



**BIENESTAR  
LABORAL**

**APORTACIONES DESDE LA  
PSICOLOGÍA POSITIVA**

**Medicina del trabajo**

Abril 2016



# Autor

Exprimet



## Resumen

En el contexto actual, es indispensable evolucionar y dar un paso más, dejar de pensar que la salud de los trabajadores es un medio que permite alcanzar una finalidad, y empezar a considerarla como un fin en sí misma, es decir, **como un valor estratégico** en los objetivos de la empresa.

En el este trabajo se analizan aspectos aportados por la **Psicología Positiva** al ámbito organizacional. Se recogen los inicios del paradigma de las organizaciones positivas, así como los conceptos claves para la comprensión de las variables que influyen en el desarrollo de las mismas, para la evaluación de riesgos psicosociales y recursos personales positivos. También se señalan algunos ejemplos de intervenciones positivas y de buenas prácticas individuales y organizacionales. Finalmente, en el documento se recogen las principales conclusiones que pueden extraerse de la evidencia empírica acumulada hasta el momento y se plantean algunas sugerencias para el futuro.

*Mi interés personal al elegir este tema está relacionado con la necesidad de transmitir un mensaje claro: en el ámbito organizacional no sólo se originan patologías derivadas del estrés laboral, sino que puede ocurrir todo lo contrario: **el entorno laboral puede generar emociones positivas**, y dichas emociones predicen el desarrollo de las **organizaciones saludables**, que son aquellas capaces de adaptarse al entorno y enfrentarse a las nuevas demandas del ambiente de forma eficaz promoviendo **la salud y el bienestar entre sus trabajadores**.*

**Palabras clave:** *Psicología Organizacional Positiva, Organizaciones Saludables, Capital Psicológico Positivo, Intervenciones Positivas.*





# Contenido

1. Introducción
2. La utilidad de lo positivo en el ámbito de la salud laboral
3. Emociones positivas, salud y bienestar laboral
4. Emociones positivas, burnout y engagement
5. Demandas y recursos laborales
6. Capital psicológico
7. Recursos emocionales de resistencia.
8. Intervenciones positivas
9. Buenas prácticas organizacionales e individuales que fomentan la salud laboral y el bienestar
10. Practicar los recursos emocionales de resistencia
11. Conclusiones
12. Referencias bibliográficas



## 1. INTRODUCCIÓN

En 1948, la *Organización Mundial de la Salud (OMS)* definió la salud como “*un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*”. Esta definición de algún modo contemplaba la posibilidad de diferenciar entre salud negativa y positiva.

En 1986 se efectuó en Ottawa la primera reunión oficial de la OMS sobre promoción de la salud, en cuya declaración final se concluyó que: “*la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social y no meramente la ausencia de enfermedad o de minusvalía. La salud es un recurso de la vida cotidiana, no el objetivo de la vida. Es un concepto positivo que subraya los recursos sociales y personales así como las capacidades físicas*”.

Este interés conceptual de la OMS por acotar de un modo completo e integral el concepto de salud ha tenido algunos desarrollos recientes. Tanto la Psicología como la Medicina aún centran su intervención primaria en problemas emergentes más que en prácticas preventivas y de promoción de salud. Su objetivo se centra más en reducir el dolor y la incapacidad que en promover el bienestar de la gente y desarrollar aquellas capacidades que permitan su crecimiento.

Así, el modelo biopsicosocial es un modelo o enfoque participativo de salud y enfermedad que postula que el factor biológico (factores químicobiológicos), el psicológico (pensamientos, emociones y conductas) y los factores sociales, desempeñan un papel significativo de la actividad humana en el contexto de una enfermedad o discapacidad). Desde este modelo, la salud se entiende mejor en términos de una combinación de factores biológicos, psicológicos y sociales y no puramente en términos biológicos; la salud se comprende de forma global.

Desde una perspectiva positiva, la salud es una variable dinámica que incluye los planos individual, laboral, social y ecológico de las personas. Se propone un papel



activo de la persona ante su propia salud y, desde ese enfoque, se derivan consecuencias que es necesario tener en cuenta para los programas de prevención y promoción de la salud.

La salud laboral, desde la perspectiva de la psicología, se ha visto influida por la **Psicología Positiva**, que estudia las emociones positivas, las fortalezas y las virtudes de las personas, tratando de buscar y comprender cuáles son las variables y los recursos personales que conseguirían mayor adaptación, más salud y bienestar para los trabajadores.

Al mismo tiempo, se ha producido una aproximación de la salud laboral a los modelos de la **Psicología Organizacional Positiva**, preocupada por conocer en qué medida los aspectos positivos organizacionales pueden tener una aplicación decisiva a nivel de productividad, creatividad y calidad del trabajo realizado, ésto es, de los resultados organizacionales.

De la combinación de la perspectiva del concepto integral de salud y de la psicología organizacional positiva surge la **Psicología de la Salud Ocupacional Positiva** con el propósito de mejorar la calidad de vida laboral, de proteger la seguridad y de fomentar la salud de los trabajadores. La perspectiva positiva se encamina a ofrecer respuesta a las nuevas demandas que las organizaciones modernas necesitan dentro de un contexto socioeconómico en constante cambio (MASLACH, SCHAUFELI Y LEITER), entornos VUCA.

VUCA es un acrónimo que está de moda y que recoge los conceptos de *volatility*, *uncertainly*, *complexity* y *ambiguity* (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). El término fue acuñado en los 90's por el ejército americano (*US Army war College, Carlisle Barracks*) para designar la realidad a la que tenían que enfrentarse, un escenario complejo y caótico en vez de un enemigo conocido y previsible. Posteriormente, comenzó a utilizarse en entornos empresariales y ahora se está aplicando en los entornos educativos.



Utilizar ese acrónimo es una forma de decir que el mundo no tiene lógica, que el mundo está loco, que es complicado en todos los sentidos. Nuestro entorno cambia cada vez con más rapidez, es más imprevisible y difícil de interpretar y tenemos que estar preparados, ser conscientes de que, a nuestro alrededor, todo se mueve.

Los profesores BENNET y LEMOINE publicaron *Lo que VUCA significa en realidad para ti* y plantearon el entorno VUCA como una matriz con dos ejes, conocimiento (¿qué sabes de lo que está ocurriendo?) y predictibilidad (¿puedes predecir los resultados de los que haces?), que aporta las características de los cuatro conceptos que componen el acrónimo

Estamos viviendo en un entorno VUCA, necesitamos saber cómo es nuestro mundo para estar y SER lo mejor en él. Sobrevivir en un mundo cambiante, incierto, complejo y ambiguo exige reinventarse. Si sólo nos flexibilizamos para adaptarnos a él, seremos personas (y trabajadores) sin estructura, sin criterio; si sólo nos centramos en mejorar la estructura, nos romperemos por exceso de rigidez. Los expertos aconsejan ser flexibles y adaptarse en las capacidades y ser firmes en los valores éticos. Es necesario anticiparse, ser ágiles para afrontar las situaciones y atraer lo mejor, estar preparados para cuándo las cosas sucedan, captar, aprovechar y compartir la información, aprender a gestionar la complejidad, ser abiertos, acotar los riesgos. Visión, entendimiento (*understanding*), claridad y agilidad (las iniciales también son VUCA) .son claves para sobrevivir en estos entornos.

La **Psicología Positiva** y la **Teoría Organizacional** confluyen en un nuevo marco teórico denominado **Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP)**, centrada en el estudio de las condiciones positivas y fortalezas humanas que están relacionadas con el bienestar de los miembros de una organización (GARROSA, BLANCO - DONOSO, MORENO, SCHAUFELI).

Desde esta visión, además de seguir la línea de prevención clásica de los riesgos laborales, se trata de conocer cuáles son los factores organizacionales, laborales y



personales que promueven la salud y el bienestar en las organizaciones, tanto para los trabajadores como para los usuarios del servicio prestado.

Figura 1: Desde el paradigma tradicional de la enfermedad hacia una nueva visión más positiva



Fuente: Adaptado de Fernández, 2012

Tradicionalmente la psicología ha dedicado sus esfuerzos de forma casi exclusiva al tratamiento de los trastornos mentales (SELIGMAN). Desde la **Psicología de la Salud Ocupacional Positiva** se han desarrollado diferentes investigaciones para identificar factores que permitan promover trabajadores *positivos*. Numerosos estudios permiten verificar el importante papel de los factores emocionales, y especialmente, de las emociones positivas en la predicción de los niveles de bienestar de las personas (CASULLO). Si bien los conceptos de emociones positivas y el bienestar habitualmente se utilizan de forma indiferenciada, las emociones positivas constituyen sólo un componente del bienestar, junto con otros constructos como la satisfacción general con la vida (LENT y BROWN). Las variables personales positivas ayudan a desarrollar soluciones creativas frente a los problemas laborales, a afrontar mejor la situación y a resolver el problema desde una perspectiva realista.

En este contexto, surgen las **organizaciones saludables (OS)**, que son *“aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los trabajadores mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las*





*tareas, el ambiente social y la organización*” (SALANOVA y SCHAUFELI). Las organizaciones son saludables porque reúnen una serie de requisitos. (Tabla 1).

*Tabla 1: Requisitos de las organizaciones saludables*

- La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los trabajadores en un fin en sí misma;
- existe un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes y enfermedades;
- un ambiente social de trabajo inspirador para los trabajadores;
- los trabajadores se sienten vitales; motivados e implicados en su trabajo y
- se establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización y su entorno y con responsabilidad social corporativa.

*Great Place to Work* (<http://www.greatplacetowork.com>) ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas. Basándose en su extensa experiencia definen un buen lugar para trabajar como aquel donde los trabajadores “*confían en que la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos*”. Un buen lugar para trabajar se caracteriza porque existen buenas relaciones entre los trabajadores y la dirección, entre los trabajadores y sus puestos /compañía, y entre los trabajadores y sus compañeros. Las dimensiones de tipo social en la organización adquieren una importancia crucial a la hora de definir qué es y que no es una organización saludable (SALANOVA).

Las empresas percibidas por los trabajadores como las más saludables, reúnen una serie de características denominadas *cultura organizacional*. HOFSTEDE la define como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo. La Tabla 2 recoge las características comunes asociadas a las mejores organizaciones en España, según este Instituto.



*Tabla 2: Características asociadas a las mejores organizaciones*

- Diversidad y reconocimiento
- Cohesión y desarrollo personal
- Integridad
- Excelencia e innovación
- Respeto por las personas

*Fuente: [www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es)*

Para desarrollar una cultura organizacional positiva es esencial potenciar el desarrollo y el talento, la igualdad de oportunidades, conciliación de la vida personal y familiar y un entorno laboral más cómodo y útil.

En cualquier caso, no hay que centrarse exclusivamente en fomentar o desarrollar variables del trabajador que le pueden ayudar a resistir condiciones adversas laborales, también hay que realizar los cambios organizacionales que sean necesarios, desarrollar contextos laborales positivos, generar posibilidades de desarrollo profesional y entornos amigables donde el trabajador pueda conciliar en mayor medida su vida laboral y profesional. En definitiva, un entorno laboral saludable.



## 2. LA UTILIDAD DE LO POSITIVO

*“Ningún pesimista ha descubierto el secreto de las estrellas, ni ha navegado por mares desconocidos, ni ha abierto una nueva puerta al espíritu humano”.*

*(“No pessimist ever discovered the secret of the stars or sailed an uncharted land, or opened a new doorway for the human spirit”).*

*(Hellen Keller, Optimismo, 1903).*

Todos estamos expuestos a vivir situaciones complicadas de salud física y/o psíquica; aunque los que más conocen del tema son los profesionales de la salud, que son testigos activos y directos de muchas de esas circunstancias.

Esto los coloca, inexorablemente, en una posición desde la que pueden actuar como verdaderos catalizadores del desarrollo de las fortalezas cognitivas y emocionales de los pacientes, para ayudarlos a conectar con sus recursos personales y sobrellevar de la mejor manera el tratamiento de cualquier patología. Es uno de los motivos fundamentales por los que la Psicología Positiva se ha instaurado con fuerza dentro del ámbito de la salud.

Así, SELIGMAN, uno de los padres de la Psicología Positiva, estudió el papel de ciertas experiencias negativas en el desarrollo de la depresión. Observó que si una persona se consideraba desvalida frente a una situación, no intentaba modificarla. Las personas deprimidas se sienten indefensas, y eso interfiere en su capacidad para detectar las conductas necesarias para salir de una situación compleja.

SELIGMAN también se planteó la pregunta inversa: *¿Qué hace que una persona que confía y cree poseer los recursos necesarios para enfrentar situaciones futuras?* Así nació la **Psicología Positiva**, centrada a estudiar las emociones positivas y el optimismo.



Desde la **Psicología Positiva** se intenta dar respuesta y recursos a las personas que los necesitan para afrontar las dificultades. Recursos como la capacidad de adaptación, de superación de adversidades y de crisis, de gestión de los recursos emocionales propios y ajenos, de capacidad de comunicación eficaz, de optimismo y de creatividad para resolver dificultades o desarrollar perspectivas diferentes. Negar cualquier situación, por adversa que sea, hace profundizar en emociones desagradables, como el miedo, la angustia, la indefensión, y/o el desasosiego.

