

Consultoría Organizacional

Francisco José Palací Descals
Miguel Bernabé Castaño
(Coordinadores)



sanz y torres

Índice

CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los autores y/o editores. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

© Francisco José Palacé Descals, Miguel Bernabé Castaño (Coordinadores)

© EDITORIAL SANZ Y TORRES, S. L.
c/ Vereda de los Barros, 17
Pol. Ind. Ventorro del Cano – 28925 Alcorcón (Madrid)
☎ 902 400 416 – 91 323 71 10
www.sanzytorres.com
libreria@sanzytorres.com
www.sanzytorres.com/editorial
editorial@sanzytorres.com

ISBN: 978-84-15550-48-8
Depósito legal: M-36241-2013

Composición y portada:
Iván Pérez López
Impresión:
Safekat, S.L.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL	1
OBJETIVOS	2
INTRODUCCIÓN	3
LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN	5
¿QUÉ SE ESPERA DEL CONSULTOR ORGANIZACIONAL?	7
El rol del Consultor en las organizaciones	7
Deontología profesional	9
EL PROCESO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL	10
El diseño organizacional	11
Cambio organizacional	11
Intervención en conflicto	12
Mejora continua y calidad	12
Gestión del talento y del conocimiento	13
La salud organizacional	13
CONCLUSIONES	14
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	14
REFERENCIAS	15
CAPÍTULO 2. NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y PROCESOS PSICOSOCIALES ASOCIADOS	17
OBJETIVOS	18
INTRODUCCIÓN	19
NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	20
PROCESOS PSICOSOCIALES EN LAS NUEVAS ESTRUCTURAS	25

Procesos de socialización	25
Identificación con la organización y el proyecto	26
Comunicación organizacional	27
Gestión de la diversidad	28
ORGANIZACIONES ÉTICAS	29
CONCLUSIONES	31
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	32
REFERENCIAS	32

CAPÍTULO 3. GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN **35**

OBJETIVOS	36
INTRODUCCIÓN	37
LA GESTIÓN DEL CAMBIO	38
LA INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	40
Fuentes de innovación	41
El inicio de la innovación	42
Resistencia a la innovación	44
Tensiones en la innovación	44
EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR LA INNOVACIÓN	45
Cultura de gestión de errores	46
Liderazgo ambidiestro	47
CONCLUSIONES	49
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	50
REFERENCIAS	50

CAPÍTULO 4. CONFLICTO Y SU GESTIÓN EN EL CONTEXTO LABORAL **53**

OBJETIVOS	54
CONTEXTO DEL CONFLICTO	56
FORMAS DE GESTIONAR LOS CONFLICTOS	59
CONDUCTAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO	59
LA NEGOCIACIÓN	61
Características de la negociación	62
El proceso de negociación	62
Preparar la negociación y negociar	62
LA INTERVENCIÓN DE TERCERAS PARTES: LA MEDIACIÓN	64
La mediación: ventajas y beneficios	65
El rol del mediador	66
ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS	68

PREVENCIÓN DEL ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO	68
EL PROCESO DE MEDIACIÓN: UN MODELO APLICADO A LAS RELACIONES LABORALES	70
CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE CONFLICTOS Y CALIDAD DE SERVICIO	76
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	77
REFERENCIAS	77

CAPÍTULO 5. GESTIÓN DE LA CALIDAD **83**

OBJETIVOS	84
CALIDAD: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y ENFOQUES	85
Evolución histórica del concepto calidad	85
Normativa ISO 9000	87
Gestión de Calidad Total	90
Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.)	91
Diferencias entre la Normativa ISO 9000 y los Modelos de Calidad Total	94
La «Orientación a la Calidad Total» o Grado de adopción de la Gestión de Calidad Total	95
CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CALIDAD	101
La gestión de calidad como cambio cultural	101
Cambios en el núcleo de la cultura	104
Cambios en las formas culturales	108
Gestión adecuada del proceso de cambio cultural	109
CONCLUSIONES	112
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	112
REFERENCIAS	113

CAPÍTULO 6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO **117**

OBJETIVOS	118
INTRODUCCIÓN	119
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	120
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	123
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	129
LA GESTIÓN DEL TALENTO	131
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	133
REFERENCIAS	133

CAPÍTULO 7. INTERVENCIONES POSITIVAS PARA POTENCIAR ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES 135

OBJETIVOS	136
INTRODUCCIÓN	137
CONCEPTO Y MEDIDA DE LAS HEROs	137
Aproximación multinivel y multimétodo de las HEROs	138
Poniendo a prueba a las HEROs: la batería HERO	139
PROMOVIENDO HEROs: INTERVENCIONES DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA	140
Estrategias de intervención organizacional y de equipos	141
Evaluación de las HEROs	141
(Re)Diseño organizacional y de puestos: Cambiando el lugar de trabajo....	143
Liderazgo positivo y transformacional	144
Entrenamiento en creencias de eficacia	145
Desarrollo de carrera	147
Estrategias de intervención individuales	147
Estrategias conductuales	148
Estrategias cognitivas	150
Estrategias volitivas	151
CUESTIONES METODOLÓGICAS EN LAS INTERVENCIONES POSITIVAS	152
Objetivos de la optimización	152
El procedimiento de las intervenciones positivas	153
Algunos aspectos del análisis	154
LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LAS INTERVENCIONES POSITIVAS EN HEROs..	155
CONCLUSIONES	158
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	159
GLOSARIO DE TÉRMINOS	159
REFERENCIAS	160

Introducción a la Consultoría Organizacional

Francisco José Palací Descals
Miguel Bernabé Castaño

1

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN
¿QUÉ SE ESPERA DEL CONSULTOR ORGANIZACIONAL?

 El rol del Consultor en las organizaciones

 Deontología profesional

EL PROCESO DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

 El diseño organizacional

 Cambio organizacional

 Intervención en conflicto

 Mejora continua y calidad

 Gestión del talento y del conocimiento

 La salud organizacional

CONCLUSIONES

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

REFERENCIAS

- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- González, T., Martínez, C., Pardo, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Revista Economía Industrial*. N° 374. pp. 21-35. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Kaplan R.S., Norton, D.P. (1996). «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». *Harvard Business Review* (1): 76.
- Marina, J.A. (2010). *La educación del talento*. Ariel. Barcelona.
- Moriano-León, J. A. (2005). La comunicación organizacional. En F. J. Palací (Coord.) *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Pearson, Prentice Hall. pp. 245-279.
- Paniagua, E. y López-Ayuso, B. (2007). *La Gestión tecnológica del conocimiento*. Murcia: Universidad.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York-Oxford.
- Nonaka, I., Takeuchi H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. Mexico: Oxford University Press.
- Rodríguez-Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37: 25-39.
- Tintoré, M. (2010). *Las Universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya*. Tesis Doctoral. Universitat Internacional de Catalunya. Departament d'Humanitats. Tesis doctoral. Barcelona.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos: Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Viedma, J.M. (2000). «Gestión del conocimiento y del capital intelectual». Nueva Empresa.com, nº 454/octubre 2000 (Año XXII) Suplemento: Cuadernos de Management para una dirección eficaz. pp. 99-105.
- Wah, L. (2000). Gestión de conocimientos: qué hay detrás de esta palabreja. *Training and Development Digest*, 22 (Mayo), 13-20.

Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes¹

7

**Marisa Salanova, Susana Llorens,
Pedro Torrente y Heidi Acosta**

Equipo de investigación WONT (Work & Organization Network)
Universitat Jaume I, Castellón

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

CONCEPTO Y MEDIDA DE LAS HEROS

Aproximación multinivel y multimétodo de las HEROS

Poniendo a prueba a las HEROS: la batería HERO

PROMOVIENDO HEROS: INTERVENCIONES DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Estrategias de intervención organizacional y de equipos

Evaluación de las HEROS

(Re)Diseño organizacional y de puestos: Cambiando el lugar de trabajo

Liderazgo positivo y transformacional

Entrenamiento en creencias de eficacia

Desarrollo de carrera

Estrategias de intervención individuales

Estrategias conductuales

Estrategias cognitivas

Estrategias volitivas

CUESTIONES METODOLÓGICAS EN LAS INTERVENCIONES POSITIVAS

Objetivos de la optimización

El procedimiento de las intervenciones positivas

Algunos aspectos del análisis

LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LAS INTERVENCIONES POSITIVAS EN HEROS

CONCLUSIONES

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

GLOSARIO DE TÉRMINOS

REFERENCIAS

¹ Este capítulo se ha elaborado a partir de las publicaciones de Salanova y Schaufeli (2009), Llorens, Salanova, Torrente, y Acosta (2013) y Salanova, Llorens, Acosta y Torrente (2013).

- Describir cómo son las organizaciones saludables y resilientes.
- Entender la metodología para evaluar una organización saludable y resiliente.
- Comprender qué estrategias organizacionales promueven el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes.
- Identificar las principales estrategias de intervención desde la Psicología Positiva basadas en el individuo.
- Describir los principales aspectos metodológicos de las intervenciones positivas.
- Enumerar las best practices en las intervenciones de HEROs.

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del concepto de Organización Saludable y Resiliente (en inglés, Healthy and Resilient Organization; HERO) ha supuesto un avance tanto en términos teóricos como prácticos. Su objetivo es promover la salud de empleados, equipos y organizaciones. Las HEROs son organizaciones que llevan a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Estos esfuerzos fomentan recursos y las prácticas organizacionales saludables orientadas a mejorar el ambiente de trabajo a nivel de tarea, interpersonal y organizacional, especialmente en tiempos de cambio y crisis (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012).

A pesar de su relevancia para las sociedades modernas, la investigación en este campo es escasa, particularmente en cuanto a cómo desarrollar HEROs y a los efectos de las intervenciones basadas en la Psicología Positiva. En consecuencia, el objetivo de este capítulo es presentar una visión general de la efectividad de las intervenciones basadas en la Psicología Positiva. En términos generales, primero, nos focalizamos en el concepto y la medida de las HEROs. En segundo lugar, revisamos la literatura en cuanto a intervenciones para promover HEROs. Finalmente, analizamos las principales intervenciones para promover HEROs así como cuestiones metodológicas referidas a la manera de poner a prueba su efectividad para obtener criterios a partir de los cuales ofrecer recomendaciones y buenas prácticas.

