profesionales y sociales/emocionales: se trata del desarrollo de habilidades profesionales necesarias para el buen desarrollo de las

demandas laborales, así como el desarrollo de habilidades sociales y emocionales para una gestión eficaz de las relaciones interpersonales con los propios compañeros, equipo de trabajo, supervisor y clientes/usuarios; se aconseja la realización de talleres en donde la participación activa de los empleados es crucial (ver un ejemplo en Rodríguez, Llorens, y Salanova, 2006); (4) Conciliación trabajo-vida privada: se centran principalmente en la implantación de sistemas de horarios más flexibles y obtención de beneficios para el cuidado de los niños u otras personas a su cargo (más información en Cifre y Salanova, 2004); (5) Grupos de mejora: implica el desarrollo de grupos relativamente estables en los que se fomente el intercambio de información, se apoyen a nivel emocional y resuelvan problemas laborales de forma autónoma y autogestionada; (6) Coaching y consulting: en el caso del *coaching* el empleado debe aprender a resolver problemas y situaciones en múltiples contextos (por ejemplo, cómo tratar a clientes agresivos), mientras que con el *consulting* aprende a resolver situaciones en contextos específicos (por ejemplo, cómo tratar a un cliente en particular); (7) Asesoramiento: se trata de una metodología activa que busca estimular e incrementar competencias ‘positivas’ en el empleado en su vida laboral.

Para finalizar, se describen algunas estrategias de optimización dirigidas a generar puestos ‘positivos’: (1) Auditoría de salud psicosocial: se basa en la evaluación y la implantación sistemática y rutinizada de estrategias dirigidas a optimizar la salud y el bienestar psicosocial de los empleados; (2) (Re-)diseño de puestos ‘positivos’: implica la mejora del contenido del puesto convirtiendo los puestos de trabajo en puestos ‘positivos’; (3) Horarios de trabajo ‘positivos’: optimización de horarios, turnos, periodos de descanso, vacaciones, temporadas sabáticas, días de salud mental, etc.; (4) Desarrollo directivo: estrategias de gestión de recursos humanos orientadas a directivos y personas que en la organización desempeñen funciones de mando; (5)

Programas de acogida de nuevos empleados: charlas, entrevistas, visitas dirigidas, cursos de formación, etc. para facilitar la expresión de emociones positivas desde el momento del encuentro a la organización que permitirán la adaptación del nuevo empleado; (6) Desarrollo organizacional: se trata de realizar cambios saludables en la organización, incluyendo el feedback survey, entrenamientos y desarrollo de equipos; (7) Institucionalización de servicios: se trata de servicios de asistencia y promoción de la salud integral de los empleados.

5. Resumen y conclusiones finales

En este capítulo hemos pretendido ofrecer un panorama sobre el paradigma de la Psicología Positiva aplicado al ámbito de las organizaciones y del trabajo, en especial a la salud psicosocial, como un reto en las organizaciones modernas. Los objetivos específicos se han centrado en ofrecer al lector información sobre las bases científicas y el objeto de estudio de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. Además, se pretendía delimitar las características definitorias de los puestos y empleados ‘positivos’. Finalmente, se pretendía dar a conocer la metodología WONT para la gestión de puestos y empleados ‘positivos’.

Para ello, hemos descrito en el primer apartado de este capítulo las bases científicas y se reflexiona sobre el concepto de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. Además, en el apartado dos se han especificado las principales características que definen los puestos y empleados ‘positivos’. En el apartado tres se ha mostrado una metodología para la gestión de puestos y empleados ‘positivos’.

Con todo esto, hemos intentado ofrecer un marco teórico positivo para fomentar la salud integral de los empleados en las organizaciones. Este foco positivo, supone un reto para las organizaciones modernas que se preocupan por una gestión del bienestar de sus empleados y por la generación de productos y/o servicios que permitan

una marca distintiva y competitiva acorde con las necesidades del mercado actual. Este nuevo foco de la PSOP considera que la salud del empleado no es cosa de modas, sino que es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales. También hemos querido mostrar que existen metodologías válidas y fiables con las que poder hacer realidad la aplicación de la PSOP. La metodología WONT no es una promesa, sino que es una realidad fiable y válida para la evaluación y optimización de la salud y el bienestar psicosocial en las organizaciones.

Esperamos que con el presente trabajo se hayan clarificado conceptos clave de la PSOP y se abran nuevas perspectivas sobre la evaluación, optimización y gestión de puestos y empleados ‘positivos’. Sería nuestra ilusión el haber ayudado a las organizaciones a hacer realidad el ‘sueño’ de las empresas inteligentes, que saben reír, expresar conocimientos, apasionarse y gestionar bien su capital intelectual (Esperra, 1999). No es cosa de super-organizaciones sino de empresas modernas que intentan convertir el trabajo en algo ‘bonito’, agradable y enriquecedor y que llevan a la práctica el dicho de “ríe y el mundo reirá contigo”. Vamos a probar y... a ver cómo van las cosas.

6. Referencias bibliográficas

- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., y Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey: Freeman.
- Bandura, A. (2002). *Self-efficacy: The exercise of control* (5th edition). New York, NY: Freeman and Company.

- Carver, S. y Scheier, M. F. (2002). Optimism. En C. R Zinder y S. Lopez. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.
- Cifre, E. y Salanova, M. (2004). Estrategias de conciliación familia/trabajo: buscando la calidad de vida laboral. *Estudios Financieros*, 259, 111-154.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Esperra, J. (1999). *Las organizaciones que aprenden*.
http://www.sedic.es/documentos_boletin_km/org.doc
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Kahn, R. L. y Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol.3, pp. 571-650). Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A., y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Martinez, I. y Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 279, 175-202.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª edición). Méjico: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. M., Llorens, S., y Salanova, M. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: eficacia a corto plazo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 29, 46-51.
- Salanova, M. (en prensa). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial, en prensa.

- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Bresó, E., y Schaufeli, W. B. (2005a). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215-231.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., y Llorens, S. (en prensa). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales*. Editorial Letrera: Madrid.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2006). Metodología RED-WoNT. En Foment del Treball Nacional (Ed.). *Perspectives de Intervenció en Riesgos Psicosociales, Evaluació de riscos*. (pp. 131-154). Barcelona.
- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2005b). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

- Shani, A. B. y Pasmore, W. A. (1985). Organization inquiry: Towards a new model of the Action-Research process. En D. D. Warrick (comp.), *Contemporary organization development: Current thinking and applications* (pp. 438-448). Glenview, I.L. Scott: Foresman.
- Snyder, C. R. y López, S. J. (2002). The future of positive psychology. A declaration of independence. En C. R. Snyder y S. Lopez. (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 751-767). Oxford: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., y Adams, V. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths. *Applied and Preventive Psychology: Current Scientific Perspectives, 15*, 262-295.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 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*, 565 –588.