La **Psicología Positiva** trabaja en el conocimiento y la aceptación de las circunstancias, para luego desarrollar estrategias basadas en la estimulación de las emociones agradables de la persona, como la alegría, la ilusión y la esperanza. Todas ellas, emociones presentes en las personas resilientes.

Efectivamente, la **Psicología Positiva** se vincula estrechamente con el concepto de resiliencia, ésto es, con la capacidad que muestran muchas personas para atravesar circunstancias difíciles o trágicas y salir fortalecidos de ellas. Más que un rasgo innato, es producto de un aprendizaje exitoso. En los procesos de afrontamiento, es de vital importancia que los profesionales de la salud laboral tengan herramientas para trabajar con los trabajadores sobre sus rasgos positivos y el desarrollo de sus fortalezas personales, por ejemplo:

1. crear metas positivas: cultivar la esperanza, la gratitud, la amabilidad, la curiosidad, el optimismo. Es necesario centrarse en desarrollar las fortalezas, en vez de convivir con las debilidades;
2. disfrutar de las emociones agradables: identificar las cosas que hacen bien. Dentro de lo negativo, siempre hay algo positivo. Hay que aprender a disfrutar sin cuestionar, a transcurrir el presente sin pensar en el futuro o el pasado; sin pensar que se va a acabar o que vendrá algo malo después. Aprender a vivir el momento y a disfrutar de él;

cultivar la esperanza: confiar en que es posible alcanzar la meta y/o el deseo. Es una de las cualidades más valiosas porque fortalece el espíritu de lucha, ayuda a



superar los malos momentos, empuja para seguir adelante, aun cuando parece que no hay más camino y aporta una sensación de confianza y calidez interior.

3.

*Tabla 3 : Beneficios de la Psicología Positiva*

- Reducir la alteración emocional
- Mejorar la adaptación a las nuevas situaciones
- Facilitar el paso por las enfermedades con un menor desgaste psicológico.
- Contribuir a una mayor recuperación a todos los niveles: físico, psicológico y social.
- Cultivar el optimismo, el buen humor y la prevalencia de emociones agradables, como la esperanza y la satisfacción, permiten conseguir un mayor bienestar incluso en circunstancias adversas.

El **optimismo** es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas. Cuando un trabajador percibe una situación como incontrolable y cree que no puede hacer nada para cambiarla, se genera un sentimiento de indefensión que disminuye la capacidad para transformar esta situación, que aumenta las alteraciones emocionales y bloquea la capacidad de percibir la realidad.

El **optimismo** se relaciona con las expectativas de futuro, con la esperanza que permite percibir los acontecimientos como manejables. Protege de la depresión, del estrés y de las enfermedades, eleva el nivel de realización, acentúa el sentimiento de bienestar. El optimismo correlaciona con una salud, con el mejor funcionamiento del sistema inmunológico, con la ausencia de emociones negativas y con la promoción de hábitos saludables (SELIGMAN, SCHEIER y CARVER).



Las **personas optimistas** creen que las cosas se resolverán de forma efectiva, tienen una actitud de confianza verdadera ante la vida, piensan y actúan con la



convicción de que las consecuencias de sus acciones tendrán resultados propicios y positivos, mostrando una visión esperanzada sobre el futuro. Este pensamiento influye mucho en las metas personales, en la definición de los valores deseados y en la autorregulación de la vida personal y laboral (CARVER). El optimista se esfuerza por conseguir los objetivos, utilizando estrategias de afrontamiento dirigidas al problema (LIBRAN). Los resultados de algunas investigaciones muestran que la disposición optimista está relacionada con la consecución de objetivos y con las estrategias de afrontamiento activas y efectivas en el lugar del trabajo (SERVIER y CARVER).

Es decisivo lo que uno piensa cuando fracasa, aquí está la clave para ser persistente y resistente al fracaso, el error. Para el optimista las dificultades no son una barrera imposible, son dificultades que se superan y que no impiden que se llegue a la meta final, al planteamiento deseado. El optimista, se siente con capacidad de acción para poder modificar el curso de los acontecimientos y obtener consecuencias positivas y predecibles de sus acciones.

En cambio, las **personas pesimistas** se focalizan en las emociones negativas, se distancian, evitan y niegan la realidad (LIBRAN). Convierten el menor contratiempo en una catástrofe, se sienten impotentes para cambiar las situaciones. Asumen excesiva responsabilidad sobre ellos, se afecta su autoestima y sienten que no pueden controlar el manejo de una situación adversa.

Sin embargo, algunos autores consideran que el optimismo llevado al extremo también puede ocasionar problemas y ser, en ocasiones, disfuncional, cuando no se ven los factores negativos, no se anticipan los problemas y cuando éstos llegan, no se saben solucionar. Por ello se habla de **optimismo inteligente** que permite actuar de forma sensata y coherente ante la vida (AVIA, VÁZQUEZ, RUÍZ DÍAZ).

En 1998, inmediatamente antes de que SELIGMAN y otros psicólogos americanos fundasen la **Psicología Positiva**, AVIA y VÁZQUEZ publicaron un ensayo titulado Optimismo inteligente. Psicología de las emociones positivas, excelente aportación con la que pretendían *“acotar el espacio semántico del término optimismo, y tratar de*



*eliminar todas las visiones melioristas, ingenuas, biempensantes y casi siempre vacías, con que suele adornarse. Intentábamos rechazar desde el inicio una crítica que anticipábamos, la que considera al optimista como un ser iluso".* El optimismo inteligente, es el eje central sobre el que pivotan personajes destacados de nuestra sociedad que han sabido acometer con decisión y entusiasmo proyectos constructivos; o afrontar con valentía y esperanza todo tipo de adversidades.

Las personas estamos capacitadas para convertir las crisis en oportunidades, las dificultades en posibilidades; para afrontar de forma positiva, con optimismo inteligente, las situaciones adversas, para dotarlas de sentido, para vivirlas más como retos y desafíos que como amenazas o fracasos irreparables, para enfrentarlas o esquivarlas, o para reducir su nivel de impacto psicológico. .

El optimismo, combinado con la pasión, el entusiasmo, la vitalidad, la valentía, la esperanza, la persistencia y la confianza, es capaz de cambiar nuestras vidas y hacernos más felices. En este sentido, en el momento actual disponemos de todo un cúmulo de evidencias científicas que ponen de manifiesto que las personas que afrontan con un talante optimista diferentes patologías, tales como el cáncer, la insuficiencia renal, la esclerosis múltiple, el infarto, la hipertensión arterial, el asma..., tienen mayores posibilidades de alargar su vida que aquellas otras que se dejan arrastrar por el pesimismo. .

Sabemos, igualmente, que el optimismo nos protege contra la depresión, una enfermedad capaz de arruinar la vida; que quien se enfrenta con esperanza a una situación difícil es más fácil que encuentre una salida; que los optimistas son más perseverantes, y que desafían con más decisión y entereza los problemas; que tienen buen humor, mejor salud y más éxito en la vida; que tienden a convertir las crisis en oportunidades, saliendo así fortalecidos de las situaciones traumáticas o estresantes; o que el rendimiento académico está más conectado con una actitud positiva y optimista ante la vida, que con el cociente intelectual de los estudiantes....

Además, una gran noticia, **el optimismo es una destreza que se puede aprender** (SELIGMAN). .



Para concluir este apartado, merece la pena recoger la definición que MARUJO hace del optimismo: « *Ser optimista quiere decir apreciar, valorar, estimular, honrar; reconocer lo mejor de una persona, situación o experiencia y, en general, del mundo que nos rodea; aumentar el valor; prestar atención y afirmar las fuerzas, éxitos y potenciales presentes y pasados de esas personas, situaciones o experiencias; identificar y prestar atención a las cosas que dan la vida — salud, vitalidad, excelencia — a los sistemas vivos; tener esperanza, tomar la determinación de hacer planes con la intención de alcanzar objetivos; ejercer el control intencionado y confiado sobre la vida.*»





### 3. EMOCIONES POSITIVAS, SALUD Y BIENESTAR LABORAL

*“Nos pueden quitar todo excepto una cosa, una última libertad humana, elegir qué actitud adoptamos ante las circunstancias.*

*Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento.”*

*Viktor Frankl*

Las emociones que sienten los trabajadores influyen en las actitudes y en la conducta de los compañeros, de los usuarios, etc. (BRUCKS).

El constructo **emociones positivas** hace referencia a un conjunto de emociones como la alegría, la gratificación, el entusiasmo, la complacencia que, aunque son fenomenológicamente distintos, comparten la característica de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas, permitiendo aumentar los recursos físicos, psicológicos y sociales disponibles (VECINA JIMÉNEZ).

Las emociones positivas cumplen una serie de funciones evolutivas que complementan las funciones de las emociones negativas (FREDICKSON). Las emociones positivas favorecen el crecimiento personal y la conexión social; las negativas indican los límites y peligros y favorecer la supervivencia. Los contextos laborales donde las emociones negativas son frecuentes limitan el repertorio pensamiento-acción del trabajador, y, por ello, su creatividad y su desarrollo eficaz. De manera opuesta, las emociones positivas amplían este repertorio, ofreciendo la oportunidad de desarrollar recursos personales duraderos, que, a su vez, ofrecen una posibilidad de crecimiento personal mediante la creación de espirales positivas o adaptivas de emoción, cognición y acción, con el consecuente desempeño laboral sobresaliente. Así, la alegría genera un clima laboral positivo, fortalece las redes sociales de apoyo, el trabajo en equipo, la creatividad y la resolución creativa de los problemas laborales, la productividad y el bienestar del trabajador.

Los trabajadores que experimentan emociones positivas influyen positivamente en las emociones de los demás y contagian esos sentimientos positivos. Las emociones



son una parte muy importante del bienestar laboral y son necesarias para fomentar la salud en las organizaciones, influyendo en el clima laboral positivo, en la calidad del trabajo que se realiza y en el servicio prestado. También tienen una influencia relevante sobre la motivación, la creatividad y el rendimiento en la tarea (ISEN). Además, los trabajadores se benefician de sus emociones porque influyen significativamente en la organización y en las relaciones interpersonales. Es importante que el trabajador sea sensible a las emociones de los clientes/usuarios y de los compañeros favoreciendo la cooperación y el trabajo en equipo. Las emociones positivas pueden ser un importante factor de protección que influye en cómo el trabajador afronta las distintas situaciones y cómo maneja el estrés y la ansiedad.

Además de repercutir sobre su desempeño y comportamiento social, las emociones positivas conllevan un aumento en el bienestar laboral de los trabajadores y constituyen un predictor efectivo de los niveles de satisfacción con el trabajo y con la vida (LENT y BROWN).

Un metanálisis desarrollado por LYUBOMIRSKY, KING y DIENER evalúa la evidencia disponible sobre la relación entre los niveles de felicidad (entendida como un estado emocional donde predominan las emociones positivas) y el éxito o rendimiento en diferentes dominios. Según estos autores, las emociones positivas conducen a las personas a pensar, sentir y actuar de una manera que promueve el desarrollo de sus recursos y la consecución de sus objetivos. Las personas consideran esa experiencia emocional positiva como un indicador de que sus metas se están cumpliendo, de que cuentan con recursos adecuados y de que su vida “va bien” en términos generales. Esto inevitablemente influye en la toma de decisiones en el contexto laboral (KING). Un nivel óptimo de estimulación laboral puede generar en el trabajador emociones positivas y ofrecerle una oportunidad de satisfacción, de investigación y de desarrollo de capacidades, apoyo social y una sensación de identidad y propósito.



Dentro de los modelos de emociones positivas, y, en relación a las consecuencias de éstas, FREDICKSON desarrolló la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas, que contribuyen al crecimiento y el desarrollo de la persona..

Las emociones positivas van a contribuir a que el trabajador amplíe el foco de atención sobre lo que le rodea, y así vea las cosas desde una perspectiva global (KING). En el contexto laboral, las emociones positivas pueden aumentarse de manera significativa a través de unas sencillas estrategias y así prevenir los obstáculos de las emociones negativas (Tabla 4).

*Tabla 4: Estrategias para aumentar las emociones positivas en el contexto laboral*

<i>Ámbito</i>	<i>Estrategia</i>
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicamos amablemente y con claridad</li><li>- Aprender de los fallos y realizar críticas constructivas</li><li>- Practicar el sentido del humor</li><li>- Cooperar</li><li>- Aprender a reforzar a los compañeros</li></ul>
Espacio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fomentar el buen clima laboral</li><li>- Condiciones ergonómicas del entorno del trabajo</li><li>- Adaptación del puesto de trabajo a la persona</li></ul>
Estado físico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuidar las condiciones físicas del espacio, humanizar el espacio</li><li>- Cuidar la salud física y psicológica</li><li>- Alimentación saludable</li><li>- Cuidar el suelo</li><li>- Practicar ejercicio físico</li></ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar destrezas</li><li>- Lograr éxito y reconocimiento en el trabajo</li><li>- Trabajar por el logro del equipo</li></ul>
Experiencias de recuperación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Descansar, relajarse y hacer vacaciones</li><li>- Cuidar el sueño</li><li>- Actividades de ocio</li><li>- Practicar el optimismo</li></ul>



Bienestar psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar competencias emocionales</li> <li>- Cuidar la autoestima</li> </ul>
-----------------------	--

*Fuente: Adaptado de Emociones positivas y bienestar laboral. Gestión práctica de Riesgos Laborales nº 74, septiembre 2010*

Las emociones positivas proporcionan resultados favorables en el trabajo a través de un proceso que conlleva tres elementos: las emociones positivas tienen efectos deseables con respecto a la tarea, la persistencia y el funcionamiento cognitivo; las personas con emociones positivas se benefician más de las acciones de los otros al verse influidos por ellos y por último, en presencia de emociones positivas, se producen más conductas altruistas y de cooperación con el equipo. Todo ello deriva en unos resultados favorables en el lugar del trabajo.