CONCEPTO Y MEDIDA DE LAS HEROs

Las sociedades modernas se caracterizan por vivir periodos de crisis constantes, y cambios económicos y sociales. Esta situación requiere que las organizaciones se centren en trabajadores y equipos saludables, así como en la salud de la organización como un todo. En este escenario, la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) supone una dirección comprometida con la salud integral, tanto en el desarrollo y promoción de la salud en el trabajo. La investigación ha mostrado la importancia de: (1) focalizarse en una aproximación comprehensiva, interdisciplinaria y multicausal que establece los roles de los diferentes agentes clave (e.g., directivos, supervisores, empleados y clientes), en el proceso de intervención, y (2) integrar los programas de salud en las políticas y la cultura de las organizaciones (Salanova, Llorens, y Rodríguez, 2009; Salanova, Martínez, Cifre, y Llorens, 2009).

Así pues, las HEROs constituyen un elemento clave de la Psicología Organizacional Positiva. Como se ha expuesto anteriormente, Salanova et al. (2012) consideran que una HERO es una organización que lleva a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, estas organizaciones son «resilientes» porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones

adversas, y bajo presión mantienen su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo en los niveles de tarea (e.g., autonomía), interpersonal (e.g., liderazgo transformacional), y organizacional (e.g., prácticas de recursos humanos), especialmente en tiempos de turbulencia y cambio.

Aproximación multinivel y multimétodo de las HEROs

El modelo HERO es un modelo teórico y heurístico que integra resultados empíricos y teóricos basados en la evidencia proporcionada desde diferentes áreas, como por ejemplo, el estrés laboral, la Gestión de Recursos Humanos (GRH), el comportamiento organizacional, y la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. Específicamente, el modelo HERO ha sido desarrollado en base a la investigación previa desarrollada desde el 2004 hasta ahora. Los estudios de Wilson, Dejoy y colegas pusieron de manifiesto que se necesita poner a prueba de manera directa y sistemática un modelo comprensivo de organización saludable (Dejoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins, y Griffin-Blake, 2010; Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, y McGrath, 2004). Estos autores intentaron desarrollar y poner a prueba un modelo heurístico de organizaciones saludables que incluía la salud de los empleados así como variables referidas al contexto organizacional (e.g., demandas, herramientas y tecnología, o ambiente social) y también el rendimiento de la empresa. Ambos estudios representan una aproximación preliminar hacia la comprensión de cómo las prácticas organizacionales se relacionan con la salud de los empleados. Sin embargo, la validación de estos modelos previos (Dejoy et al., 2010; Wilson et al., 2004) presentan algunas limitaciones: (1) los datos se recogieron a través de la misma fuente de información (empleados) usando los mismo instrumentos de medida, convirtiendo la varianza común en un sesgo potencial en los datos; y (2) los constructos se pusieron a prueba a nivel individual de análisis a pesar de que las premisas que subyacen al concepto de organización saludable requieren examinar estos modelos en un nivel de análisis colectivo.

Con el objetivo de superar estas limitaciones, en una HERO (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Cifre, Llorens, Martínez, y Lorente, 2011; Salanova et al., 2012) se interrelacionan tres componentes: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., recursos laborales y prácticas) así como también estrategias que estructuran y organizan el trabajo; (2) empleados y equipos saludables (e.g., confianza, *work engagement*), que muestran altos niveles de bienestar psicológico; y (3) resultados organizacionales saludables (e.g., alto desempeño, responsabilidad social corporativa). El modelo HERO tiene dos ventajas principales que están relacionadas con la obtención y el análisis de los datos. En primer lugar, la información se recoge a partir de diferentes agentes clave (e.g., directivos, supervisores, empleados y clientes) y a través de indicadores financieros objetivos (e.g., Return Of Assets-ROA) utilizando metodologías tanto cuantitativas (cuestionarios) como cualitativas (entrevistas). En segundo lugar, los análisis se llevan a cabo

al nivel colectivo siguiendo una perspectiva multinivel (esto es, empleados en equipos dentro de organizaciones) (ver Figura 7.1).



FIGURA 7.1 Modelo HERO (Adaptado de Salanova et al., 2012).

Los resultados de un estudio de validación llevado a cabo en 303 equipos y sus respectivos supervisores (Salanova et al., 2012) mostraron que cuando las organizaciones tienen recursos y prácticas saludables (autonomía del equipo, feedback del equipo, clima de apoyo, trabajo en equipo, coordinación, liderazgo transformacional), los equipos se sienten más saludables (más eficaces, engaged, y resilientes frente a la adversidad), lo que lleva a su vez a resultados organizacionales más saludables (rendimiento in-role y extra-role del equipo evaluado a través de su supervisor). El desempeño laboral excelente de los empleados también predijo positivamente la lealtad de los clientes y su satisfacción. Más evidencias en favor del modelo HERO se pueden encontrar en otras publicaciones (Acosta, Salanova, y Llorens, 2012; Cruz, Salanova, y Martínez, en prensa; Torrente, Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2012).

Poniendo a prueba a las HEROs: la batería HERO

La batería HERO combina instrumentos cuantitativos y cualitativos y se aplica a diferentes agentes clave. En primer lugar, las medidas cualitativas se obtienen a través de entrevistas semi-estructuradas con los directivos y cubren principalmente dos tópicos:

(1) recursos y prácticas organizacionales saludables, y (2) resultados organizacionales saludables. Las entrevistas se analizan utilizando análisis de contenido. Este análisis lo llevan a cabo codificadores entrenados e independientes con el objetivo de crear un sistema de categorías mutuamente excluyente, fiable y válido (Weick, 1985). Los recursos y prácticas organizacionales saludables se categorizan de acuerdo al proyecto ERCOVA (Empresa Responsable de la Comunidad Valenciana) que trata de promover las Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas como parte del proyecto europeo EQUAL. Los resultados organizacionales saludables incluyen tanto la calidad en los productos y servicios ofrecidos (excelencia), como las relaciones positivas con el entorno organizacional y con la comunidad (beneficios para la comunidad).

En segundo lugar, las medidas cuantitativas se llevan a cabo a través de tres cuestionarios que son cumplimentados por los empleados y los supervisores. Estos cuestionarios incluyen 21 escalas o subescalas validadas que hacen referencia a las tres dimensiones principales de los HEROs: recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., autonomía, liderazgo transformacional y prácticas), empleados saludables (e.g., eficacia colectiva, confianza y *work engagement*) y resultados organizacionales saludables (e.g., rendimiento, calidad de servicio, compromiso). En todos los casos el referente es colectivo. Esto significa que los empleados cumplimentan el cuestionario pensando en la organización (i.e., «*En esta organización...*») y en el equipo (i.e., «*Mi equipo...*»), mientras que el supervisor inmediato piensa en la organización (i.e., «*En esta organización...*») y en el equipo que él/ella supervisa (i.e., «*El equipo que yo superviso...*»). Finalmente, el cuestionario para clientes incluye cuatro medidas sobre resultados organizacionales positivos, específicamente de calidad de servicio: esto es, desempeño laboral de los empleados excelente, empatía de los empleados, lealtad de los clientes y satisfacción de los clientes. Las escalas se miden a través de una escala Likert de 7 puntos que va de 0 «nunca» a 6 «siempre».

PROMOVIENDO HEROS: INTERVENCIONES DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

La relevancia de desarrollar modelos teóricos, metodologías válidas e intervenciones positivas para fortalecer las HEROs, a pesar de las crisis, está generando mucho interés dentro de la PSO. Es el momento de cambiar el foco hacia lo positivo, hacia la mejora de las fortalezas de los equipos y hacia el funcionamiento óptimo de las organizaciones (Nielsen, Randall, Holten, y Rial, 2010; Schaufeli y Salanova, 2007).

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 puede categorizarse en intervenciones primarias (orientadas a conseguir el funcionamiento óptimo y la satisfacción de los empleados, los equipos y las organizaciones) e intervenciones secundarias (esfuer-

zos extra a través del tiempo para conseguir y mantener el máximo nivel de funcionamiento, salud y satisfacción en equipos y organizaciones) (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder, y Adams, 2000). De este modo, las estrategias de intervención secundaria sólo tienen lugar cuando los niveles básicos de funcionamiento, salud y satisfacción están garantizados.

Finalmente, Schaufeli y Salanova (2010) van un paso más allá argumentando que estamos entrando en una nueva fase de desarrollo conocida como *amplificación*, que se basa en un principio de mejora (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). La *amplificación* se define como la implementación de intervenciones positivas que promueven, incrementan y mejoran la salud y el bienestar (e.g., *work engagement*) a nivel colectivo (equipos y organizaciones) y incluye tres características: (1) comprensión: el foco de las intervenciones está orientado hacia la mejora de la salud y el bienestar de los equipos y las organizaciones; (2) 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 (3) constituye una misión a largo plazo que requiere un esfuerzo constante. Basado en estas características, las intervenciones positivas a nivel colectivo (equipos y organizaciones) son la esencia de las estrategias de *amplificación* para desarrollar HEROs. La investigación sugiere que los recursos y las prácticas organizacionales saludables son responsables de incrementar la salud de los empleados y los resultados organizacionales saludables (Acosta et al., 2012; Cruz et al., en prensa; Salanova et al., en prensa; Torrente et al., 2012).

En la siguiente sección nos centramos en estrategias positivas orientadas a producir cambios en los equipos y las organizaciones a nivel colectivo así como también a nivel de los trabajadores (las cuales pueden desarrollarse dentro y fuera del contexto laboral).

Estrategias de intervención organizacional y de equipos

Las intervenciones positivas basadas en el nivel colectivo (equipos y organizaciones) constituyen la esencia de las estrategias de *amplificación* para desarrollar HEROs. A continuación, se explica cómo se puede conseguir esto haciendo uso de estrategias que se focalizan en: (1) la evaluación de las HEROs, (2) el (re)diseño organizacional y de puestos, (3) el desarrollo del liderazgo positivo y transformacional, y (5) el desarrollo de carrera (ver Llorens, Salanova, Torrente, y Acosta, 2012; Schaufeli y Salanova, 2010).