*Tabla 5: Emociones positivas y resultados positivos en el trabajo*

Emociones positivas en el trabajo	Efectos sobre los empleados	Resultados positivos de los empleados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentir emociones positivas</li> <li>- Expresar emociones positivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor actividad en la tarea y la persistencia</li> <li>• Amplitud del funcionamiento cognitivo</li> </ul> <p><b>Respuestas de los otros hacia los empleados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atracción interpersonal “Halo” o generalización de los rasgos deseables.</li> <li>- Respuesta favorable a la influencia de los otros.</li> </ul> <p><b>Respuestas de los empleados hacia los otros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Más conductas altruistas entre los compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización laboral</li> <li>- Enriquecimiento laboral</li> <li>- Contexto social de apoyo</li> </ul>

*Fuente: Relaciones emociones positivas y resultados positivos en el trabajo (Adaptado de Staw Sutton y Pelled. 1994)*



Este entorno permite cambios constructivos y de mejora continua de las condiciones adversas a través, por ejemplo, de programas psicoeducativos. Los trabajadores pueden diferenciar las condiciones laborales que no son óptimas para el bienestar y, este proceso de crítica constructiva posibilita un continuo cambio y mejoría en la dirección de la salud laboral y el bienestar. Las investigaciones que han demostrado los efectos de las emociones positivas a nivel de prevención de riesgos laborales, señalan una mejora motivacional y de las acciones eficaces y la productividad asociada, el aumento de la creatividad, una mayor flexibilidad cognitiva y mayor apertura a las nuevas experiencias, desarrollo de feedback constructivo y mayor pensamiento crítico. A nivel interpersonal, las emociones positivas generan un sentimiento de mayor vinculación con los otros, actitudes cívicas y empatía lo que sin duda contribuye a entornos laborales positivos y el bienestar del trabajador.

RUSSEL y CAROLL conceptualizan la emoción en dos dimensiones: la valencia emocional (agradable/desagradable) y la activación emocional (alta/baja). Según este modelo denominado **modelo circumplejo o dimensional** las emociones se agrupan en:

- emociones negativas de alta activación, como por ejemplo la ansiedad;
- emociones positivas de alta activación, como el entusiasmo;
- emociones negativas de baja activación, como la depresión;

emociones positivas de baja activación, como el confort.

Otros estudios basados fundamentalmente en la técnica de análisis factorial sugieren la existencia de un **modelo ortogonal de las emociones** donde éstas pueden ser diferenciadas en dos factores: emociones positivas y emociones negativas (WATSON, CLARK y TELLEGEN).

En el marco de la psicología laboral, la investigación empírica ha demostrado que las personas que experimentan emociones positivas en su trabajo presentan juicios de



satisfacción más favorables y comunican mayor bienestar psicológico (ARGYLE); sin embargo, también se postula que una actitud positiva extrema puede conllevar altas expectativas, las cuales resultan más difíciles de satisfacer, y con el tiempo se suele producir un rápido proceso de “desencanto

La ansiedad ha sido la emoción negativa más estudiada en el entorno laboral, la relación de esta variable con el rendimiento varía en función de las características de la tarea. La ansiedad no sólo modula la conducta, también influye sobre la atención y percepción de estímulos (MANNINO y ROBAZA). La importancia de las respuestas de ansiedad ha llevado al desarrollo de una gran cantidad de técnicas y estrategias destinadas a controlar de manera eficiente los niveles de activación del organismo. En efecto, existe una amplia variedad de emociones que configuran el espacio afectivo de las personas. Sin embargo, las importantes contribuciones en este campo contrastan con el pobre desarrollo en el estudio de otras emociones, por ejemplo, el entusiasmo, la inspiración o el miedo. Las investigaciones que han demostrado los efectos de las emociones positivas a nivel de prevención de riesgos laborales, motivacional y de las acciones eficaces y la productividad asociada, el aumento de la creatividad, una mayor flexibilidad cognitiva y mayor apertura a las nuevas experiencias, desarrollo de feedback constructivo y mayor pensamiento crítico. A nivel interpersonal, las emociones positivas generan un sentimiento de mayor vinculación con los otros, actitudes cívicas y empatía lo que sin duda contribuye a entornos laborales positivos y el bienestar del trabajador.

También, es importante que el trabajador sea sensible a las emociones de los clientes/usuarios y compañeros para manejar adecuadamente las situaciones de conflictos interpersonales y de regulación emocional, que se derivan de las situaciones cotidianas laborales.

También autores como SELIGMAN, SNYDER, TAYLOR y WILDE ofrecen una serie de recomendaciones sobre cómo desarrollar las emociones positivas, se ha realizado una aplicación al contexto laboral (Tabla 6)

*Tabla 6: Estrategias para aumentar las emociones positivas en el trabajo*

<i>Ámbito</i>	<i>Estrategia</i>
Ilusiones positivas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Al pensar en experiencias pasadas laborales, centrémonos principalmente en los sucesos positivos</li></ul>
Optimismo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Distanciémonos de la explicaciones pesimista observando que hay otras explicaciones</li></ul>
Esperanza	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuestionemos las creencias pesimistas comprobando pruebas a su favor y en contra</li></ul>
Expectativas positivas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formulemos objetivos claros y veamos los obstáculos como retos a superar</li><li>- Desarrollemos incentivos que nos ayuden a valorar el futuro más que el presente</li></ul>
Darle un significado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ante eventos inevitables que provocan un malestar, el darle un sentido permite aprovechar esa experiencia para nuestro propio desarrollo, viendo lo malo como algo que te permite crecer.</li></ul>
Tomar el control	<ul style="list-style-type: none"><li>- Buscar cierta parte de responsabilidad y una postura activa ante eventos estresantes en nuestra vida, nos ayuda a sentirnos más competentes y a afrontar, en la medida en la que podamos, las situaciones que se nos presentan.</li></ul>
Dirigirte hacia tus valores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aceptar las situaciones difíciles en lugar de luchar contra lo inevitable, y comprometernos con nuestros valores superando las barreras que surjan y dirigiéndonos hacia nuestras metas laborales.</li></ul>

*Fuente: Adaptado de Staw Sutton y Pelled. 1994*



## 4. EMOCIONES POSITIVAS, BURNOUT Y ENGAGEMENT

*“Cuando el trabajo es un placer, la vida es una alegría. Cuando el trabajo es un deber, la vida es una esclavitud,”*

*(Maximilien Robespierre)*

“Desde la corriente de las organizaciones positivas El **engagement** o vinculación psicológica con el trabajo nace como un constructo positivo antagónico al de Burnout (SALANOVA y SCHAUFELI). Se define como un “estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (SALANOVA y SCHAUFELI).

*Tabla 7: Diferencias entre el trabajador con y sin engagement*

<i>Trabajador con engagement</i>	<i>Trabajador sin engagement</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Habla en forma positiva</li><li>- Tiene un deseo intenso de seguir trabajando</li><li>- Realiza un esfuerzo extra para alcanzar el éxito de la organización</li><li>- Presenta bajos niveles de estrés laboral</li><li>- Tiene una buena relación con sus compañeros</li><li>- Genera satisfacción en el cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Habla negativamente de la empresa</li><li>- Genera problemas entre los compañeros</li><li>- Transmite su negatividad</li><li>- No colabora con los objetivos</li><li>- Está en contra de todo</li><li>- Se ausenta y llega tarde. Abandono repentino</li></ul>

Los trabajadores con **engagement**, se encuentran vinculados a su rol profesional y generan conductas proactivas y de compromiso con la realización de sus tareas, también manifiestan energía y dedicación. Las investigaciones han demostrado que **engagement** está relacionado con una buena realización laboral, con la satisfacción de los clientes, los beneficios económicos para las empresas y el bienestar laboral.





La definición de *engagement* recoge el sentimiento positivo de estimulación y energía que genera el trabajo, que tiene un significado y que produce una completa concentración. Esta actitud positiva provoca un estado de bienestar en el trabajador que le lleva a disfrutar de la tarea que realiza, de su rol profesional. Los trabajadores con *engagement* están muy comprometidos y conectados con su trabajo, lo perciben como un reto.

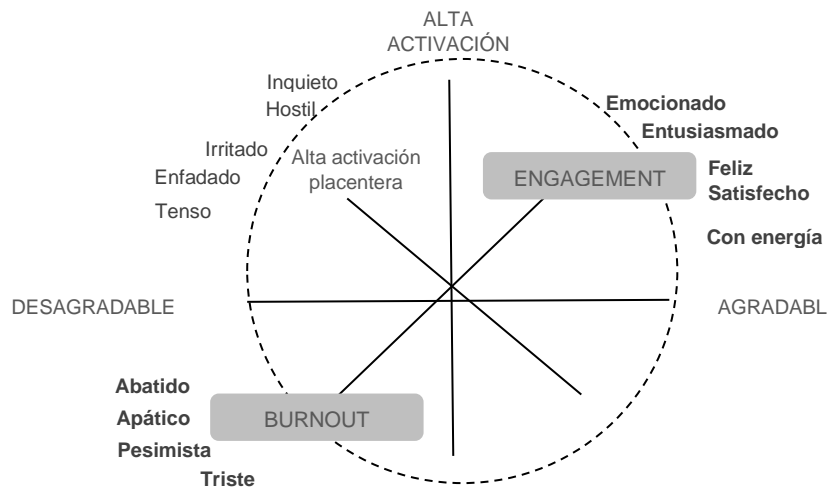
Existen dos corrientes de pensamiento independientes y, a la vez, relacionadas entre sí, que conciben el *engagement* como un estado positivo de bienestar o satisfacción relacionado con el trabajo. Según MASLACH y LEITER, el *engagement* se caracteriza por energía, participación y eficacia; mientras que en el burnout, la energía se convierte en agotamiento, la participación en cinismo y la eficacia en ineficacia. Desde esta perspectiva, el *engagement* se evalúa como un patrón opuesto al burnout.

La segunda corriente considera el *engagement* como independiente, un concepto distinto que se relaciona negativamente con el burnout. De esta forma, el *engagement* se define como "...un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción". En el *engagement* existe una sensación de realización; en el burnout, vacío vital por el sentimiento de pérdida. El vigor se caracteriza por niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación refiere a una implicación laboral alta, con sentimientos de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. La absorción se relaciona con la concentración en el trabajo, con el rápido paso del tiempo y con la dificultad para desconectar de lo que está haciendo.

La siguiente figura muestra una representación gráfica de la conceptualización del burnout y *engagement* en un modelo circunplejo de emociones (RUSELL y CARROLL)



Figura 2: Burnout vs engagement



Fuente: Adaptado de Russell y Carroll, 1999

Vigor y dedicación son considerados como los polos opuestos de agotamiento y cinismo, respectivamente, los dos componentes principales del burnout. El continuo que va desde el cansancio al vigor se denomina *energía*, y el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación, *identificación*. Por lo tanto, el *engagement* se caracteriza por un alto nivel de energía y una baja identificación con el trabajo.



Tabla X: Engagement

<b>Vigor</b>	Altos niveles de energía y resistencia mientras se estudia, así como un fuerte deseo de esfuerzo y persistencia en las tareas que se realizan, incluso cuando se presentan dificultades.
<b>Dedicación</b>	Alta implicación, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

FREDICKSON sugiere que, mientras que las emociones negativas se asocian a metas de evitación, las emociones positivas buscan un mayor dominio de su trabajo y aspiran a la superación de su desempeño y el de sus compañeros. En términos generales se considera que las emociones positivas se asocian al *engagement*. Las emociones positivas poseen un efecto sobre los recursos positivos de las personas, como las creencias de autoeficacia y el *engagement*. Aparentemente, la emoción positiva facilita conductas que promueven el *engagement*. Las emociones positivas de alta activación (entusiasmo) poseen un mayor efecto predictivo sobre el *engagement* que las emociones positivas de baja activación (satisfacción y confort). Las emociones de baja activación podrían ser consideradas como consecuencias del *engagement* más que como predictores del mismo.

Sin embargo, otros autores (BLELOW, SCHMITT, FREDE y KUHNEL) suponen que tanto las emociones negativas como positivas cumplen un rol crítico en el desarrollo del *engagement* y que lo que lleva a los trabajadores a experimentar altos niveles de *engagement* es el cambio de un estado emocional negativo a otro positivo.