Evaluación de las HEROs

El propósito final de la evaluación de las HEROs es reunir a los empleados/equipos adecuados en las organizaciones adecuadas. Esto es, crear un equilibrio óptimo entre los valores y objetivos del equipo con los de las organizaciones. Más concretamente, la evaluación de las HEROs trata de incrementar los recursos y prácticas organizacio-

nales saludables –evaluadas por los directivos, los empleados/equipos y los supervisores–, y los resultados saludables –evaluado por los equipos, los supervisores y los clientes– siguiendo una aproximación colectiva. Para promover HEROs se puede distinguir entre las estrategias siguientes:

Atracción de talento, reclutamiento, selección y retención. Tiene que ver con la definición y la presentación de la marca empresarial resaltando las fortalezas de los trabajadores. Esto sin duda alguna mejora la reputación organizacional y su estatus social en el entorno en que se mueven. Estas empresas se muestran así interesantes para los empleados potenciales y de este modo son más atractivas para «cazar talentos». Además, tiene que ver con reclutar y seleccionar a la gente adecuada basada en sus fortalezas. Es decir, basado en capacidades naturales del empleado para comportarse, pensar y sentir de una manera específica y auténtica. En consecuencia, el empleado se sentirá lleno de energía lo que le permite un rendimiento, desarrollo y funcionamiento laboral óptimo.

Estableciendo y gestionando el contrato psicológico. El contrato psicológico se refiere a la noción de reciprocidad del empleado: los beneficios y los resultados de nuestra organización (e.g., salario) se espera que sean proporcionales a lo que aportamos como empleados (e.g., esfuerzo). Se debe establecer un contrato psicológico que refleje un balance óptimo entre el empleado y la organización en cuanto a las expectativas sobre el otro. Esto se puede conseguir a través de: (1) evaluando los valores, preferencias y objetivos personales y profesionales de los empleados; (2) negociando y planificando un acuerdo escrito (el *acuerdo de desarrollo del empleado*) que garantice los recursos organizacionales necesarios para conseguir objetivos personales con sentido y propósito; (3) gestionar y controlar este acuerdo escrito de manera periódica en cuanto a consecución de objetivos.

Auditorías HERO. El objetivo de estas evaluaciones es informar a empleados y grupos, así como a la organización para que trabajen en sus niveles de recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., apoyo social), sus niveles de bienestar (e.g., *work engagement*) y sus resultados organizacionales (e.g., calidad). Esta información es crucial para tomar decisiones individuales y colectivas orientadas a la mejora. Reunir información fiable es incluso más importante ya que estas decisiones implican a diferentes agentes clave como los directivos, los empleados y los supervisores, así como los clientes. En base al modelo HERO (Salanova et al., 2012), se llevaron a cabo auditorías en España (www.wont.uji.es) en un total de 1.484 empleados anidados en 303 equipos con 303 supervisores y 2.098 clientes de 43 empresas. Esta evaluación es básica como una estrategia de amplificación secundaria. Sin embargo, solo tiene sentido si las empresas invierten en la institucionalización de las estrategias de amplificación. Esto se refiere a los servicios orientados a la asistencia y promoción de la salud y la resiliencia de los empleados, los equipos y las organizaciones a través del tiempo. Consisten en prever necesidades futuras, así como en cambios sociales, económicos y organizacionales y en monitorizar la implementación de las intervenciones como un objetivo estratégico de la empresa.

Talleres de experiencias positivas. Los talleres son reuniones estructuradas de grupos de empleados para promover la salud y el bienestar. Se implementan durante un periodo de tiempo corto e incluyen temas como el *work engagement*, las emociones positivas y la inteligencia emocional habitualmente a través de incrementar los recursos personales. Los talleres que buscan construir estas experiencias positivas son similares a los *Círculos de Calidad*, excepto en que los primeros se focalizan en la mejora de los recursos personales, como es el caso de las habilidades conductuales, cognitivas y sociales (e.g., pensamiento positivo, gestión del tiempo). Esto se puede conseguir a través de la participación activa de los empleados para incrementar su disfrute y compromiso con el trabajo, manejar su relación con los compañeros, supervisores y clientes, así como mejorar la calidad del trabajo (ver Rodríguez, Llorens, y Salanova, 2006). En esta línea, McDonald, Jackson, Wilkes, y Vickers (2012) en una muestra de enfermeras mostraron que este tipo de programas de entrenamiento provocaron un incremento en la confianza en sí mismo, la autoconsciencia, la comunicación, las habilidades para resolver conflictos, así como en la resiliencia personal. De manera similar, Sin y Lyubomirsky (2009) mostraron la efectividad de las intervenciones positivas a través de la optimización de los sentimientos positivos, las conductas positivas y los pensamientos positivos en el aumento del bienestar. De igual manera, Fredrickson (2003) propone que las emociones positivas contribuyen al funcionamiento organizacional óptimo, es decir, los miembros de la organización deberían desarrollar emociones positivas en ellos mismos y en los otros como un medio para conseguir la transformación individual y organizacional y asimismo el funcionamiento óptimo en el tiempo a través de espirales de crecimiento ascendente (ver también Staw, Sutton, y Pellod, 1994). Finalmente, Rodríguez et al. (2006) mostraron la efectividad de un taller sobre inteligencia emocional para incrementar el bienestar psicológico en enfermeras que trabajan con pacientes terminales.

(Re)diseño organizacional y de puestos: Cambiando el lugar de trabajo

Estas estrategias sirven a dos propósitos: desde el punto de vista de la salud ocupacional tienen como objetivo reducir la exposición a riesgos psicosociales, mientras que desde la perspectiva de GRH tienen como objetivo incrementar el componente de empleados saludables y el de los resultados organizacionales saludables. Siguiendo el modelo HERO (Salanova et al., 2012) la inversión en recursos y prácticas organizacionales saludables de la organización es el mecanismo adecuado para promover la salud de los empleados así como para producir resultados organizacionales saludables.

Invertir en recursos de tarea y sociales. La investigación pone de manifiesto que, para desarrollar a empleados/equipos saludables (e.g., *work engagement*, creencias de eficacia) y los resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño in-role y extra-role) es necesario invertir en recursos saludables (autonomía del equipo, trabajo en equipo, coordinación) (Salanova et al., 2012). En concreto, la investigación muestra

que la inversión en recursos de tarea (control del tiempo y control del método de trabajo) aumenta el bienestar de los estudiantes a lo largo del tiempo en términos de *work engagement* cuando se trabaja en grupos, lo que a su vez, aumenta las creencias de eficacia en el futuro (Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2007). Del mismo modo, Vera, Salanova y Lorente (2012) mostraron el importante rol que juegan los recursos laborales y sociales (autonomía, clima de apoyo social) sobre las creencias de eficacia en la predicción del *engagement* en el trabajo en una muestra de 274 profesores de enseñanza secundaria de 23 escuelas. En la misma línea, Robertson y Huang (2006) también mostraron la efectividad de las intervenciones basadas en la formación relacionada con el rediseño del trabajo, en la satisfacción percibida de los empleados y en el rendimiento (desempeño percibido, la colaboración dentro del grupo y la efectividad). Además, la inversión en recursos sociales (clima de equipo de apoyo, coordinación, trabajo en equipo) tiene un efecto positivo sobre el *engagement* en el trabajo de los equipos (según la evaluación de los empleados dentro de los equipos) y el desempeño del equipo (in-role y extra-role evaluado por el supervisor; Torrente et al., 2012).

Invertir en las prácticas organizacionales. Otra estrategia es invertir en prácticas organizacionales saludables. En este sentido, Acosta et al. (2012) evidenciaron en una muestra de 518 empleados distribuidos en 55 equipos de 13 empresas que las prácticas organizacionales saludables (es decir, el equilibrio trabajo-familia, la prevención del mobbing, y el fomento de la salud psicosocial y las estrategias de comunicación e información) aumentan los niveles de salud de los empleados, en términos de confianza en la organización (es decir, confianza vertical) y el *engagement* en el trabajo de los equipos.

Invertir en los cambios en el lugar de trabajo. Estas estrategias se implementan cuando los trabajos son rotativos, cuando los empleados están temporalmente asignados a proyectos especiales, o cuando se les reorganiza en puestos de trabajos completamente diferentes. Basado en una investigación cualitativa sobre el *engagement* en el trabajo (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker, y De Jonge, 2001), podemos añadir que, muy probablemente, el cambio de trabajo también aumenta el *engagement*. Esto será así particularmente en el caso de empleados que se sienten desafiados en sus nuevos puestos de trabajo y, al mismo tiempo, que poseen las competencias necesarias para cumplir con estos desafíos (Salanova, Peiró, y Schaufeli, 2002).

Liderazgo positivo y transformacional

El liderazgo transformacional constituye un recurso social clave en el aumento de la salud y el bienestar en el trabajo y, en consecuencia, para desarrollar HEROs, especialmente en tiempos de cambio. En ese sentido, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ha desarrollado una guía práctica sobre el liderazgo exitoso en materia de seguridad y organizaciones saludables (EU-OSHA, 2012). Esta guía ofrece ejemplos prácticos para alcanzar (1) un liderazgo eficaz y sólido, (2) la participación

constructiva de los trabajadores, y (3) la implementación periódica de las evaluaciones. Todos estos consejos podrían tener un impacto en los beneficios organizacionales, que a su vez, permitan la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.

Un líder transformacional es carismático, inspirador y visionario, motiva a los empleados y construye su *engagement* en el trabajo, muestra la convicción, toma posiciones claras, desafía a los empleados talentosos, comunica optimismo, estimula y fomenta la creatividad y la innovación, y escucha las inquietudes de sus colaboradores, principalmente sus necesidades intrínsecas (Avolio, 1999; Bass, 1985). Debe inspirar confianza, respeto, orgullo y aumentar el optimismo, la esperanza y la resistencia con el fin de desarrollar más de lo que se espera (Quick, Macik-Frey, Mack, Keller, Gray, y Cooper, 2006). La investigación muestra que un líder transformacional tiene un impacto positivo en: (1) el aprendizaje y la formación de los colaboradores, así como en su capacidad para desarrollar las actividades diarias y mejorar la calidad del servicio que ofrecen (Phillips, 2005), (2) el *engagement* individual y colectivo a través del “contagio del *engagement*” (Bakker, Van Emmerik, y Euwema, 2006), especialmente cuando sus miembros colaboran estrechamente (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, y Schaufeli, 2003), (3) la salud de sus trabajadores y su bienestar (Nielsen, Yarker, Randall, y Munir, 2009), (4) los afectos positivos (relajación, el entusiasmo, el placer, el optimismo, la resiliencia y la satisfacción en el trabajo), el *engagement* con el trabajo (Llorens, Salanova, y Losilla, 2009), y desempeño in-role y extra-role en equipos (Cruz et al., en prensa); (5) la autoeficacia, el *engagement* con el trabajo y el desempeño extra-role (Salanova, Lorente, Chambel, y Martínez, 2011) y (6) el rendimiento del grupo en particular cuando los líderes transfieren sus emociones positivas (George, 1996).

Entrenamiento en creencias de eficacia

La formación es una estrategia tradicional de GRH que se utiliza para mejorar los niveles laborales de bienestar y salud. Especialmente, el trabajo de capacitación para fomentar las creencias de eficacia (es decir, creer que se puede) es particularmente interesante para promover la salud personal y el bienestar. De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva (TSC), las creencias de eficacia están en el centro de la acción humana y son muy importantes, ya que influyen en el comportamiento de los empleados/equipos, el pensamiento, la motivación y los sentimientos (Bandura, 2001). Las investigaciones muestran que niveles altos de creencias de eficacia se relacionan con el bienestar (e.g., *work engagement*, *flow*) y los resultados positivos (e.g., la satisfacción laboral, el desempeño, el compromiso organizacional, el éxito académico) a través de ciclos positivos y espirales (e.g., Llorens et al., 2007; Salanova et al., 2003; Salanova, Bakker, y Llorens, 2006; Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2011). Por ejemplo, Le Blanc, Schaufeli, Salanova, Llorens y Nap (2010) mostraron entre 372 enfermeras de cuidados intensivos distribuidas en 29 unidades de trabajo europeas, que las creencias de eficacia predicen las prácticas colaborativas a través del compromiso del equipo. Estos constructos mos-

traron estar mutuamente relacionados a través del tiempo, específicamente en dos tiempos de medida. Además, las investigaciones sugieren un espiral positivo de ganancias en la que las creencias de eficacia (las individuales y las colectivas) influyen de manera indirecta y recíproca en el *engagement* con la actividad que se lleva a cabo, sea laboral (*work engagement*) o de tarea (*task engagement*) a través de su impacto en el afecto positivo (entusiasmo, satisfacción y comodidad). Estos resultados fueron obtenidos en dos estudios de campo longitudinales que analizaron ciclos y espirales de ganancias en 274 profesores de enseñanza secundaria y en 100 estudiantes universitarios que trabajaban en grupos, respectivamente (Salanova et al., 2011). Por otra parte, la investigación también muestra los beneficios de las creencias de eficacia en la experiencia de *flow* en el trabajo a través del tiempo. Por ejemplo, Salanova et al. (2006) demostraron en un estudio de dos tiempos entre 258 profesores de enseñanza secundaria que las creencias de eficacia, así como recursos organizacionales (clima de apoyo social y los objetivos de trabajo claros) facilitan el *flow* en el trabajo lo que a su vez tuvo un efecto positivo en los recursos personales y organizacionales. Recientemente, Llorens, Salanova y Rodríguez (en prensa) han sugerido en un estudio retrospectivo con 957 empleados (trabajadores de la industria cerámica y profesores de enseñanza secundaria) que la frecuencia en la experiencia de *flow* (disfrute y absorción) en el trabajo se produce cuando el desafío y las habilidades (en términos de creencias de eficacia) son altos y están equilibrados.

Esto significa que las creencias de eficacia suponen un mecanismo de automotivación. Como consecuencia de la evaluación de su propia competencia, los empleados establecen nuevas metas que movilizan un esfuerzo adicional, se centran en la consecución de estos objetivos y son persistentes ante las dificultades. Según Bandura (2001) las creencias de eficacia se pueden mejorar mediante cuatro estrategias: las experiencias de éxito, las experiencias vicarias, la persuasión verbal y los estados emocionales positivos. Específicamente, los programas de formación deben incluir, por ejemplo, ejercicios prácticos para: (1) proporcionar experiencias de éxito profesional (experiencias de éxito), (2) sugerir buenos modelos de conducta (experiencias vicarias), (3) ofrecer entrenamiento, aliento y ánimo (persuasión verbal), y (4) reducir el miedo al fracaso (gestión de estados emocionales) a nivel individual (autoeficacia para los empleados) y colectivos (eficacia del equipo y eficacia organizativa). Según la SCT, las experiencias de éxito son la herramienta más potente para aumentar las creencias de eficacia. La mejor manera de evocar experiencias de éxito consiste en hacer frente a los problemas del trabajo en etapas sucesivas y alcanzables. De igual manera, si la gente ve que otros empleados similares a ellos, tienen éxito mediante el esfuerzo sostenido, ellos también percibirán que tienen la capacidad de tener éxito (experiencias vicarias). Los formadores y supervisores también pueden utilizar la persuasión verbal a fin de influir en los empleados que disponen de las capacidades necesarias para tener éxito, por lo que harán un mayor esfuerzo y es más probable que perseveren cuando surgen obstáculos. Por último, los estados emocionales negativos de los empleados pueden reducirse mediante la aplicación de técnicas de control del estrés y el fomento de los estados emocionales

positivos a través de intervenciones positivas (e.g., la atención plena o *mindfulness*). Estos principios para aumentar las creencias de eficacia también pueden ser aplicadas por los supervisores cuando asesoren a sus empleados (Quick et al., 2006).

Desarrollo de carrera

El desarrollo de carrera representa una práctica organizacional clave en el desarrollo de HEROs. Esta estrategia es fundamental especialmente hoy en día, en el que el modelo de carrera profesional fija y estable está obsoleto. Más que antes, los empleados dependen de su propia iniciativa para desarrollarse continuamente tanto profesional como personalmente con el fin de mantener su empleabilidad. La empleabilidad también incluye un alto nivel de *engagement*, ya que hace que los empleados sean más eficaces en su trabajo. Las organizaciones deben motivar y dar a los trabajadores oportunidades de desarrollar su carrera dentro (a través de promociones) o fuera de la empresa. La investigación ha mostrado una espiral positiva de ganancias entre el desarrollo profesional y el *engagement*. Aquellos empleados que planifican cuidadosamente su carrera, posteriormente seleccionan trabajos que ofrecen amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal. Y así, los niveles de *engagement* son altos (ver Salanova y Llorens, 2007). El mecanismo para el desarrollo de esta estrategia es: (1) realizar auditorías HERO periódicas, así como los miembros del equipo, sus supervisores, los directivos y los clientes pueden monitorear el desarrollo de empleados, equipos y organizaciones sanos y resistentes en conjunto y a través del tiempo, (2) incluir el desarrollo de habilidades y competencias específicas en el acuerdo de desarrollo de los empleados, (3) (re)diseñar los puestos de trabajo o cambiar los lugares de trabajo fomentando el desarrollo del empleado, y (4) diseñar formación específica, especialmente para promover las creencias de eficacia (individual y colectiva) y el *engagement* (ver Salanova y Schaufeli, 2009).

Estrategias de intervención individuales

Las intervenciones positivas también pueden estar centradas en los empleados de forma individual y son complementarias a las estrategias colectivas descritas antes. Estas estrategias implican los valores, los intereses y las preferencias de la persona, en última instancia, tienen que ver con conocerse a sí mismo y puede aplicarse también fuera del trabajo dependiendo de la voluntad del individuo. Esto no sólo se refiere a que uno es consciente de las propias capacidades, valores y metas en el trabajo, sino también de cómo estos encajan en un contexto vital más amplio. Así, sus objetivos son aumentar los niveles de felicidad en los empleados y supervisores en el contexto de trabajo así como en la vida en general. Los beneficios de estas intervenciones individuales son dobles: (1) provocan reacciones positivas en los demás (en términos de devolver la sonrisa, de ofrecer ayuda y asistencia), que anima a los empleados a continuar con el com-

portamiento positivo, (2) aumentan el bienestar del empleado (e.g., el *engagement*) y el clima social en el trabajo mediante el fomento de la cohesión del grupo y el espíritu de equipo. Las intervenciones individuales positivas se dividen en tres niveles ya que provocan cambios en (1) la conducta, (2) las creencias, o (3) en los motivos y objetivos (Schaufeli y Salanova, 2010) (ver Tabla 7.1).

TABLA 7.1 Las mejores prácticas para intervenciones individuales desde la Psicología Positiva.

1. *Practicar las virtudes.* Busca sentido a la vida y vive una vida auténtica. Empieza por identificar tus fortalezas y tus talentos y úsalos cada día de la semana de maneras diversas. Ser feliz está en tus manos.
2. *Ser amable hacia los demás.* Practica una variedad de actos de amabilidad hacia tus compañeros, tus supervisores, tus clientes y tus amigos. Ellos estarán agradecidos y tu feliz.
3. *Expresar gratitud.* Invierte tiempo en expresar gratitud hacia los demás. Esto te ayudará a saborear experiencias vitales positivas. Es un buen antídoto a las emociones negativas de un lugar de trabajo tóxico.
4. *Aprender a perdonar.* Practica el perdón si quieres experimentar salud y felicidad. Cualquiera que te ha ofendido merece un minuto de tu tiempo.
5. *Compartir buenas noticias.* Disfruta aquellos hechos positivos en tu vida con los compañeros del trabajo. El efecto de los eventos positivos se incrementa cuando lo compartes con los demás. ¡Pruébalo!
6. *Cuidando las relaciones sociales.* Aprende a tomarte un tiempo para relajarte, practicar hobbies y equilibrar tu vida familiar con tu vida laboral. Invierte tiempo con tus compañeros y amigos, toma un café con ellos, comparte tus preocupaciones y tus éxitos, escucha activamente y da apoyo a los demás.
7. *Reflexiona sobre lo positivo.* Saborea las experiencias positivas que te ofrece la vida. Aprende, simplemente, a contemplar todo aquello positivo que hay en tu vida.
8. *Cultiva el optimismo y aprende a saborear la vida.* Visualiza tu mejor yo, tu yo ideal en el futuro, aprende a pensar en positivo. Atrévete a recordar y mantener en tu memoria recuerdos placenteros solo o con tus compañeros y disfruta de las pequeñas cosas.
9. *Establece y persigue tus metas personales.* Tómate tiempo para clarificar, elegir y conseguir objetivos personales con significado pleno para ti. Por ejemplo, puedes escribir cual sería el legado que dejarías atrás, parar y examinar tu compromiso con tus metas así como descomponer las grandes metas en objetivos más pequeños y asequibles.
10. *Incrementa tu resiliencia.* Sé fuerte ante las dificultades y los desafíos. Fomenta tu habilidad para mejorar y crecer a pesar de las adversidades. Juega a ser un ganador.