En un estudio realizado por SCHAUFELI y VAN RHENEN se observó que la emoción mediaba la relación entre los recursos laborales (control sobre la tarea, variedad de tareas, feedback y oportunidades de aprendizaje y desarrollo) y en *engagement* de los trabajadores. Un efecto semejante se observa al considerar el desempeño laboral de los mismos. En conjunto, estos resultados sugieren que la emoción positiva mediatiza la relación existente entre el contexto de trabajo y los



estados motivacionales, como el *engagement*. Sin embargo, las emociones negativas se relacionarían con los niveles de agotamiento, despersonalización, cinismo e ineficacia. Podría suponerse que niveles de emociones negativas más altos favorecerían el desarrollo de niveles de burnout, lo cual a su vez influiría en un aumento en los niveles de emociones negativas.

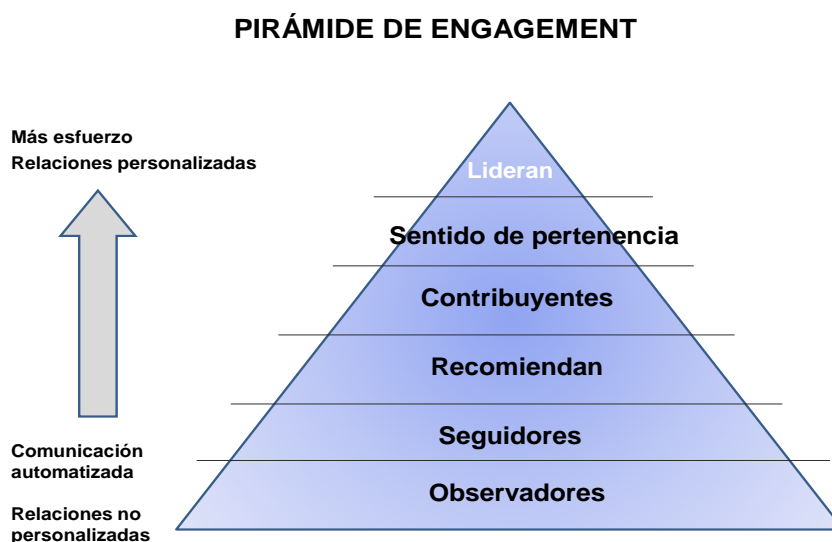
A pesar de las diferencias observadas entre los diferentes trabajos revisados, se considera que las emociones positivas se asocian con el *engagement* y las negativas con el burnout. Asimismo, se observan relaciones inversas entre emociones positivas y burnout y emociones negativas y *engagement*.

Las emociones positivas serían las responsables de ampliar y desarrollar los recursos de las personas, en consecuencia es razonable suponer que las personas con mayores recursos experimentarán mayores niveles de *engagement* mientras que las personas con menores recursos experimentan mayores niveles de burnout.

La relación entre el *engagement* y la emoción positiva se entendería mejor si se conceptualiza como una secuencia de experiencias psicológicas más que como un episodio temporal aislado. Aquellos trabajadores que tienden a experimentar estados emocionales positivos durante su jornada laboral, probablemente mostrarán mayor interés por su trabajo, lo cual generará mayores niveles de motivación y *engagement*. Por otra parte, mayores niveles de *engagement* llevarán al desarrollo de emociones positivas, generándose un espiral positivo ascendente. Por el contrario, relación recíproca entre las emociones negativas y los niveles de agotamiento, despersonalización, cinismo e ineficacia. Mayores niveles de emociones negativas favorecerían el desarrollo de mayores niveles de burnout, lo cual a su vez influiría en un aumento en los niveles de emociones negativas.



Figura 3: Pirámide del engagement



El (*UWES*) es el cuestionario más utilizado en la evaluación del engagement. Aunque en un principio constaba de 24 ítems, tras diversos análisis de validez y fiabilidad, se llegó a una versión de 17 ítems que evalúan las tres dimensiones propias del *engagement*: el vigor (o altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja), la dedicación (o el nivel de significación del trabajador en la tarea) y la absorción (sentimientos de felicidad cuando se trabaja, provocando incluso la pérdida de la noción del tiempo).

Desde este punto de vista, previos estudios han mostrado que los recursos laborales y personales facilitan *engagement*. Los recursos laborales se refieren a los aspectos del trabajo que ayudan a manejar adecuadamente las demandas laborales, que permiten un óptimo funcionamiento, la consecución de objetivos y estimulan el crecimiento personal, la autonomía, el apoyo de los compañeros y supervisores, entornos laborales igualitarios y respetuosos, políticas de conciliación vida personal y laboral, etc. Estos recursos son particularmente importantes cuando el trabajo tiene un alto nivel de demandas y los trabajadores tienen que poner en práctica un



repertorio importante de estrategias y habilidades.. Los recursos personales se refieren a variables vinculadas al propio trabajador que permiten una óptima adaptación con su entorno laboral, y que posibilitan una interacción positiva del trabajador con el medio de trabajo, generando emociones positivas y bienestar laboral.



## 5. DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES.

*“Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace.”*

*Franklin Delano Roosevelt*

Otro de los modelos más influyentes para explicar el bienestar laboral, ha sido el **modelo de demandas y recursos laborales**, que especifica cómo los trabajadores pueden orientarse y conseguir el bienestar laboral a través de la equilibrada interacción de las demandas y los recursos laborales. Las **demandas laborales** se refieren a los aspectos físicos y psicosociales de la organización que requieren un importante esfuerzo, y coste físico y psicológico (emocional, cognitivo y conductual) por parte del trabajador.

Los **recursos laborales** son aspectos del trabajo que permiten hacer frente a las demandas laborales y además facilitan el desarrollo personal y profesional, así como el aprendizaje de nuevos recursos y nuevas capacidades de perfeccionamiento y progreso. Desde esta perspectiva, las demandas laborales y los recursos estarían negativamente relacionados, así, las demandas laborales como el estrés, las demandas emocionales de la interacción con pacientes movilizan recursos personales. No obstante, los recursos personales no son una fuente inagotable y en este sentido la organización debe posibilitar recursos de apoyo al trabajador, por ejemplo, para que pueda llevar a cabo procesos de recuperación. BAKKER, DEMEROUTI y EUWEMA encontraron que los recursos laborales amortiguaban el impacto de las demandas en el burnout (agotamiento y cinismo) y que las demandas físicas y emocionales no influirían en los niveles de burnout si los trabajadores percibían tener recursos laborales, como autonomía, retroalimentación sobre el desempeño o apoyo social.

Recientes estudios en el campo de la POSP han comenzado a investigar cómo la combinación de características laborales estresantes y motivadas en distintos aspectos del bienestar.



Los **recursos laborales** pueden tener un efecto motivador intrínseco al satisfacer las necesidades humanas básicas, como autonomía, relación y autoeficacia. La retroalimentación sobre el desempeño adecuado fomenta el aprendizaje, lo que aumenta las competencias laborales. Del mismo modo, los recursos laborales

también pueden ejercer un papel de motivación extrínseca, porque los entornos laborales con recursos fomentan la voluntad de dedicar esfuerzos al trabajo. En este tipo de entornos, es más probable que se realicen las tareas correctamente y que se alcancen los objetivos establecidos. El apoyo social por parte de los compañeros y la retroalimentación sobre el desempeño aumenta la probabilidad de tener éxito en los objetivos propios

De acuerdo con la **teoría de conservación de recursos** (HOBFOLL), las personas tratan de obtener, mantener y proteger las cosas que valoran incluyendo recursos materiales, personales, sociales o energéticos. La teoría propone que el estrés puede ser entendido como la pérdida potencial o real de los recursos. Según HOBFOLL los recursos adquieren su verdadera importancia en un contexto de pérdida de los mismos. En base a ese planteamiento, HANKANEN, BAKKER y DEMEROUTI hipotetizaron que los recursos laborales son más beneficiosos a la hora de mantener el *engagement* en condiciones de altas demandas. La variabilidad en las competencias profesionales por un lado aumentaba los niveles de *engagement* en situaciones de altas demandas laborales, y por otro amortiguaban los efectos negativos de la sobrecarga cualitativa en el *engagement*. En el mismo sentido, BAKKER, HAKANEN, DEMEROUTI y XANTHOPOULOU encontraron que los recursos laborales influían especialmente en el *engagement* en situaciones de mal comportamiento de los alumnos. De nuevo, estas investigaciones arrojan luz sobre las fascinantes interacciones entre las características positivas y negativas del entorno de trabajo.





Igualmente las investigaciones en salud laboral, han avanzado en cuanto a la clásica consideración exclusiva de los modelos tradicionales de la personalidad o en la focalización limitada en afectividad positiva y negativa para entender el bienestar laboral. Actualmente, se ha ampliado la perspectiva de estudio sobre los recursos personales y las variables de personalidad positiva implicadas en la salud laboral y en el bienestar, haciendo hincapié en la importancia de las capacidades psicológicas y de resistencia del trabajador para el desarrollo óptimo laboral.

Este planteamiento ofrece una aproximación a algunos aspectos positivos de los recursos personales, lo que ayuda a la comprensión de los procesos de compromiso para conseguir la salud laboral y el bienestar. Desde este enfoque, los programas dentro de la organización destinados a conseguir un mayor bienestar, deberían también preocuparse por el fortalecimiento de los recursos personales, además de conllevar los respectivos cambios organizacionales. Por ejemplo, aprender a tener una visión optimista, el desarrollo de las competencias emocionales (la expresión verbal de las emociones y la empatía) y habilidades de personalidad resistente (es decir, sentirse con capacidad de control para modificar las condiciones adversas, y considerar que merece la pena invertir esfuerzo en cambiar aquello que genera malestar, así como, aprender a percibir desafíos en las situaciones cambiantes o nuevas).

El enfoque centrado en el fortalecimiento de los recursos personales puede igualmente tener consecuencias positivas en la organización a través del desarrollo de las emociones positivas, la cooperación, la credibilidad, la creatividad, y la puesta en práctica de recursos que ayudan a cambiar las situaciones laborales negativas, y una mayor determinación hacia el bienestar.

De las variables personales positivas las más vinculadas a la salud laboral han sido el optimismo, la autoestima, la personalidad resistente, la competencia emocional y la auto-eficacia. No obstante, otras también influyentes han sido el sentido de la coherencia y el flujo. No hay duda de que estas variables positivas están relacionadas, pero no hay muchos estudios de varias de ellos simultáneamente.



Desde esta perspectiva, dos modelos que tratan de tener en cuenta de manera conjunta estas variables: **el modelo de Capital Psicológico** de LUTHANS, YOUSSEF y AVOLIO y **el modelo de los Recursos Emocionales de Resistencia**.



## 6. CAPITAL PSICOLÓGICO

*“La fortaleza no viene de la capacidad física, sino de una voluntad indomable.”*

*Mahatma Gandhi*

El comportamiento organizacional positivo puede definirse como el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas positivas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva para mejorar el rendimiento laboral. El constructo de **Capital Psicológico** (CapPsi) es considerado como un conjunto de recursos personales que recoge autoeficacia, atribuciones positivas como el optimismo y la esperanza que mantiene la ilusión hacia la consecución de objetivos. A nivel longitudinal, se ha observado que los trabajadores con variables de CapPsi explican un porcentaje significativo de la varianza en las puntuaciones de *engagement*, y que CapPsi ayuda a controlar las situaciones laborales conflictivas y los trabajadores muestran una mayor orientación al bienestar laboral.

Desde este modelo se insiste en la importancia que tienen para las organizaciones de las relaciones laborales positivas entre la organización y los usuarios, y entre la organización y los trabajadores. Para estos autores el verdadero motor de la salud laboral y el bienestar son los trabajadores y las actitudes para generar entornos laborales constructivos y amigables, al referirse a los trabajadores, se piensa en todos los niveles profesionales, donde la dirección tiene que mostrar un compromiso para facilitar este bienestar laboral.

En este contexto surge el concepto de **capital psicológico** positivo, que se define como un estado de desarrollo psicológico del ser humano que va más allá del capital humano y social, el cual comprende la inversión del tiempo y del esfuerzo necesarios para el desarrollo de habilidades que mejoran el rendimiento y la competitividad. LUTHANS y sus colaboradores introdujeron el concepto de capital psicológico (CapPsi), definiéndolo como *«estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: tener confianza (autoeficacia) en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas*



*desafiantes; hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; ser perseverante en el cumplimiento de metas y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas y cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de aguantar y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito”*

La Tabla 8 presenta una definición de los cuatro componentes del capital psicológico.

*Tabla 8: Los cuatro componentes del capital psicológico*

<i>Variables de CapPsi</i>	<i>Definición</i>	<i>Desarrollo</i>
<b>Autoeficacia</b>	La confianza de los individuos acerca de sus capacidades para fomentar la motivación, los recursos cognitivos y la acción necesaria para ejecutar con éxito una tarea específica dentro de un contexto determinado (Stajkovic y Luthans)	Experiencias de dominio, aprendizaje vicario, persuasión verbal
<b>Esperanza</b>	Un conjunto cognitivo que se basa en el sentido recíproco del éxito y las vías para conseguirlo (Snyder)	Fijar metas personales valiosas, objetivos realistas, definir los objetivos secundarios, crear múltiples maneras para lograr objetivos y para evitar obstáculos.
<b>Optimismo</b>	Un estilo atribucional que explica los sucesos positivos como personales, permanentes y globales	Identificar la adversidad, reconocer las creencias autodestructivas, darse cuenta de las consecuencias de dichas creencias, cuestionar las creencias contraproducentes y experimentar la energía.
<b>Resiliencia</b>	Habilidades de un individuo, cuando se enfrenta a adversidades, de recuperarse de un revés o un fracaso (Block y Kremen)	Proporcionar apoyo para recuperarse de la adversidad, crecer ante un cambio positivo.