Estrategias conductuales

Practicar las virtudes. Esta estrategia se basa en el principio de que la felicidad no está impulsada por la búsqueda del placer (hedonismo), sino por llevar una vida con sentido y significado (*eudamonia*). Es decir, vivir una vida auténtica y plena a través de las propias fortalezas y talentos potenciales (Ryan y Deci, 2001). Por lo tanto, la identificación (e.g., a través del *Signature Strength Questionnaire*; authenticchappiness.org) y el desarrollo de las fortalezas clave, juegan un rol fundamental en el aumento de la felicidad (Peterson y Seligman, 2004). Algunos estudiosos han proporcionado evidencia

al respecto. Por ejemplo, Seligman, Steen, Park y Peterson (2005) encontraron en un estudio realizado a través de Internet que las personas que reciben información individualizada sobre sus cinco fortalezas clave y se les anima a utilizarlas con mayor frecuencia durante la semana siguiente mostraron un aumento en la felicidad, en particular, cuando estas fortalezas se utilizan de una manera nueva y diferente cada día. Del mismo modo, las personas que hicieron actividades de seguimiento para desarrollar sus talentos dominantes en el trabajo (evaluados con la herramienta *Strengths-Finder*, Buckingham y Clifton, 2001) incrementaron significativamente su *engagement* con el trabajo (Clifton y Harter, 2003).

Ser amable hacia los demás. Practica actos de bondad hacia los demás (e.g., visitando a un familiar anciano o donando sangre) provoca un aumento de la felicidad (Boehm y Lyubomirsky, 2009). Los actos de bondad generan efectos positivos en las personas ya que: (1) obtienen retroalimentación (feedback) positivo (e.g., gratitud y aprecio), (2) estimulan la reciprocidad y la interacción social positiva (e.g., ayudando a los demás), (3) ayudan a la persona a verse como altruista, y (4) aumentan la autoestima y la confianza en sí mismo. La investigación empírica muestra que las personas que practican actos de bondad durante un período de diez semanas, se sienten más felices que antes, especialmente cuando realizan una amplia gama de actos de amabilidad en un corto período de tiempo. Una práctica interesante consiste en designar un «día de la amabilidad» en el que la bondad se practica con compañeros, supervisores y clientes en el trabajo o con amigos y familiares fuera del contexto laboral.

Expresar gratitud. Expresar gratitud (e.g., diciendo palabras de aprecio, agradeciendo algo a alguien) hacia los demás (compañeros, supervisores y clientes) es también una intervención positiva que produce experiencias positivas (Emmons y Shelton, 2002; Schaufeli, Dijkstra, y Salanova, en prensa). Las personas que expresan gratitud son más dadas a saborear las experiencias positivas de la vida, para reforzar su autoestima, construir lazos sociales, y desarrollar “un antídoto a las emociones tóxicas del lugar de trabajo” (Emmons, 2003, p. 90). La investigación sobre los efectos positivos de expresar gratitud revela que la escritura y la entrega de una carta de agradecimiento a alguien que ha sido especialmente amable o importante: (1) aumenta la felicidad en las personas que expresan estos sentimientos de gratitud (Seligman et al., 2005), (2) estimula la conducta moral, como ayudar y crear vínculos sociales (McCullough, Kilpatrick, Emmons, y Larson, 2001), (3) es incompatible con las emociones negativas, por lo que puede inhibir la sensación de la envidia o ira (McCullough, Emmons, y Tsang, 2002), (4) aumenta el afecto positivo y otras formas de bienestar (Emmons y McCullough, 2003), (5) nos hace sentir bien y produce una cascada de beneficios sociales (e.g., hacer recíprocas las conductas bondadosas, refuerza las acciones morales de tipo social, y aumentar la experiencia de elevación, el deseo de convertirse en una mejor persona) a través de espirales positivas de ganancias (ver Fredrikson, 2003).

Aprender a perdonar. El perdón implica suprimir o mitigar los deseos de venganza y represalia en respuesta a un abuso ya sea un insulto, una ofensa, una traición, que puede ser causado por favoritismo, violencia, acoso o retroalimentación destructiva

por parte de los compañeros, los supervisores o los clientes. Hay pruebas de que las personas que perdonan son más felices, saludables, agradables y serenas, así como menos ansiosas, deprimidas y neuróticas (McCullough, 2001). Por ejemplo, Hebl y Enright (1993) encontraron que un grupo de mujeres de edad avanzada, que se sentían perjudicadas por una experiencia interpersonal abusiva pero que aprendieron a perdonar, mostraron un menor nivel de ansiedad y una mayor autoestima. Lyubomirsky (2007) ofrece ejemplos de maneras de perdonar, por ejemplo: (1) escribir una carta de perdón a alguien que nos hizo daño, (2) empatizar con el «agresor» y concederle el perdón imaginariamente, y/o (3) la práctica de la empatía y compasión hacia la persona que te hizo daño.

Compartir buenas noticias. Otra intervención positiva eficaz es compartir buenas noticias con los demás en el trabajo (compañeros, supervisores y clientes) o fuera de él (amigos y familia) (ver Schaufeli et al., en prensa). El intercambio de buenas noticias o hablar a otros acerca de las experiencias positivas tiene resultados positivos ya que permiten (1) aumentar las emociones positivas y (2) recordar esa experiencia y disfrutarla a lo largo de tiempo (Gable, Reis, Impett, y Asher, 2004). Según Bakker et al. (2006) celebrar nuestro éxito en el trabajo, como el haber cerrado un negocio lucrativo, junto con otros miembros del equipo es una forma efectiva (1) para aumentar los niveles de felicidad (en términos de *engagement* con el trabajo) y (2) para reforzar el espíritu de equipo gracias a su «contagio» en los equipos de trabajo.

Cuidando las relaciones sociales. Otra forma de intervenir positivamente en las personas es dando apoyo social. Hay distintas maneras de dar apoyo ya sea proporcionando ayuda práctica, asistencia, apoyo emocional o información. Concretamente, Salanova y Schaufeli (2009) señalan diferentes formas de fomentar las relaciones sociales en el lugar de trabajo como son: (1) socializarse durante las pausas de trabajo en lugar de aislarnos en nosotros mismos, (2) hablando no sólo de trabajo sino también sobre asuntos personales, (3) ser leal y dar apoyo a los demás, (4) escucharlos y (5), darles información útil. Diferentes estudios revelan el impacto positivo de cultivar el apoyo social, como son, una mayor satisfacción en el trabajo y salud, así como menos *burnout* y menos intenciones de salir de la organización (ver Viswesvaran, Sánchez, y Fisher, 1999).

Estrategias cognitivas

Reflexiona sobre lo positivo. Esta estrategia implica saborear las experiencias positivas de la vida. Esto se puede lograr de diferentes maneras: (1) llevar un diario en el que escribir de tres a cinco cosas por las que uno está agradecido y (2) elegir un tiempo fijo y simplemente contemplar cada una de las cosas que uno agradece y reflexionar sobre por qué uno está agradecido y cómo le enriquece esto la vida. La investigación muestra evidencias del efecto positivo de estas estrategias en la mejora de la felicidad, así como en la amortiguación de la vergüenza u otras emociones negativas que se pue-

den experimentar en el trabajo y que atentan contra la auto-honestidad (ver Emmons, 2003; Emmons y McCullough, 2003; Seligman et al., 2005).

Cultiva el optimismo. El optimismo se refiere a la expectativa positiva que una persona mantiene acerca del futuro en base a la creencia de que sus objetivos pueden ser logrados (ver Schaufeli et al., en prensa). El optimismo se puede cultivar principalmente de dos formas: (1) por un ejercicio mental en el que individuo debe centrarse, visualizar y escribir sobre el propio «mejor yo posible» del futuro y (2) mediante la sustitución de las explicaciones pesimistas («Mi jefe no me dirige la palabra hoy, debe ser que no le caigo bien») rebatiéndolas («¿Qué otra evidencia tengo de que no le caigo bien?») y sustituyéndolas por explicaciones más optimistas («Probablemente está demasiado ocupado»). De hecho, la investigación muestra que estas dos estrategias (1) aumentan la felicidad y disminuyen las dolencias físicas en los cinco meses después de las sesiones de escritura (King, 2001) y (2) generan un estilo atribucional optimista y de aprendizaje (Seligman, 1991).

Saborear la vida. Esta estrategia implica ser capaz de acentuar y mantener conscientemente momentos de placer, y recordar deliberadamente experiencias de una manera que reavivan el disfrute. Se han sugerido varias técnicas para fomentar esta estrategia: (1) recordar en compañía de tus compañeros, (2) repetir los días felices, (3) estar abierto a la belleza y a la excelencia, (4) disfrutar del placer de los sentidos, (5) tomando un tiempo y desviar deliberadamente la atención de uno a determinados acontecimientos y experiencias placenteras, o simplemente (6) disfrutando de un café con los compañeros (Lyubomirsky, 2007; Schaufeli y Salanova, 2010). Los datos empíricos dan apoyo al uso de esta estrategia para aumentar la confianza en uno mismo, la extroversión, y reducir los sentimientos de depresión (Bryant y Veroff, 2007) así como para sentir un mayor estado de felicidad (Lyubomirsky, Sousa, y Dickerhoof, 2006).

Estrategias volitivas

Establece y persigue tus metas personales. Esta estrategia implica aclarar, elegir y lograr metas personales que son significativas e importantes para el individuo en el largo plazo. Según Lyubomirsky (2007) se puede distinguir entre tres tipos de metas personales: intrínsecas (gratificante en sí misma), auténticas (con raíces en los intereses fundamentales de uno) y armoniosas (complementarias y no contradictorias). Esta autora también establece distintas formas de configurar correctamente y perseguir objetivos personales: (1) escribiendo el legado personal que uno dejaría después de morir, (2) examinando críticamente el compromiso con un objetivo concreto («¿Estoy realmente comprometido con esta meta?») y/o (3) descomponiendo un objetivo de nivel superior (e.g., ser promocionado) en pequeños objetivos de bajo nivel (e.g., formarse en liderazgo y ser más activo estableciendo contactos). Distintos autores muestran la eficacia de estas técnicas. En concreto, la investigación reveló que las metas mejoran el bienestar y el crecimiento personal pero sólo para aquellos participantes cuyos ob-

jetivos «se ajustan» a sus intereses y valores (Sheldon, Kasser, Smith, y Share, 2002). En la misma línea, una breve intervención a través del desarrollo de objetivos y planificación de capacidades reveló un aumento en la satisfacción vital, las creencias de eficacia y el afecto positivo (MacLeod, Coates, y Hetherington, 2008). Dubé, Lapierre, Bouffard y Alain (2007) obtuvieron resultados similares; en el que una intervención personal basada en objetivos mostró que, al final del programa, el grupo experimental mejoró significativamente más que el grupo control en la mayoría de las metas y en el bienestar subjetivo (la felicidad, las experiencias positivas en la jubilación, el dominio del medio ambiente, el crecimiento personal, el sentido de la vida, y las buenas relaciones con los demás), y esta mejora se mantuvo seis meses después.

Incrementa tu resiliencia. Los individuos resilientes son aquellos que, a pesar de que se enfrentan a un reto importante que perturba sus cimientos personales, son capaces de crecer a nivel personal, se fortalecen o incluso prosperan y desarrollan una filosofía más sofisticada y satisfactoria de la vida (Tedeschi y Calhoun, 2004). En el contexto de trabajo, la resiliencia se conceptualiza como el mantenimiento de una adaptación positiva en condiciones difíciles, más concretamente, como la capacidad de recuperarse ante eventos adversos, para absorber la tensión y preservar o mejorar el funcionamiento a pesar de las adversidades (Sutcliffe y Vogus, 2003). Existen diferentes técnicas para fomentar la resiliencia: (1) escribir pensamientos y sentimientos profundos relacionados con el evento negativo entre quince y treinta minutos cada día (durante 3 a 5 días consecutivos), y (2) ofrecer recursos laborales adecuados (e.g., apoyo de los compañeros, control sobre el trabajo) y motivación para el éxito (e.g., optimismo, autoeficacia). La investigación muestra evidencia a favor de ambas técnicas. Concretamente, conducen a mejorar el funcionamiento inmune, la salud física, la satisfacción vital y la probabilidad de encontrar un nuevo trabajo después de estar desempleado, por un lado, y disminuyen la depresión, la ansiedad, la angustia, y los niveles de absentismo laboral por el otro (Frattaroli, 2006).

CUESTIONES METODOLÓGICAS EN LAS INTERVENCIONES POSITIVAS

Objetivos de la optimización

A pesar de los avances en el concepto, modelos y estrategias de los programas de amplificación, se ha realizado menos investigación empírica sobre la eficacia de los programas positivos, sobre todo cuando se aplican a nivel colectivo (véase Llorens, Salanova, Torrente, y Acosta, 2013). Se realizó una revisión de las publicaciones académicas en la base de datos PsycInfo siguiendo estos criterios: (1) fecha de publicación (de 2000 a 2012) y (2) «intervención psicosocial» y «organización» como los términos de búsqueda para el campo «abstract». Los resultados revelan que 66 artículos (el 90%) están relacionados con los programas de intervención en el trabajo (formación, parti-

cipación, rediseño de equipos, talleres) que se orientan, por ejemplo, hacia la reducción de: (1) problemas de salud mental y psicosociales (Milne, Keegan, Westerman, y Dudley, 2000), (2) el *burnout* a nivel individual y organizacional (Awa, Piaumann, y Walter, 2010), (3) el estrés laboral y la promoción del clima de aprendizaje, y del estilo de liderazgo (Mikkelsen, Saksvik, y Landsbergis, 2000), y (4) la ansiedad y el estrés en los estudiantes universitarios (Bresó, Schaufeli, y Salanova, 2011).

Sin embargo, sólo siete de los artículos (10%) se basan en las intervenciones actuales de Psicología Positiva, que se enfocan en desarrollar las fortalezas personales, de los equipos y del funcionamiento óptimo de las organizaciones. Una revisión más profunda revela que las intervenciones se orientan hacia la optimización de: (1) la confianza en sí mismo, la conciencia de sí mismo, la comunicación, las habilidades para la resolución de conflictos, y la resiliencia personal (McDonald et al., 2012), (2) el desempeño individual, la colaboración en equipo y la eficacia del equipo (Robertson y Huang, 2006), (3) el aprendizaje y la mejora de la calidad del servicio a los pacientes (Phillips, 2005), (4) el capital psicológico (la esperanza, el optimismo, la autoeficacia y la capacidad de recuperación), el impacto económico y los ingresos (Luthans, Avey, Avolio, Norman, y Combs, 2006), (5) los sentimientos positivos, las conductas, las cogniciones y el bienestar (ver Sin y Lyubomirsky, 2009), (6) la autoeficacia, el *engagement* con el trabajo y el desempeño laboral (Carter, Nesbit, y Joy, 2010), y (7) la participación, la capacidad para resolver problemas, y salud de la organización (satisfacción, compromiso y bienestar) en los equipos (Dejoy et al., 2010). Sumado a lo anterior, el Equipo de Investigación WONT también ha publicado una intervención para mejorar la inteligencia emocional en enfermeras (Rodríguez et al., 2006; Salanova, Cifre, Martínez, y Llorens, 2007).

El procedimiento de las intervenciones positivas

Un examen más profundo de la investigación previa revela que las intervenciones en el trabajo basado en la Psicología Positiva difieren en sus análisis, en el enfoque, en el diseño y en los datos. En primer lugar, las intervenciones se centran en las organizaciones y en los individuos, y consideran un número de diferentes agentes clave: empleados (Dejoy et al., 2010; McDonald et al., 2012; Salanova et al., 2007), empleados, gerentes y supervisores (Carter et al., 2010; Luthans et al., 2006; Luthans, Avey, y Patera, 2008; Robertson y Huang, 2006). En segundo lugar, los participantes se distribuyen principalmente en grupos intervenidos (piloto y experimental) y no intervenidos (no experimental o control), ya sea por selección aleatoria (Carter et al., 2010; Luthans et al., 2006, 2008) o mediante la asignación a las condiciones de intervención y de no intervención, que son grupos comparables en cuanto a su ubicación, o las características de los empleados (Dejoy et al., 2010). Se utilizan también otras alternativas: la selección no aleatoria con un grupo intervenido y sin grupo control (McDonald et al., 2012; Robertson y Huang, 2006). Y la selección «natural» con un grupo intervenido

(participantes que voluntariamente participaron en la intervención) y grupos no intervenidos (Salanova et al., 2007).

En cuanto al procedimiento, las intervenciones hasta ahora se han centrado en estudios de casos (e.g., Carter et al., 2010; McDonald et al., 2012; Rodríguez et al., 2006) con diseños cuasi-experimentales pero también en diferentes organizaciones (Dejoy et al., 2010). Se dividen principalmente en pre-y post-intervención con diferentes estrategias y programaciones horarias. Las intervenciones se centran en estrategias diferentes: (1) *feedback survey* (Rodríguez et al., 2006), (2) talleres y capacitación sobre los objetivos de aprendizaje, la ergonomía o la inteligencia emocional (McDonald et al., 2012; Rodríguez et al., 2006), (3) micro intervenciones (ejercicios, vídeos, charlas en grupos pequeños) (Luthans et al., 2006); (4) intervenciones en capital psicológico a través de internet (Luthans et al., 2008); (5) intervenciones basadas en teatro para aumentar la autoeficacia (Carter et al., 2010), y (6) procesos de resolución de problemas para aumentar la salud en las organizaciones (Dejoy et al., 2010). Una revisión de las distintas intervenciones muestran diferencias significativas en la duración de las sesiones, que van desde una sesión (1-3 horas; Luthans, 2006) a seis sesiones (McDonald et al., 2012). En general, las intervenciones implican principalmente un pre-y una post-evaluación en diferentes intervalos de tiempo con el fin de medir el progreso de las intervenciones. Estas post-evaluaciones posteriores van desde una evaluación final realizada inmediatamente después de las últimas sesiones de intervención (Rodríguez et al., 2006) a tres días después (Luthans et al., 2008), ocho meses (Carter et al., 2010) o seis e incluso 18 meses después de la última sesión (Dejoy et al., 2010).

Algunos aspectos del análisis

En cuanto a la metodología, las intervenciones positivas se han llevado a cabo en gran parte a través de cuestionarios cuantitativos cumplimentados por los diferentes agentes claves (empleados, directivos, supervisores y clientes). Las puntuaciones de las variables de intervención se compararon antes y después mediante pruebas *t* independientes para los grupos control y para los equipos intervenidos (Carter et al., 2010; Luthans et al., 2006; Robertson y Huang, 2006), Análisis de Varianza (ANOVA), análisis de la covarianza (ANCOVA) (por ejemplo, Luthans et al., 2008), y modelos multinivel (Dejoy et al., 2010). Otras intervenciones fueron evaluadas a través de entrevistas acerca de las reflexiones de los participantes y notas de campo (que se completaron después de cada taller), y en la tasa de participación (McDonald et al., 2012). Por último, otros autores combinan las metodologías cualitativas y cuantitativas mediante la recopilación de datos de los cuestionarios validados y de entrevistas sobre los aspectos positivos y mejorados como resultado de la intervención (Salanova et al., 2009).