El capital psicológico va más allá de *lo que sabes* (capital humano) y *a quién conoces* (capital social) y resulta de la combinación de cuatro poderosos conceptos: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia:

- la **autoeficacia** (BANDURA): se define como *“la convicción y confianza de un individuo en sus capacidades para movilizar la motivación, recursos cognitivos*



*y cursos de acción para ejecutar con éxito una tarea específica en un contexto determinado*". Es la creencia personal en que tendremos éxito;

- la **esperanza** (SNYDER): no como virtud cristiana sino como expectativa de cumplimiento). Se define como *"un estado de motivación positivo que se basa en un sentido de agencia (energía dirigida a un objetivo) y pautas (planificación para alcanzar los objetivos) apropiados"*;
- el **optimismo** (SELIGMAN): se entiende como *un estilo de interpretación de la realidad, que explica lo positivo como propio, permanente e influido y lo negativo como externo, provisional y específico de una situación"*;
- la **resiliencia** es *"la capacidad desarrollable de superar las adversidades, conflictos y errores, e incluso los eventos positivos, con una responsabilidad creciente"*.

Respecto a la autoeficacia, el CapPsi recoge cinco características: es específica de unas áreas y no de otras (las personas no mantenemos la misma confianza en todos los ámbitos), está basada en la práctica (maestría), siempre se puede mejorar, está influida por los demás y es variable. Las personas con autoeficacia alta se marcan metas ambiciosas, aceptan los retos, se automotivan, invierten los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que se proponen y persisten cuando se encuentran obstáculos. La autoeficacia se desarrolla a través del ejemplo, del refuerzo positivo, de las experiencias de éxito, de contar con un clima positivo. La autoeficacia puede ser colectiva en una organización con confianza (es una responsabilidad de los líderes).

La esperanza es la voluntad y el camino. Está documentada la correlación entre esperanza y rendimiento, entre esperanza y rentabilidad de la empresa. Y se desarrolla a través del establecimiento de objetivos, del *pensamiento esperanzado*, el *paso a paso (stepping)*, del compromiso, de los sistemas de recompensa, de los recursos, del alineamiento estratégico y de la formación. Los trabajadores con



esperanza tienden a ser pensadores independientes; líderes que marcan la pauta. Las organizaciones esperanzadas se nutren de una cultura de alto rendimiento.

En relación con el optimismo, al que se dedica un capítulo anterior de este trabajo, se trata de que sea un **optimismo** realista y flexible, un optimismo inteligente, un optimismo responsable. Como estilo explicativo de la realidad, se mide, se analiza y se desarrolla. Los trabajadores optimistas toman mejores decisiones, rinden más y mejor y son más felices. También son necesarios los líderes optimistas, con autoconfianza y humildad para seguir desarrollándose. Las organizaciones optimistas son las ganadoras.

Sobre la **resiliencia**, es necesario tener en cuenta las aportaciones de MASTEN, para aguantar en los momentos difíciles. Respecto a la adversidad, los valores son esenciales. Para desarrollar la asertividad, propone tres vías: las estrategias centradas en los activos (capital humano, social y psicológico), en el riesgo (anticiparlos, concretarlos) y en los procesos (sistemas adaptativos: autoconfianza, serenidad). El liderazgo impacta especialmente en el desarrollo de la resiliencia de los colaboradores. La resiliencia organizativa (HAMEL y VALIKANGAS) se define como *“la capacidad de reinventar estrategias y modelos de negocio de forma dinámica en respuesta al cambio inevitable”*.

Además, hay otras fortalezas cognitivas (creatividad, sabiduría) o afectivas (bienestar, fluidez, buen humor) que cuadran con el CapPsi. Todos esos constructos positivos están asentados en la teoría, son relativamente fijos (rasgos de personalidad) y a la vez maleables, medibles (los autores tienen dudas respecto a los cognitivos), relacionados con el rendimiento laboral y otros efectos positivos. LUTHANS, YOUSSEF y AVOLIO reconocen que la fluidez (flow) está íntimamente relacionada con la felicidad y las experiencias óptimas. CSIKSZENTMIHALYI en 2003, escribió que *“resulta útil pensar en el disfrute como el equivalente psicológico del capital y en el placer como en el equivalente del consumo”*.



También las fortalezas sociales (gratitud, perdón, inteligencia emocional, espiritualidad) y de orden superior (autenticidad, valentía) encajan en el CapPsi

El CapPsi se desarrolla a través de intervenciones en ocho dimensiones (objetivos y diseño de pautas, anticipación de obstáculos, construcción de autoeficacia, desarrollo de expectativas positivas, modelización, persuasión, activos y evitación de riesgos, influir en los demás) que afectan, dos a dos, en la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia.

LUTHANS, señala que aunque la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia pueden tener independencia conceptual y validez discriminante, también pueden hacer una única contribución teórica y mensurable al constructo general de capital psicológico positivo. Este constructo hace referencia a la persona que realiza una valoración positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito basado en el esfuerzo motivado y la perseverancia (AVANZA, DOMÍNGUEZ, MORIANO y MOLERO). Estudios recientes relacionan positivamente estos cuatro componentes del capital psicológico positivo con buenos resultados psicosociales y organizacionales. AVANZA, DOMÍNGUEZ, MORIANO y MOLERO Y SALANOVA añade otro componente relacionado con los resultados organizacionales saludables: la afectividad positiva.

En conjunto, estos estudios muestran claramente que el capital psicológico se relaciona positivamente con el rendimiento. Estos constructos psicológicos positivos pueden tener beneficios en las organizaciones, especialmente en términos de productividad. NORMAN mostró que en general el CapPsi presentaba una relación positiva con el rendimiento, medido con datos objetivos y evaluaciones de los supervisores y la satisfacción laboral, LUTHANS, NORMALI, AVOLIO y AVEY encontraron una relación positiva entre el CapPsi y el rendimiento en una muestra.

En definitiva, según proponen estos autores, estos recursos personales son la clave para conseguir el bienestar y el desempeño laboral sobresaliente, y pueden



influir en la capacidad de aprendizaje por parte de los trabajadores. No obstante, no hay muchos estudios actualmente que demuestren el impacto real de CapPsi, sólo los conducidos por LUTHANS, AVOLIO, AVEY y NORMAN donde los altos niveles de CapPsi fueron relacionados con una mayor productividad y satisfacción laboral. Otros estudios de LUTHANS, NORMAN, AVOLIO y AVEY, han demostrado el efecto mediador de CapPsi entre clima organizacional y productividad. De manera adicional, en el estudio de diario de XANTHHOPOLOU, BAKKER, HEUVEN DEMEROUTI, y SCHAUFELI la productividad está relacionada con la autoeficacia (uno de los componentes de CapPsi) y *engagement*. Igualmente, se ha podido comprobar cómo los recursos organizacionales (p. ej., autonomía, formación, clima laboral) están relacionados con cambios en la autoeficacia, autoestima y optimismo.





## 7. RECURSOS EMOCIONALES DE RESISTENCIA

*“Dominar el mundo emocional es especialmente difícil porque estas habilidades deben ejercitarse en aquellos momentos en que las personas se encuentran en peores condiciones para asimilar información y aprender hábitos de respuesta nuevos, es decir, cuando tienen problemas.”*

*Daniel Goleman*

La competencia emocional son las habilidades necesarias en las interacciones socioemocionales y en el respeto a otras personas en las relaciones del día a día. En el contexto laboral, la competencia emocional implica el manejo de las emociones, considerando valores morales y éticos. La cooperación y la ayuda mutua forman parte del trabajo en equipo de manera natural, y los valores profesionales son valorados.

Son ejemplos de competencia emocional el conocimiento de las propias emociones, la habilidad para discriminar y entender las emociones propias y las de los otros, la capacidad para expresar las emociones, demostrar empatía, la capacidad para manejar estrategias de afrontamiento adaptivas ante las emociones negativas o el estrés, aprender a autorregularnos y la capacidad de autoeficacia emocional. Están relacionadas con los valores y las creencias que el trabajador lleva a la experiencia emocional, están motivadas por procesos de aprendizaje y desarrollo y van orientadas a seguir la dirección de las metas y objetivos, transformando las emociones y autoconocimiento emocional en una estrategia más para la superación.

Los aspectos fundamentales y más importantes para el desarrollo emocional incluyen los procesos de autorregulación de conducta o afrontamiento, la conducta expresiva en sí misma y los procesos de relación social. Las habilidades o estrategias de competencia emocional pueden resumirse en ocho elementos fundamentales (Tabla 9).



*Tabla 9: Habilidades de competencia emocional*

<i>Habilidades</i>	<i>Definición</i>
Conocimiento de las propias emociones	Conocimiento del propio estado emocional, incluyendo la posibilidad de que se puedan estar experimentando diferentes emociones. Aprender a percibir, describir y participar en las emociones
Habilidad para diferenciar y entender las emociones de otros	Habilidad para comprender las emociones de los otros, teniendo la situación o el contexto y las expresiones
Habilidad para usar un vocabulario que permita expresar las emociones	Habilidad para usar un vocabulario amplio y variado que permita expresar las emociones en términos universalmente aceptados en la cultura propia o en los diferentes grupos de referencia
Capacidad para empatizar	Capacidad para simpatizar implicándose en las experiencias emocionales de los otros. Hacer “escucha activa” y conectar con la emoción del otro para atenderla
Habilidad para diferenciar entre la expresión emocional interna y externa	Habilidad para darse cuenta que los estados emocionales internos no siempre se corresponden con la expresión emocional externa, tanto en los otros como en uno mismo
Capacidad para utilizar estrategias de afrontamiento adaptivas ante las emociones negativas o el estrés	Capacidad de utilizar estrategias de afrontamiento adaptivas o de autorregulación en las situaciones negativas o de estrés, para disminuir la intensidad o el tiempo de los estados emocionales negativos (por ejemplo la resistencia al estrés laboral)
Conocimiento de la comunicación emocional dentro de las relaciones humanas	Conocimiento de la estructura o naturaleza de las relaciones emocionales, el grado de proximidad o autenticidad de la expresividad y el grado de emocionalidad recíproca o simétrica en las relaciones
Autoeficacia emocional	Capacidad de autoeficacia emocional, percibiéndose con la capacidad para sentir, en la medida que se quiera, aceptación de la propia experiencia emocional. Vivir de acuerdo con la teoría emocional de sí mismo, la esencia de la propia moral emocional. No huir de las emociones, sino afrontarlas y transformarlas para adaptarnos

MCCLELLAND descubrió que los trabajadores con un desempeño laboral sobresaliente, no sólo demuestran un talento singular sino que también habilidades como conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Parece que las competencias más importantes para la consecución de objetivos tienen que ver con la competencia emocional.

De acuerdo con SAARNI, la competencia emocional tiene consecuencias en el comportamiento: en contextos personales, sociales y en el lugar de trabajo.



La habilidad para manejar las propias emociones con las estrategias de afrontamiento adaptativas, la sensación de bienestar subjetivo facilitado por la existencia de valores morales y éticos y la fortaleza ante situaciones adversas. Estas consecuencias han sido confirmadas

Entre las consecuencias de la competencia emocional se incluye la efectividad en el manejo de las propias emociones, la sensación de bienestar subjetivo y la capacidad de resistencia ante las situaciones estresantes, estos aspectos tienen, por tanto, importantes implicaciones en el medio laboral:

- **autorregulación emocional:** las personas emocionalmente maduras saben que pueden modificar su estado de ánimo en su propio beneficio. Así, cuando tengan un problema laboral manejarán su emoción de una manera constructiva y provechosa. Es decir, utilizarán estrategias de afrontamiento positivas y con efectos beneficiosos a largo plazo para su salud;
- **bienestar subjetivo:** la facilidad para el bienestar tendría mucho que ver con la aceptación de la propia experiencia emocional, entendiendo ésta como un sentimiento justificado y dentro de los valores personales, dándole un significado, y buscando que nos oriente hacia nuestras metas y dirección personal. Las creencias positivas acerca de uno mismo estarían asociadas con las emociones positivas y con la energía necesaria para conseguir las metas importantes para la persona;
- **resiliencia:** está ligada al desarrollo y al crecimiento humano, las personas resilientes son capaces de enfrentar estresores y adversidades, reduciendo además la intensidad del estrés y produciendo un decremento de signos emocionales negativos, como la ansiedad, la depresión, o la rabia y aumentando la curiosidad, la creatividad y la salud emocional.