Si bien las intervenciones positivas en el trabajo se encuentran todavía en una fase temprana de desarrollo, los resultados anteriores muestran que los investigadores y los profesionales se esfuerzan por poner en práctica estrategias para promover la salud psi-

cosocial, el bienestar, y los resultados positivos en las organizaciones. Aunque se necesita más investigación, el actual conjunto de intervenciones que se están llevando a cabo aportan ideas de algunas buenas prácticas en relación a las intervenciones positivas en el trabajo. A continuación, se propone un conjunto de buenas prácticas para el diseño de intervenciones positivas en la configuración del trabajo para llevar a cabo intervenciones exitosas. También tienen la intención de abrir futuras vías de estudio en el campo por medio de un ejemplo de una intervención positiva que conduce al desarrollo de HEROs.

LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LAS INTERVENCIONES POSITIVAS EN HEROs

El Modelo Científico-Profesional en que nos basamos es el propuesto por la Red Europea de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (ENOP, 1998). Basado en la idea de que la Psicología del Trabajo y Organizacional es a la vez una disciplina científica y profesional, este modelo hace hincapié en la importancia de la integración de los aspectos científicos y prácticos del psicólogo especializado en psicología del trabajo y de la organización. Mediante la aplicación de este modelo a las intervenciones positivas, el modelo científico-profesional debe centrarse no sólo en los aspectos científicos relacionados con las intervenciones de diseño, sino también en el procedimiento con el fin de obtener la efectividad de las intervenciones. A pesar de la relevancia de la intervención positiva para promover HEROs, no está exenta de desafíos futuros. Uno de los principales desafíos que enfrenta la promoción de las HEROs es la necesidad de protocolos basados en la evidencia que sirve de puente entre la ciencia y la práctica como un elemento clave para intervenir. Siguiendo esta lógica, la investigación ha ofrecido una serie de consejos, básicamente, sobre la base de las intervenciones del estrés (ver Macik-Frey, Quick, y Nelson, 2007; Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, y Quinlan, 2000), que podría extenderse a desarrollar HEROs desde la Psicología Positiva (Llorens et al., 2013). En la siguiente sección se intenta construir un conjunto de buenas prácticas en las intervenciones para promover HEROs.

- Recomendación # 1. Preparación de los entornos de trabajo: *Una historia con sentido...*
 - *¡Todos para uno y uno para todos!* Incorpora las intervenciones en las políticas generales de la organización. Con la inclusión de las intervenciones en las prácticas comúnmente aplicadas, se convertirán en un procedimiento natural, siendo así más fácil ponerlas en marcha cuando sea necesario.
 - *¡Todos a bordo!* Garantiza el pleno compromiso de toda la organización. Involucrar a directores ejecutivos y supervisores requiere proporcionarles información completa sobre el proyecto y los beneficios que se esperan. Su implicación iniciará un proceso motivacional en cascada que irá de arriba hacia abajo a través de toda la organización, desde los mandos intermedios a los empleados a través de los supervisores del equipo.

- *¡Cuéntame!* Promueve mecanismos de información y participación de los diferentes agentes de la organización: directivos, supervisores, empleados/equipo y clientes con el fin de fomentar su participación activa en las intervenciones. Al compartir información precisa acerca de los procedimientos y el objetivo de la intervención, la ansiedad y los obstáculos se reducirán, y se desarrollarán motivación para cambio y las experiencias positivas.
 - *¡Tómese su tiempo!* Toma ventaja de la sabiduría y la experiencia en la organización. Cada organización tiene entre los miembros de su plantilla colaboradores con experiencia que pueden actuar como facilitadores. Ellos pueden proporcionar apoyo en el diseño y en el proceso de implementación difundiendo la información eficazmente, en calidad de mentores o resolviendo de problemas específicos.
- Recomendación # 2. Diseño de la intervención: *Érase una vez ...*
- *¡Paso a paso!* Planifica las intervenciones de manera realista, teniendo en cuenta eventos inesperados. El objetivo es evitar retrasos innecesarios en la aplicación de las estrategias de intervención y de generar una cultura de positividad en el trabajo.
 - *¡No te olvides de mí!* Objetivos e hipótesis deben basarse en teorías científicas válidas y sólidas (e.g., modelo HERO; Salanova et al., 2012). El objetivo general debe incluir tres elementos interrelacionados: (1) el diseño, (2) la implementación, y (3) cómo probar la eficacia de intervenciones positivas de equipo y organizacionales. Además del objetivo general, los objetivos específicos y las hipótesis también deben ser incluidos.
 - *¡Somos los «elegidos»!* La muestra se compone de las «organizaciones excelentes», que se caracterizan por mostrar los mejores recursos y prácticas organizacionales saludables. La intervención debe orientarse hacia organizaciones/equipos que se distribuyen al azar, ya sea intervenido o no intervenido. Para garantizar los principios éticos, la intervención debe ser implementada en las organizaciones/equipos que no fueron intervenidos después de terminar el propio proceso de intervención (www.apa.com).
 - *¡Saca una foto!* El enfoque de las estrategias es a nivel colectivo (organizaciones y equipos). Las estrategias específicas deben llevarse a cabo para captar el carácter colectivo del trabajo en las organizaciones. Las estrategias específicas que han de aplicarse dependerá de los resultados previos obtenidos en la evaluación de las HEROs, en el que se recogen las diferentes perspectivas de los diferentes actores (directivos, supervisores, empleados y clientes) (Chan, 1998).
- Recomendación # 3. Implementación y prueba de efectividad: *Contar la historia ...*
- *¡Divide y vencerás!* El diseño debe incluir un estudio de campo y cuasi-experimental (grupo intervenido y no intervenido), con un diseño longitudinal y

- múltiples niveles de análisis (individuos, grupos, organizaciones), así como múltiples agentes clave (directivos, supervisores, empleados y clientes). Esto hace que sea posible entender los procesos dinámicos (antecedentes, procesos y resultados) y detectar espirales positivas de ganancias entre las variables evaluadas (Chan, 1998; Mathieu y Taylor, 2006) a través de diferentes intervalos de tiempo: antes de la intervención y tres evaluaciones después de la intervención (una evaluación inmediatamente después de finalizar la intervención, otra a los seis meses y otra a los 12 meses después de la intervención).
 - *¡El poder de lo colectivo!* Realiza un análisis completo sobre la información basada en los resultados específicos. El objetivo principal es proponer estrategias colectivas de intervención (e.g., el desarrollo del liderazgo transformacional), basado en los objetivos de optimización de, por ejemplo, la eficacia colectiva a nivel organizacional y de equipo.
 - *¡Pon toda la carne en el asador!* Se pueden calcular diferentes análisis de datos sobre la base de una misma hipótesis específica. En primer lugar, los análisis cuantitativos que podrían llevarse a cabo (a través de programas como SPSS, AMOS, LISREL, Mplus) son: (1) análisis descriptivos, chi-cuadrado, MANOVA, ANCOVA o t-test para comprobar si existen diferencias significativas entre los equipos/organizaciones intervenidos y no intervenidos entre la pre- y la post-evaluación, (2) Modelos de Ecuaciones Estructurales, para probar el impacto causal y recíproco de las estrategias de intervención recursos y prácticas organizacionales saludables, los empleados (y equipos) saludables y los resultados organizacionales saludables, y (3) análisis multinivel para evaluar el impacto de las estrategias de intervención a nivel organizativo (nivel 2) y temporales (nivel 3) en las variables de nivel de equipo (nivel 1), por poner un ejemplo. Además, se pueden llevar a cabo análisis cualitativos (a través de programas como SPSS, ATLAS.ti, NVivo) para analizar las percepciones y los aspectos positivos de la mejora evaluada por los equipos/organizaciones intervenidos con el fin de aumentar la calidad de la intervención en el futuro. Estos podrían incluir criterios sobre la validez entre los jueces (Kappa de Cohen), el Índice de Concordancia (CI), y el coeficiente de correlación intraclass (CCI).
- Recomendación # 4. Mantenimiento en el tiempo: *Continuará ...*
- *¡Acelerando el proceso!* Evalúa el impacto real de la intervención en el corto, medio y largo plazo con el fin de aumentar los beneficios de su eficacia mediante la comprobación de un aumento significativo de las variables en el tiempo. También incluye la comparación de grupos no intervenidos con percepciones de desempeño subjetiva y objetivos (e.g., el rendimiento financiero o la reducción de costos).
 - *¿Y qué más?* Céntrate en la transferencia real de la intervención a los puestos de trabajo actuales. Una parte importante del proceso de intervención tiene

que ver con poner en práctica el conocimiento y ejercitar la forma de transferirlo al trabajo diario.

- ¡*Top secret!* Garantiza la protección de los datos y la confidencialidad de las organizaciones y los equipos que participan en el proceso de intervención/evaluación.
- ¡*El show debe continuar!* Institucionaliza los servicios HERO mediante la creación y el fortalecimiento de servicios de apoyo a la promoción de la salud general de la organización. Esto implica la evaluación proactiva de las necesidades futuras, la anticipación de los cambios económicos y sociales, y el seguimiento de las intervenciones de mejora primaria y secundaria como un objetivo estratégico de la organización.

CONCLUSIONES

El objetivo de este capítulo era presentar una visión general de la eficacia de las intervenciones basadas en la Psicología Positiva. En primer lugar, nos centramos en el concepto y la medición de los HEROs. En segundo lugar, se ha revisado la literatura sobre las intervenciones para promover HEROs basada en la Psicología Positiva. Por último, se han analizado las principales intervenciones para promover HEROs así como las cuestiones metodológicas relativas a la manera de probar la efectividad de las intervenciones con el fin de obtener criterios que permiten elaborar un conjunto de mejores prácticas.