La competencia emocional es especialmente importante en las tareas que requieren interacción con los usuarios/clientes. Los trabajos que conllevan un



contacto continuo con los usuarios de un servicio, son propias de generación de estrés y ansiedad, la competencia emocional va a ser un factor clave para la autorregulación emocional de los trabajadores y el afrontamiento de la situación estresante mediante la optimización de los recursos personales. La competencia emocional contribuiría de manera importante a la calidad y a la eficacia del servicio, al mantenimiento de una comunicación positiva y a las relaciones interpersonales efectivas en la organización y en la cultura saludable de la organización.

La competencia emocional en el lugar de trabajo hace referencia a dos niveles; el nivel intrapersonal y el nivel interpersonal. El nivel intrapersonal implica desarrollar las competencias emocionales y usarlas personalmente. El nivel interpersonal entiende estas competencias al ámbito social, para ser más efectivos en las relaciones con los otros.

Tabla 10: Competencias emocionales

	<b>Autoconocimiento</b>	<b>Regulación – Conducta</b>
<b>Intrapersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconciencia emocional</li> <li>- Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>- Confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrol</li> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Meticulosidad (perfeccionamiento)</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Motivación de Logro</li> <li>- Iniciativa (Proactividad)</li> </ul>
	<b>Conciencia social</b>	<b>Gestión de las relaciones</b>
<b>Interpersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Orientación al servicio</li> <li>- Conciencia organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar a los demás</li> <li>- Influencia</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Liderazgo y visión futuro</li> <li>- Catalizar cambios</li> <li>- Establecer vínculos</li> </ul>



	- Trabajo en Equipo y colaboración
--	------------------------------------

Las manifestaciones de incompetencia emocional deterioran, obstruyen y/o alteran la comunicación apropiada y efectiva entre el profesional, los usuarios y compañeros.

*Tabla 11: Competencias emocionales*

	<i>Lo que sientes</i>	<i>Lo que haces</i>
<i>En ti</i>	autoconciencia	autocontrol
<i>En los demás</i>	empatía	habilidades sociales

El déficit en algunas habilidades de competencias emocionales está también relacionado con el desgaste profesional o burnout (GARROSA). De modo opuesto, los directivos que triunfan se caracterizan por tener más autocontrol, más responsabilidad, más fidelidad, mejores habilidades sociales, establecen vínculos con más personas y aprovechan la diversidad (LESLIE y VAN VELSOR). Desde esta perspectiva, es necesario el desarrollo de programas basados en las habilidades de competencia emocional.

La competencia emocional es crítica y tiene unas implicaciones muy positivas en el lugar de del trabajo (GARROSA, MCCLELLAND) especialmente con la generación de un clima grupal positivo y eficaz (KELNER, RIVERS y O CONNEL). Se relaciona también con la productividad, con la salud física y psicológica de los trabajadores, con el bienestar en la organización (CHERNISS). La competencia emocional de los trabajadores favorece la creación de una cultura de respeto y



atención entre los trabajadores y hacia los usuarios o clientes, un sistema directivo respetuoso y atento a las formas, una mayor adaptación a las exigencias laborales, un sistema de comunicación eficaz y flexible, una gestión más eficaz de la organización, una aceptación de la expresión de las emociones negativas (MORENO).

La personalidad resistente ha sido entendida como una forma distintiva y activa de la comprensión de una persona con los demás, con los objetivos, con las situaciones cambiantes y con las situaciones laborales difíciles. Este modelo de personalidad positiva se compone de tres variables: el compromiso se refiere a la participación en la vida y a la implicación en los aspectos relevantes para la vida de la persona, el control está relacionado con el reconocimiento de la influencia sobre los acontecimientos, especialmente en la situación adversa, y el desafío o reto es la orientación al cambio, a la búsqueda de situaciones y soluciones alternativas.

Actualmente se han propuesto dos mecanismos para explicar el efecto de la personalidad resistente: una percepción más optimista de los acontecimientos y el uso de determinadas estrategias de afrontamiento más centrado en la búsqueda de solución al problema y la reformulación de los acontecimientos y sus consecuencias. Según FORD-GILBOE y COHEN, la forma de afrontamiento de las personas con personalidad resistente consiste en la transformación de los acontecimientos estresantes directamente o si esto no fuera posible, cambiar la percepción de las situaciones. Esta forma de realización puede movilizar distintos recursos para el perfeccionamiento y mejora de las condiciones laborales. Otra acción complementaria es la práctica de hábitos saludables, una consecuencia de las creencias sobre la responsabilidad de la salud y la felicidad, también en las organizaciones. La personalidad resistente de asociación de manera positiva con la efectividad organizacional y negativamente con el *burnout* o desgaste profesional.

**La competencia emocional es un proceso dinámico y emprendedor, que...¡¡buenas noticias!!... se puede aprender.**





## 8. INTERVENCIONES POSITIVAS

*“Si no te gusta dónde estás, muévete, tú no eres un árbol”.*

*Jim Rohn*

Son **intervenciones positivas** aquellas que cumplen los criterios de comportamiento organizacional positivo (LUTHANS). Las intervenciones son positivas si están abiertas al desarrollo y al cambio, se pueden medir, y si existe una fuerte asociación con la mejora del rendimiento. Resulta útil hacer una distinción entre los diferentes niveles de impacto que tiene una intervención. Las microintervenciones suelen ser intervenciones a nivel individual que tienen relativamente poco impacto en la vida diaria de la organización y las macro intervenciones pueden implicar a toda la organización, o un sector o segmento de la empresa.

LEITER y MASLACH sugieren que el uso de un marco positivo conlleva claros beneficios. Uno de ellos es la motivación, que hace que las personas suelen mostrar más entusiasmo por mejorar su trabajo, en lugar de lidiar con problemas desagradables. Además, argumentan que aquellas organizaciones que se centran en fomentar la participación de sus empleados pueden tener una imagen más positiva que aquellas que lidian con el burnout. La oportunidad de centrarse en la promoción del engagement coloca a las organizaciones en una situación de menor riesgo y mayores posibilidades de éxito en los procesos de cambio (LEITER y MASLACH).

Es el momento de cambiar el foco hacia lo positivo, hacia la mejora de las organizaciones. Las intervenciones positivas hacen referencia a estrategias implementadas en equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos y de las organizaciones con el objetivo final de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional. Estas intervenciones pueden ser intervenciones primarias (orientadas a conseguir el funcionamiento óptimo y la satisfacción de los empleados, los equipos y las





organizaciones) e intervenciones secundarias (esfuerzos extra a través del tiempo para conseguir y mantener el máximo nivel de funcionamiento, salud y satisfacción en equipos y organizaciones). De este modo, las estrategias de intervención secundaria sólo tienen lugar cuando los niveles básicos de funcionamiento, salud y satisfacción estén garantizados.

La amplificación se define como la implementación de intervenciones positivas que promueven, incrementan y mejoran la salud y el bienestar e incluye tres características: - comprensión: el foco de las intervenciones está orientado hacia la mejora de la salud y el bienestar de los equipos y las organizaciones; - inclusión de *toda* la fuerza de trabajo: es decir, considera también a los empleados, equipos y organizaciones que no están enfermos o bajo los efectos de un grave estresor; y constituye una misión a largo plazo que requiere un esfuerzo constante.

LAS INTERVENCIONES INDIVIDUALES PERSIGUEN PREVENIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y POTENCIAR LOS RECURSOS PSICOLÓGICO POSITIVOS  
Las intervenciones, básicamente se diferencian en si su función es modificar la conducta del individuo, en cambiar las creencias o cogniciones, y las que se centran en cambiar las motivaciones. Esto no implica que los individuos deban de escoger entre cualquiera de estas estrategias, sino que pueden aplicarse simultáneamente.

Según los estudios revisados, las **actividades conductuales** se dividen en tres categorías:

- **cuidado la mente y el cuerpo;**
- **práctica de las virtudes:** identificación y uso de las fortalezas. PETERSON y SELIGMAN desarrollaron un sistema de clasificación de las virtudes y las fortalezas. En la página web: <http://spanish.authenticappines.org> se puede encontrar un cuestionario que evalúa las fortalezas del carácter, y a raíz de ahí identificar nuestras propias virtudes para su posterior desarrollo en el ámbito organizacional;



- **fortalecer las redes sociales:** intercambio de experiencias positivas. El celebrar los éxitos en el trabajo con otros miembros de equipo parece relacionarse no sólo con el aumento de la propia felicidad (o *engagement*), sino también para reforzar el espíritu de equipo.

- Figura 4: Fortalezas de Seligman



Según los estudios revisados, las **actividades cognitivas** se dividen en dos categorías:

- **generación y ensayo de pensamientos positivos:** contar las cosas positivas; cultivar el optimismo y saborear la vida;
- **toma de decisiones:** satisfacer en lugar de maximizar; evitar rumiar y evitar realizar comparaciones sociales.



Las **actividades volitivas** están encaminadas a modificar los objetivos y las motivaciones, se distinguen en: establecimiento de metas personales; perseguir metas personales significativas es importante por varias razones: proporcionar un sentido de propósito y significado, se refuerza la autoestima y las creencias de eficacia, añaden significado a la vida cotidiana y mejoran los contactos sociales porque por lo general, otras personas están involucradas en la búsqueda de objetivos concretos. Se dividen en:

- **búsqueda del *flow* y desarrollo de estrategias de afrontamiento (resiliencia):** el concepto de *flow* y el de resiliencia ya lo definimos anteriormente. La capacidad para experimentar el *flow* depende de que la atención esté dirigida plena y exclusivamente a la tarea. Por otra parte, uno debe estar abierto a nuevas experiencias, dispuesto a aprender cosas nuevas, y siempre en busca de nuevos retos. En términos generales, se distinguen dos grandes categorías: afrontamiento centrado en el problema y afrontamiento centrado en la emoción. El primero consiste en resolver activamente el problema, por ejemplo, cuando uno tiene problemas puede consultar entrega. El segundo se centra en la disminución de las emociones negativas que se asocian.
- **desarrollando actividades con éxito:** ajuste adecuado entre la persona y la actividad; esforzarse; contrarrestar la adaptación hedónica y buscar apoyo en los demás.

Las estrategias de intervención organizacional y de equipos se focalizan en: la evaluación, el (re) diseño organizacional y de puestos, el desarrollo de liderazgo positivo y transformacional, el entrenamiento en creencias de eficacia y el desarrollo de carrera. (SALANOVA).



Tabla 12: Intervenciones positivas basadas en las personas

<b>ACTIVIDADES CONDUCTUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Cuidando la mente y el cuerpo</i> Actividad física Dormir lo suficiente Meditación Simular felicidad</li><li>- <i>Prácticas de las virtudes</i> Identificación y uso de las fortalezas Ser amable con los demás Aprender a perdonar Practicar la espiritualidad</li><li>- <i>Fortalecer las redes sociales</i> Intercambio de experiencias positivas Cuidado de las redes sociales</li></ul>
<b>ACTIVIDADES COGNITIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Generar y ensayar pensamientos positivos</i> Contar las cosas positivas Cultivar el optimismo Saborear la vida</li><li>- <i>Toma de decisiones</i> Satisfacer en lugar de maximizar Evitar rumiar Evitar realizar comparaciones sociales</li></ul>
<b>ACTIVIDADES VOLITIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Establecimiento de metas personales</i></li><li>- <i>Búsqueda de flow</i></li><li>- <i>Desarrollo de estrategias de afrontamiento (aumentar la resiliencia)</i></li></ul>

Fuente: (Salanova y Schaufeli, 2009)



## 9. BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES QUE FOMENTAN LA SALUD LABORAL Y EL BIENESTAR

*“El bienestar y la salud son un deber, de otra manera no podríamos mantener nuestra mente fuerte y clara.”*

*Buddha*

De acuerdo a los modelos planteados en este trabajo se proponen una serie de buenas prácticas que tienen por objetivo, orientarse a la salud y al bienestar laboral, a través de la interacción y el equilibrio de cambios positivos organizacionales y en el desarrollo de los recursos saludables y positivos por parte del trabajador.

Entre los principales factores psicosociales para seguir con este planteamiento es decisiva la **cultura organizacional saludable**. Las organizaciones óptimas son aquellas que comparten valores y comportamientos éticos. Desde este punto de vista, las organizaciones no son simples estructuras severas de funcionamiento, las organizaciones tienen su singularidad y unos valores que las identifican. Cuando la organización es saludable transmite a sus trabajadores un ambiente sano que se caracteriza por valores éticos, emociones positivas como el compañerismo, un estilo de trabajar cooperando y con profesionalidad, que fomenta las relaciones sociales y el apoyo mutuo.



*Tabla 13: Características de una cultura organizacional saludable*

<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación e información permanente</li><li>- Integración y trabajo en equipo</li><li>- Delegación y empoderamiento</li><li>- Motivación y reconocimiento</li><li>- Creatividad e innovación</li><li>- Capacitación y desarrollo humano</li><li>- Toma de decisiones a partir de procesos de generación y de evaluación de ideas</li></ul>
--

Desde esta perspectiva, la cultura puede fomentar los aspectos positivos en los trabajadores como el apoyo social, el respeto por la singularidad y diversidad, la autonomía, la ética, etc. También existen culturas organizacionales tóxicas que pueden dar lugar a disfunciones organizacionales o el inicio de problemas o conductas hostiles y de discriminación para los trabajadores.

Una cultura saludable y de respeto contribuye a generar un **clima laboral positivo**, que consiste en la satisfacción con las relaciones interpersonales que se establecerían de una forma más segura y positiva. Las organizaciones con un clima negativo de trabajo fomentan emociones hostiles y entornos poco amistosos donde pueden favorecer situaciones de estrés y conductas violentas.

Es importante evitar el estrés del rol, otra disfunción importante y frecuente en las organizaciones que viene determinada por las situaciones de conflicto y ambigüedad de rol. Estas características negativas generan situaciones que se relacionan con el estrés y las sobrecarga aumentando la probabilidad de sufrir en mayor medida riesgos psicosociales **La clarificación de roles** permite una sensación de control por parte del trabajador, y evita situaciones de ambigüedad derivadas por la escasa clarificación de funciones. También, es importante tener



unas condiciones de trabajo que eviten la sobrecarga con una distribución más equitativa del trabajo en relación a los recursos del trabajador.

El **liderazgo** supone un manejo adecuado de las habilidades de comunicación, motivación, resolución de conflictos y desarrollo de equipos. Estas funciones no resultan efectivas sin una buena interacción con los miembros del equipo y los objetivos éticos de las organizaciones. Un liderazgo ético, eficaz y atento a las normas y valores positivos de la organización puede evitar problemas graves en las organizaciones. Cuando en la organización hay un liderazgo flexible y eficaz, la organización es más competente para aplicar los valores éticos y de respeto mutuo, así como para orientarse al bienestar y la felicidad.

*Tabla 14: Características de un buen líder*

<ul style="list-style-type: none"><li>- Ser honesto</li><li>- Ser visionario</li><li>- Ser perseverante</li><li>- Ser disciplinario</li><li>- Ser resolutivo</li><li>- Ser humilde</li><li>- Ser estratega</li></ul>
--

La organización está compuesta por personas, desde este punto de vista el **apoyo social por parte de la organización**, es el elemento más relevante para buscar soluciones en las situaciones problemáticas. Si los trabajadores cuentan con apoyo social por parte de la organización, tienen menor probabilidad de experimentar patologías laborales. Ante un problema laboral, es fundamental para el trabajador que pueda contar con el reconocimiento y la ayuda mutua. Así, se produce una estrategia de solución de problemas compartidos, donde no se generan estrategias de evitación que puedan llevar al desarrollo de espirales negativas o activar



situaciones de violencia o agresión. De la misma manera, el contacto social favorece las relaciones de amistad y reduce los sentimientos de soledad. La pertenencia al grupo hace posible el establecimiento y consecución de metas que no podrían ser conseguidas por un solo individuo. Desde esta perspectiva una organización que fomenta el apoyo social, es fuente de satisfacción, se produce una comunicación fluida y genera sentimientos de pertenencia, socialización y que, además, pueden ser factores de protección de situaciones estresantes.

La **participación** es un elemento muy importante de mejora. Contribuye a la formación y al crecimiento personal de quienes participan, puesto que implica el uso de técnicas de resolución de problemas, análisis de las situaciones, buscar alternativas, trabajar en equipo, mejorar la comunicación, etc. La participación también está vinculada al **desarrollo profesional** en términos de competencias. Un trabajo que favorece el desarrollo personal y profesional permite al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el que se desarrolla y también para la sociedad en general. Además debe ofrecerle la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades, así como descubrir nuevas experiencias y posibilidades.





## 10. PRACTICAR LOS RECURSOS EMOCIONALES DE RESISTENCIA

*“El modo de dar una vez en el clavo es dar cien veces en la herradura.”*

*Miguel de Unamuno*

El entrenar los recursos personales de resistencia se plantea dentro de un contexto laboral, donde los recursos de los individuos juegan un papel fundamental, por lo que se presta especial atención a las habilidades positivas personales que estarían relacionadas con el bienestar de las organizaciones. Tal y como se ha comentado, los *recursos emocionales de resistencia* delimitan un conjunto de variables relevantes para conocer y predecir las fuentes de resistencia a las patologías psicosociales. Así, incluye la personalidad resistente, el optimismo y la competencia emocional.

Los estudios realizados ponen de manifiesto que cuando los trabajadores se sienten con menos recursos frente al estrés hay una mayor vulnerabilidad frente a los riesgos psicosociales. Cuando un trabajador tiene sentimientos negativos sobre sí mismo, puede mostrar incompetencia en las relaciones interpersonales (pacientes/usuarios y compañeros de trabajo) los que pueden generar dificultades en el contexto laboral. Sin embargo, la valoración positiva del trabajador cuando se percibe con recursos, se relaciona con la eficacia. Desde la perspectiva de aumento

de los recursos, es importante fomentar los aspectos valorables de los profesionales, los logros personales y profesionales, trabajar una perspectiva positiva sobre sí mismo, el aumento de los niveles de competencia y el aumento del valor social del profesional, así como una cultura de respeto y ética compartida.

Además de los cambios organizaciones, trabajar las variables positivas de los trabajadores, genera un aumento de los recursos personales, lo que se relaciona con una mayor autoestima, mayor frecuencia de emociones positivas y una mayor competencia emocional.



Todas estas variables definidas se trabajan de manera vinculada para desarrollar los recursos emocionales de resistencia que actuarían como elementos protectores de

las patologías psicosociales y que aumentan la probabilidad de que los trabajadores desarrollen el bienestar en las organizaciones. Los recursos emocionales de resistencia tienen un marcado carácter saludable, estarían vinculados a puntuaciones más bajas de estrés, a estados emocionales positivos, al uso de estrategias de afrontamiento adaptivas, a puntuaciones altas en *engagement* y autoeficacia, y a un mayor bienestar subjetivo.

El desarrollo de este constructo parte de una concepción de la personalidad como un sistema de procesos cognitivos, emocionales y conductuales que interactúan entre sí, cambiándose consecutivamente, pero que también mantienen una relativa independencia. Desde este modelo se han seleccionado variables que tienen componentes emocionales y motivacionales, relacionados con estados de ánimo positivos que potencian los procesos de salud y bienestar del individuo en el trabajo.

El trabajador puede aprender a manejar y regular sus emociones, y conseguir entender las emociones de los demás, (p.ej, manejar las situaciones difíciles con los usuarios, los compañeros, etc.), aspectos estos que tienen que ver con el manejo de pensamientos, imágenes, emociones, etc., y que implican una comprensión de la competencia emocional y de los recursos personales para resolver las dificultades laborales. Por ello, los profesionales con un repertorio amplio de estrategias de competencia emocional resolverán un mayor número de situaciones problemáticas.

Especialmente, estas habilidades son imperiosas en el caso de los trabajadores de tipo asistencial que requieren el manejo de las emociones como una parte importante de su trabajo, además de responder a las exigencias físicas y mentales de las características propias de sus trabajos. Estos profesionales tienen que tener competencias personales que les permita planificar, manejar y regular sus



necesidades para expresar las emociones deseadas durante las transacciones interpersonales en el lugar del trabajo, y además conseguir alcanzar los objetivos planteados organizacionales.

Finalmente, las habilidades emocionales son relevantes y tienen importantes aplicaciones en el trabajo específicamente en la generación de un clima laboral positivo lo que a su vez se relaciona con la productividad y la calidad de vida de los trabajadores. De esta perspectiva, la expresión de las emociones, las emociones positivas y la sensibilidad hacia las emociones de los otros puede fomentar el compromiso, la eficacia y la realización personal.

Educar y fomentar los procesos emocionales de resistencia implica también trabajar la **personalidad resistente del individuo** para fomentar una actitud ante la vida de compromiso, control y reto. Esta percepción sobre el mundo, los otros y sí mismo, implica una serie de estrategias o habilidades para resolver las distintas situaciones de la vida, el estrés y modificar el estado de ánimo negativo. Estas actitudes incluyen diferentes estrategias de afrontamiento, y de interacción social, así como prácticas de autocuidado la relajación, la alimentación saludable, el ejercicio físico, etc.). La personalidad resistente tiene que ver con aprender a evaluar las situaciones cambiantes como oportunidades, como retos y no como peligros

Las personas con estas características se implican en el trabajo y con las personas. Igualmente, la percepción de control sobre la vida, ayuda a manejar de una manera más adecuada los estresores y a tomar las decisiones más positivas para el individuo. Las personas con estas características de resistencia no evitan las situaciones o aguantan sin más ante los acontecimientos negativos, son capaces de tomar una decisión en su propio beneficio y en el de la organización, así como manifestar las situaciones injustas o que generan malestar. No son personas pasivas, que resisten sin crítica, son todo lo contrario, personas que están dispuestas a cambiar las situaciones negativas y que tratan de orientarse a la salud y el bienestar, modificando los aspectos que se pueden alejar de sus objetivos en este sentido.



De igual manera, otro elemento importante consiste en **fomentar el optimismo**, sobre todo la expectativa generalizada de que las cosas se resolverán de forma positiva. Desde esta perspectiva los profesionales aprenden que el pensamiento influirá de manera importante en las metas profesionales, en la definición de los valores deseados y en los procesos de autorregulación. El aprendizaje del optimismo implica un proceso o mecanismo de autorregulación que las personas utilizan para conseguir las metas, descubrir los impedimentos que pueden encontrarse en el camino, y elegir la estrategia más adecuada.

Una actitud optimista ante la vida aumenta la probabilidad de mantener un continuo esfuerzo por conseguir los objetivos, la persistencia y la determinación de la acción, mientras que las personas con actitudes pesimistas abandonan prontamente. Desde esta perspectiva, los profesionales aprenden que una disposición optimista está relacionada con los resultados y con las estrategias de afrontamiento activas y efectivas. El planteamiento que aquí se trata de seguir es la consecución de los objetivos que se marca la persona y la organización.

El optimismo eficaz es aquel que es capaz de comprender la situación de una manera crítica, así con la demostración de la capacidad de expresar abiertamente los elementos que necesitan cambios y que no se corresponden con los valores éticos y de respeto de la organización, a la par que con los objetivos personales. Las personas optimistas en el medio laboral, mantienen la esperanza, pero son críticas con las situaciones que tienen que modificarse y deben solucionarse, y trabajan para realizar cambios e intentar buscar soluciones creativas.

Para **desarrollar la competencia emocional** es importante trabajar una serie de capacidades que tienen que ver con el conocimiento de las propias emociones, las habilidades para diferenciar y entender las emociones de otros, la habilidad para usar un vocabulario amplio y variado de expresión de las emociones, la capacidad para empatizar, las habilidades para diferenciar entre la expresión emocional interna y externa, el conocimiento de la comunicación emocional dentro de las diferentes relaciones sociales y la capacidad de autoeficacia emocional. La



competencia emocional, aplicada al trabajo, consiste en trasladar este contenido al mundo laboral.

La competencia emocional en el lugar de trabajo hace referencia a dos niveles distintos, pero conectados entre sí, el nivel intrapersonal y el nivel interpersonal. El nivel intrapersonal, implica como desarrollar las competencias emocionales y cómo usarlas personalmente. En cuanto al nivel interpersonal, todas estas competencias serán extendidas al ámbito social, a las relaciones con los demás, para ser más efectivos en las relaciones con los otros.

La competencia emocional de los trabajadores ayuda en la creación de una cultura de respeto, ética y de atención entre los trabajadores y hacia los usuarios o clientes, un sistema directivo respetuoso y atento a las formas, una mayor adaptación a las exigencias laborales, un sistema de comunicación eficaz y flexible, una gestión más eficaz de la organización, una aceptación de la expresión de las emociones negativas.

En definitiva, estos recursos tendrán una relación directa con la valoración positiva del trabajador lo que se relaciona con una mayor efectividad en las relaciones interpersonales. Igualmente, esta visión positiva de sí mismo se ha considerado como un importante recurso frente a los estresores laborales. MASLACH reconoce la importancia de los sentimientos positivos en el contexto laboral y en relación al desgaste profesional su implicación en los procesos de autoevaluación y autoconceptualización.

Las personas que trabajan en organizaciones saludables, se benefician de las emociones positivas mutuas y de las acciones positivas de los otros al verse influidos por ellos. Por último, se producen comportamientos éticos, altruistas y de cooperación con los otros, así como un entorno laboral comprometido con el respeto. Todo ello derivaría en unos resultados favorables en el lugar del trabajo.



## 11. CONCLUSIONES

*“Con orden y tiempo se encuentra el secreto de hacerlo todo, y de hacerlo bien.”*

*Pitágoras*

1. El optimismo, la personalidad resistente y la competencia emocional son imprescindibles para explicar el bienestar laboral, además de la importancia de las condiciones laborales positivas y el control de los factores de riesgo.
2. Los recursos personales de los trabajadores se relacionan con los resultados organizacionales saludables.
3. El optimismo ayuda a la consecución de objetivos, contribuye a desarrollar expectativas positivas y a mejorar la autorregulación.
4. Diseñar intervenciones que disminuyan las emociones negativas probablemente permita disminuir los niveles de burnout, pero no permitirá aumentar la dedicación, el vigor y las experiencias de absorción de los trabajadores. Sin embargo, efectuar intervenciones para aumentar las emociones positivas no sólo disminuirá considerablemente el *burnout* de los trabajadores, sino que aumentará sus niveles de *engagement*.
5. Considerando el importante valor explicativo de las emociones sobre el *burnout* y en *engagement*, sería beneficioso diseñar e poner en práctica programas de intervención en optimización de la salud, tanto a nivel individual como por ejemplo con entrenamiento en técnicas de regulación emocional para que los trabajadores potencien el impacto de sus emociones positivas e inhiban o disminuyan sus emociones negativas, como a nivel organizacional.