En este capítulo se hacen diferentes contribuciones clave al campo de la PSO. En primer lugar, se argumentó que el concepto emergente de la Organización Saludable y Resiliente (HERO) es un modelo de organización positiva que florece en tiempos de crisis y cambios como los actuales. Hemos introducido el concepto de HEROs y se discutieron sus fundamentos, así como la forma de medir HEROs.

En segundo lugar, se exploraron las diferentes estrategias prácticas de mejora de las organizaciones desde un punto de vista de la Psicología Positiva. El objetivo principal era explorar lo que las organizaciones pueden hacer para aumentar los niveles de positividad entre sus empleados y equipos, utilizando estrategias colectivas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, los empleados también pueden aumentar sus niveles individuales de bienestar y satisfacción en su trabajo a través de las estrategias individuales. Una conclusión principal de estas diferentes estrategias se centra en la importancia de persistir, aplicando las estrategias a lo largo del tiempo de manera constante, utilizando varias y no centrarse solo en una de ellas. Además, sería deseable una combinación de estrategias positivas colectivas e individuales con el fin de mejorar a los empleados positivos en organizaciones positivas.

La contribución final de este capítulo está relacionada con el estado de la metodología en el campo de las intervenciones positivas. Sobre la base de la investigación a

la práctica (R2P; *Research to Practice*) y bajo el modelo científico-profesional, el capítulo ofrece una revisión de las estrategias de intervención, los objetivos principales de optimización, y las principales cuestiones metodológicas para mejorar la salud y el bienestar a nivel colectivo (equipos y organizaciones) (Salanova et al., 2012; Schaufeli y Salanova, 2010). Estas contribuciones se reflejan en un conjunto de mejores prácticas para desarrollar y diseñar intervenciones positivas eficaces.

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Describe las características que definen una HERO.
2. Señala las principales estrategias colectivas e individuales para desarrollar HEROs.
3. Enumera las *best practices* en las intervenciones de HEROs.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **HERO:** Organización que lleva a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, estas organizaciones son “resilientes” porque: mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se crecen ante situaciones adversas, y mantienen su funcionamiento y sus resultados bajo presión.
2. **Recursos y prácticas organizacionales saludables:** Característica de una HERO que hace referencia a la percepción de recursos de tarea e interpersonales que pueden ser compartidos por los miembros de un mismo equipo y que se pueden fomentar a través de diferentes prácticas de recursos humanos así como a través de actividades orientadas a facilitar la consecución de los objetivos de la organización y a promover empleados y equipos saludables.
3. **Empleados/equipos saludables:** Característica de una HERO que hace referencia al nivel de recursos psicológicos positivos de los empleados/equipos que hacen que se sientan bien, resilientes, con alto grado de control y que tienen un impacto positivo en el trabajo.
4. **Resultados organizacionales saludables:** Característica de una HERO que hace referencia a los resultados organizacionales que se relacionan con el nivel de excelencia de productos/servicios y con las buenas relaciones con el entorno y la comunidad.
5. **Intervenciones positivas:** Estrategias implementadas en equipos y en organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos y las organi-

zaciones con el objetivo de promocionar la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional.

6. **Amplificación:** Proceso de implementación de intervenciones positivas que promueven, incrementan y mejoran la salud y el bienestar (e.g., el *engagement* con el trabajo) a nivel colectivo (equipos y organizaciones).

REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, S., y Llorens, S. (2012). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134. <http://www.cienciaytrabajo.cl/v2/index.html>
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. London: Sage.
- Awa, W. L., Plaumann, M., y Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., y Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Boehm, J. K., y Lyubomirsky, S. (2009). The promise of sustainable happiness. In S. J. López (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp. 667-677). Oxford: Oxford University Press.
- Bresó, E., Schaufeli, W. B., y Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, 61, 339-355.
- Bryant, F. B., y Veroff, J. (2007). *Savoring: A new model of positive experience*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Buckingham, M., y Clifton, D. (2001). Now, discover your strengths. *Journal of Religious Leadership*, 2, 213-227.
- Carter, A., Nesbit, P., y Joy, M. (2010). Using theatre-based interventions to increase employee self-efficacy and engagement. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement* (pp. 416-424). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Clifton, D. O., y Harter, J. K. (2003). Strengths investment. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cruz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (en prensa). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*.
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L., y Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165.
- Dubé, M., Lapière, S., Bouffard, L., y Alain, M. (2007). Impact of a personal goals management program on the subjective well-being of young retirees. *European Review of Applied Psychology*, 57, 183-192.
- Emmons, R. A. (2003). Personal goals, life meaning, and virtue: wellsprings of a positive life. In C. L. M. Keyes, y J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 105-128). Washington, DC: American Psychological Association.
- Emmons, R. A., y McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 377-389.
- Emmons, R. A., y Shelton, C. M. (2002). Gratitude and the science of positive psychology. In C. R. Synder, y S. J. López (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 459-471). New York, NY: Oxford University Press.
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2012). *Management Leadership in Occupational Safety and Health. A practical Guide*. Brussels: Business Europe.
- European Network of Organizational and Work Psychologists (ENOP) (1998, April). *European Curriculum in W & O Psychology. Reference Model and Minimal Standards*. www.ucm.es/info/Psyap/enop/rmodel.html
- Frattaroli, J. (2006). Experimental disclosure and its moderators: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 132, 823-865.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., y Asher, E. R. (2004). To whom do you turn when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 228-245.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77-94). Chichester: John Wiley and Sons.
- Hebl, J. H., y Enright, R. D. (1993). Forgiveness as a psychotherapeutic goal with elderly females. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice and Training*, 30, 658-667.
- King, L. A. (2001). The health benefits of writing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 798-807.

- Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., Salanova, M., Llorens, S., y Nap, R. E. (2010). Efficacy beliefs predic collaborative practice among intensive care unit nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66, 583-594.
- Llorens, S., Salanova, M., y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos construcción*, 220, 48-56.
- Llorens, S., Salanova, M., y Rodríguez, A. (en prensa). How is flow experienced and by whom? Testing flow among occupations. *Stress & Health*.
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. In G. Bauer, y G. Jenny (Eds.), *Concepts of salutogenic organizations and change: The logics behind organizational health intervention research*. Zurich: Springer.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Luthans, F., Avey, J. B., y Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., y Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A practical guide to getting the life you want*. London: Sphere.
- Lyubomirsky, S., Sousa, L., y Dickerhoof, R. (2006). The costs and benefits of writing, talking, and thinking about life's triumphs and defeats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 692-708.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., y Nelson, D. (2007). Advances in occupational health: From a stressful beginning to a positive future. *Journal of Management*, 33, 809-840.
- MacLeod, A. K., Coates, E., y Hetherington, J. (2008). Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: Results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies*, 9, 185-196.
- Mathieu, J. E., y Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1031-1056.
- McCullough, M. E. (2001). Forgiveness: Who does it and how do they do it? *Current Directions in Psychological Science*, 10, 194-197.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., y Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.

- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., y Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127, 249-266.
- McDonald, G., Jackson, D., Wilkes, L., y Vickers, M. H. (2012). A work-based educational intervention to support the development of personal resilience in nurses and midwives. *Nurse Education Today*, 32, 378-384.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., y Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 14, 156-170.
- Milnea, D. L., Keegan, D., Westerman, C., y Dudley, M. (2000). Systematic process and outcome evaluation of brief staff training in psychosocial interventions for severe mental illness. *Journal of Behaviour Therapy and Experimental Psychiatric*, 31, 87-101.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., y Rial, E. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24, 234-259.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., y Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236-1244.
- Nytrø, K., Saksvik, P. O., Mikkelsen, A., Bohle, P., y Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14, 213-225.
- Peterson, C., y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook of classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Phillips, J. (2005). Knowledge is power: Using nursing information management and leadership interventions to improve services to patients, clients and users. *Journal of Nursing Management*, 13, 524-536.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M., Mack, D. A., Keller, N., Gray, D. A., y Cooper, C. L. (2006). Healthy leaders, healthy organizations: primary prevention and the positive effects of emotional competence. *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*. New York, NY: Information Age Publishing.
- Robertson, M. M., y Huang, Y. H. (2006). Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: The role of environmental control. *Work*, 27, 3-12.
- Rodríguez, A. M., Llorens, S., y Salanova, M. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: Eficacia a corto plazo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 29, 46-51.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaemonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.

- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2007). *Desarrollo de los Recursos Humanos a través del aprendizaje para el cambio*. Madrid: Editorial Parthenon.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M., Bakker, A., y Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for a gain spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S., Martínez, I. M., y Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. In R. Burke, S. Clarke, y C. Cooper (Eds.), *Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges* (pp. 295-322). Surrey, UK: Gower.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., Llorens, S., y Rodríguez, A. (2009). Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva. In M. Salanova (dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 247-284). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-285.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I.M. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being, and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). *Positive interventions in positive organizations*. *Terapia Psicológica*,
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., y Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256-2266.
- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., y Llorens, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. In M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 27-62). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Peiró, J. M., y Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.

- Schaufeli, W. B., y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burn-out and engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Coping & Stress*, 20, 177-196.
- Schaufeli, W. B., y Salanova, M. (2010). How to improve work engagement? In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 399-415). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., y Salanova, M. (en prensa). *Engaged en el trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., y De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. [Does work make healthy? In search of the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T., Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sheldon, K. M., Kasser, T., Smith, K., y Share, T. (2002). Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal-attainment and personality integration. *Journal of Personality*, 70, 5-31.
- Sin, N. L., y Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467-487.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., y Adams, V. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths. *Applied and Preventive Psychology: Current Scientific Perspectives*, 15, 262-295.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., y Pellod, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organizational Science*, 5, 51-71.
- Sutcliffe, K. M., y Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tedeschi, R. G., y Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1-18.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Vera, M., Salanova, M., y Lorente, L. (2012). The predicting role of self-efficacy in the Job Demands-Resources Model: A longitudinal Study. *Estudios de Psicología*, 33, 167-178.

- Viswesvaran, C., Sánchez, J. I., y Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Weick, K. E. (1985). Systematic observational methods. In G. Lindzey, y E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology Bulletin* (pp. 567-634). Hillsdale, NJ: LEA.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., y McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.