6. Son recursos personales esenciales; los componentes del capital psicológico positivo: autoeficacia, resiliencia, optimismo, esperanza y *engagement*; y por otro lado, otra característica que SALANOVA añade al perfil de los empleados saludables: las emociones positivas.
  
7. Se insiste en la importancia del optimismo, la personalidad resistente y la competencia emocional para explicar el bienestar laboral, además de la importancia de las condiciones laborales positivas y el control de los factores de riesgo. El optimismo ha sido descrito como una actividad relacionada con la consecución de objetivos, expectativas positivas, y la autorregulación. Desde esta perspectiva, el optimismo ayuda en autorregulación y la planificación del futuro para gestionar los obstáculos y conseguir los objetivos. Igualmente el optimismo se relaciona con la confianza en que, a pesar de los obstáculos, el comportamiento persistente puede conseguir la realización de objetivos.
  
8. Las personas que trabajan en organizaciones saludables, se benefician de las emociones positivas mutuas y de las acciones positivas de los otros al verse influidos por ellos. Por último, se producen comportamientos éticos, altruistas y de cooperación con los otros, así como en un entorno laboral comprometido con el respeto. Todo ello derivaría en unos resultados favorables en el lugar de trabajo.
  
9. la importancia del optimismo, la personalidad resistente y la competencia emocional para explicar el bienestar laboral, además de la importancia de las condiciones laborales positivas y el control de los factores de riesgo.



10. El optimismo ha sido descrito como una actividad relacionada con la consecución de objetivos, expectativas positivas, y la autorregulación. El optimismo ayuda en autorregulación y la planificación del futuro para gestionar los obstáculos y conseguir los objetivos. Igualmente el optimismo se relaciona con la confianza en que, a pesar de los obstáculos, el comportamiento persistente puede conseguir la realización de objetivos.





## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Villaplana García MD. Absentismo e incapacidad laboral: Promover organizaciones saludables como garantía de excelencia y efectividad organizativa. Oviedo: Consejo Económico y Social del Principado de Asturias 2015  
<http://ria.asturias.es/RIA/bitstream/123456789/5385/1/Absentismo.pdf>
- Garrosa Hernández E, Carmona Cobo I. Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. Med Segur Trab 2011; 57: 224-238.
- El bienestar en el trabajo y su influencia sobre el absentismo: [www.uam.es/otros/jaeet13/comunicaciones/26\\_Mercado\\_de\\_trabajo\\_y\\_salud/Laborda\\_Obeso\\_Sayeras.pdf](http://www.uam.es/otros/jaeet13/comunicaciones/26_Mercado_de_trabajo_y_salud/Laborda_Obeso_Sayeras.pdf)
- Ortiz Bonnín S. El trabajo emocional y sus consecuencias sobre el bienestar de los empleados y los clientes de organizaciones turísticas. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia: [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/45172/Tesis%20completa\\_150609.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/45172/Tesis%20completa_150609.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Emociones positivas y bienestar laboral: [http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/NUTRI10\\_15/documentos/Emociones%20positivas.pdf](http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/NUTRI10_15/documentos/Emociones%20positivas.pdf)
- Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/83247/005%20emociones%20positivas%20RPPTS.pdf?sequence=1>
- Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral: [http://www.rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement\\_un\\_recurso\\_para\\_optimizar\\_la\\_salud\\_psicosocial.pdf?sequence=2](http://www.rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2)
- La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva: [www.psicothema.com/pdf/3980.pdf](http://www.psicothema.com/pdf/3980.pdf)



- Estado de bienestar y salud: trayectoria laboral, incapacidad y mortalidad en una cohorte de afiliados a la Seguridad Social, 2004-2013 (Proyecto EBiSa), financiado por el Instituto de Salud Carlos III (PI14\_00057): [www.upf.edu/cisal/actualitat/2015\\_01\\_15\\_primera\\_reunion\\_proyecto\\_EBISA.html#.VsWNSrThDGg](http://www.upf.edu/cisal/actualitat/2015_01_15_primera_reunion_proyecto_EBISA.html#.VsWNSrThDGg)  
[http://www.upf.edu/cisal/\\_pdf/2015\\_01\\_15\\_Presentacixn\\_EBiSa.pdf](http://www.upf.edu/cisal/_pdf/2015_01_15_Presentacixn_EBiSa.pdf)
- Sulaiman NS1, Choo WY2, Mat Yassim AR2, Van Laar D3, Chinna K2, Majid HA2. Assessing Quality of Working Life Among Malaysian Workers. *Asia Pac J Public Health*. 2015 Nov;27(8 Suppl):94S-100S. doi: 10.1177/1010539515583331. Epub 2015 Apr 28.
- Vooijs M1, Leensen MC1, Hoving JL1, Wind H1, Frings-Dresen MH1. Interventions to enhance work participation of workers with a chronic disease: a systematic review of reviews. *Occup Environ Med*. 2015 Nov;72(11):820-6. doi: 10.1136/oemed-2015-103062. Epub 2015 Sep 25.
- Fernandez ID1, Chin NP1, Devine CM1, Dozier AM1, Martina CA1, McIntosh S1, Thevenet-Morrison K1, Yang H1. Images of a Healthy Worksite: A Group-Randomized Trial for Worksite Weight Gain Prevention With Employee Participation in Intervention Design. *Am J Public Health*. 2015 Oct;105(10):2167-74. doi: 10.2105/AJPH.2014.302397. Epub 2015 Mar 19.
- Theorell T1,2, Hammarström A3, Aronsson G4, Träskman Bendz L5, Grape T6, Hogstedt C7, et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*. 2015 Aug 1;15:738. doi: 10.1186/s12889-015-1954-4.
- Milner A1, Smith P2, LaMontagne AD1. Working hours and mental health in Australia: evidence from an Australian population-based cohort, 2001-2012. *Occup Environ Med*. 2015 Aug;72(8):573-9. doi: 10.1136/oemed-2014-102791. Epub 2015 Jun 22.
- Pescud M1,2, Teal R3, Shilton T4, Slevin T5, Ledger M6, Waterworth P7, Rosenberg M8. Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. *BMC Public Health*. 2015 Jul 11;15:642.
- Jørgensen MB1, Villadsen E2, Burr H3, Mortensen OS4, Holtermann A2. Does workplace health promotion in Denmark reach relevant target groups? *Health Promot Int*. 2015 Jun;30(2):318-27. doi: 10.1093/heapro/dat041. Epub 2013 Jun 15.
- Singh S1, Hanna EG2, Kjellstrom T2. Working in Australia's heat: health promotion concerns for health and productivity.



- Health Promot Int. 2015 Jun;30(2):239-50. doi: 10.1093/heapro/dat027. Epub 2013 May 19.
- Pereira MJ1, Coombes BK1, Comans TA2, Johnston V1. The impact of onsite workplace health-enhancing physical activity interventions on worker productivity: a systematic review. *Occup Environ Med.* 2015 Jun;72(6):401-12. doi: 10.1136/oemed-2014-102678. Epub 2015 Mar 16.
- Loeppke RR1, Hohn T, Baase C, Bunn WB, Burton WN, Eisenberg BS, et al. Integrating health and safety in the workplace: how closely aligning health and safety strategies can yield measurable benefits. *J Occup Environ Med.* 2015 May;57(5):585-97. doi: 10.1097/JOM.0000000000000467.
- Imamura K1, Kawakami N, Furukawa TA, Matsuyama Y, Shimazu A, Umanodan R, Kawakami S, Kasai K. Effects of an internet-based cognitive behavioral therapy intervention on improving work engagement and other work-related outcomes: an analysis of secondary outcomes of a randomized controlled trial. *J Occup Environ Med.* 2015 May;57(5):578-84. doi: 10.1097/JOM.0000000000000411.
- Kwon Y1, Marzec ML, Edington DW. Development and validity of a scale to measure workplace culture of health. *J Occup Environ Med.* 2015 May;57(5):571-7. doi: 10.1097/JOM.0000000000000409.
- Gånedahl H1, Zsaludek Viklund P1, Carlén K1, Kylberg E1, Ekberg J2. Work-site wellness programmes in Sweden: a cross-sectional study of physical activity, self-efficacy, and health. *Public Health.* 2015 May;129(5):525-30. doi: 10.1016/j.puhe.2015.01.023. Epub 2015 Mar 4.
- Braun T1, Bambra C2, Booth M2, Adetayo K2, Milne E3. Better health at work? An evaluation of the effects and cost-benefits of a structured workplace health improvement programme in reducing sickness absence. *J Public Health (Oxf).* 2015 Mar;37(1):138-42. doi: 10.1093/pubmed/fdu043. Epub 2014 Jul 6.
- Richard A1, Martin B, Wanner M, Eichholzer M, Rohrmann S. Effects of leisure-time and occupational physical activity on total mortality risk in NHANES III according to sex, ethnicity, central obesity, and age. *J Phys Act Health.* 2015 Feb;12(2):184-92. doi: 10.1123/jpah.2013-0198. Epub 2014 Apr 17.



- Watkins C1, English G2. Moving the worksite health promotion profession forward: is the time right for requiring standards? A review of the literature. *Health Promot Pract.* 2015 Jan;16(1):20-7. doi: 10.1177/1524839914547759. Epub 2014 Aug 14.
- Holt M1, Powell S2. Health and well-being in small and medium-sized enterprises (SMEs). What public health support do SMEs really need? *Perspect Public Health.* 2015 Jan;135(1):49-55. doi: 10.1177/1757913914521157. Epub 2014 Feb 17.
- Rongen A, Robroek SJ1, van Ginkel W, Lindeboom D, Pet M, Burdorf A. How needs and preferences of employees influence participation in health promotion programs: a six-month follow-up study. *BMC Public Health.* 2014 Dec 15;14:1277. doi: 10.1186/1471-2458-14-1277.
- Schütte S1, Chastang JF, Malard L, Parent-Thirion A, Vermeylen G, Niedhammer I. Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *Int Arch Occup Environ Health.* 2014 Nov;87(8):897-907. doi: 10.1007/s00420-014-0930-0. Epub 2014 Feb 14.
- Elliott H1, Bernstein J1, Bowman DM1. Wellness as a worldwide phenomenon? *J Health Polit Policy Law.* 2014 Oct;39(5):1067-88. doi: 10.1215/03616878-2813732. Epub 2014 Jul 18.
- De Moortel D1, Vandenneede H, Muntaner C, Vanroelen C. Structural and intermediary determinants of social inequalities in the mental well-being of European workers: a relational approach. *BMC Public Health.* 2014 Sep 9;14:938. doi: 10.1186/1471-2458-14-938.
- Lunau T1, Bambra C2, Eikemo TA3, van der Wel KA4, Dragano N5. A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. *Eur J Public Health.* 2014 Jun;24(3):422-7. doi: 10.1093/eurpub/cku010. Epub 2014 Feb 24.
- Després JP1, Alméras N2, Gauvin L3. Worksite health and wellness programs: Canadian achievements & prospects. *Prog Cardiovasc Dis.* 2014 Mar-Apr;56(5):484-92. doi: 10.1016/j.pcad.2013.11.002. Epub 2013 Nov 19.
- Montano D1, Hoven H, Siegrist J. Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. *BMC Public Health.* 2014 Feb 8;14:135. doi: 10.1186/1471-2458-14-135.
- Parkinson MD1. Employer Health and Productivity Roadmap™ strategy. *J Occup Environ Med.* 2013 Dec;55(12 Suppl):S46-51. doi: 10.1097/JOM.0000000000000049.



- Haro-García L1, Aguilar-Madrid G2, Juárez-Pérez CA2, Aguilar-Rodríguez SD3, Flores-Carbajal G3, Gea-Izquierdo E4, Sánchez-Román FR2. [Inequity and health in the workplace: exploring an emergent area]. *Rev Peru Med Exp Salud Publica*. 2013 Oct-Dec;30(4):671-5.
- Rongen A1, Robroek SJ, van Lenthe FJ, Burdorf A. Workplace health promotion: a meta-analysis of effectiveness. *Am J Prev Med*. 2013 Apr;44(4):406-15. doi: 10.1016/j.amepre.2012.12.007.
- Molinero Ruiz E1, Basart Gómez-Quintero H, Moncada Lluís S. [Validation of the Copenhagen Burnout Inventory to assess professional burnout in Spain]. *Rev Esp Salud Publica*. 2013 Mar-Apr;87(2):165-79. doi: 10.4321/S1135-57272013000200006.
- Moreno Jiménez B1, Rodríguez Muñoz A, Moreno Y, Sanz Vergel AI. [Workplace bullying and health complaints: the moderating role of physiological activation]. *Psicothema*. 2011 Apr;23(2):227-32.
- Casas SB1, Klijn TP. [Health promotion and a healthy workplace]. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2006 Jan-Feb;14(1):136-41. Epub 2006 Mar 8.

