

La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva

Arnold B. Bakker¹, Alfredo Rodríguez-Muñoz² y Daantje Derks¹

¹ Erasmus University Rotterdam y ² Universidad Complutense de Madrid

El objetivo del presente trabajo consiste en ofrecer una revisión del concepto emergente de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP). Se analiza la utilidad de centrar la atención en conceptos positivos para comprender la salud y el bienestar en el trabajo. Se describen los hallazgos empíricos en diversas temáticas positivas en las organizaciones, incluyendo el engagement, el capital psicológico y el job crafting. Además, se revisan las primeras intervenciones positivas en este ámbito, identificando algunas preguntas para la investigación futura.

The emergence of positive occupational health psychology. The aim of this paper is to provide an overview of the emerging concept of Positive Occupational Health Psychology (POHP). We discuss the usefulness of focusing on positive constructs in order to understand the path to health and well-being at work. We describe research findings on several POHP topics, including engagement, psychological capital, and job crafting. Additionally, we review the first positive interventions in this field and conclude by identifying some specific questions for future research.

A lo largo de su historia, la psicología ha centrado su atención en los aspectos negativos de los seres humanos y la sociedad en general (Seligman, 2002). Este sesgo negativo también está presente en el ámbito organizacional. Los departamentos de recursos humanos y de salud laboral tratan de «ayudar» a los empleados enfermos a que vuelvan rápidamente al trabajo, con el fin de reducir los costes asociados al absentismo, y ofrecen programas de formación para solucionar los problemas individuales. Por otra parte, si los empleados carecen de ciertas competencias, a menudo puede parecer más sencillo reemplazarlos que invertir en programas de formación a medida. Los mejores empleadores ya no son los que prometen empleo de por vida y una buena pensión, sino aquellos que proporcionan a sus empleados oportunidades, recursos y flexibilidad para su crecimiento (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

La psicología positiva surgió a finales de 1990 con un renovado énfasis en «lo que está bien» en las personas, en contraste con la preocupación que durante años ha mostrado la psicología en centrarse en aquello que «funciona mal» en la gente (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Esta perspectiva es un intento de adoptar un enfoque más amplio respecto a las potencialidades humanas, motivaciones y capacidades. La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP) es una vertiente de este nuevo enfoque de la psicología positiva. En esta perspectiva, los investigadores y las organizaciones están interesados en conocer las causas de la salud en el trabajo (por ejemplo, el diseño del puesto de trabajo) y las posibles consecuencias asociadas (por ejemplo, el rendimiento). Lo relevante es que el foco de atención está en el lado positivo del

trabajo, y no se limita tan solo a los aspectos negativos, como por ejemplo los factores de riesgo o el burnout.

La definición propuesta por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo estadounidense (conocido como NIOSH por sus siglas en inglés) ofrece una visión bastante completa. De acuerdo con la misma, la salud ocupacional se refiere a «la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores» (Schaufeli, 2004, p. 503). Aunque esta definición se centra en el lado positivo de la psicología de la salud ocupacional, al mencionar la calidad de la vida laboral y la promoción de la seguridad, la salud y el bienestar, la investigación ha seguido el enfoque de las cuatro D's (en inglés: Diseases, Disorders, Damages y Disabilities). Este enfoque examina los daños, enfermedades, trastornos y disfunciones y se centra en la prevención del bajo rendimiento y motivación, los problemas de bienestar y la mala salud. De acuerdo con Bakker y Schaufeli (2008), la psicología de la salud ocupacional necesita un cambio radical, lejos de las cuatro D's. Un enfoque centrado en la PSOP puede esclarecer cómo los contextos de trabajo (unidades, grupos de trabajo, profesiones y organizaciones) afectan y se ven afectados por las relaciones positivas, las emociones positivas y los significados positivos (Fredrickson & Dutton, 2008). En suma, la PSOP promueve la salud en el trabajo y examina cómo ciertos fenómenos positivos (contextos, recursos personales) se pueden utilizar para protegerse contra los riesgos laborales.

La utilidad de lo positivo

El no reconocer los aspectos positivos del trabajo resulta inapropiado y como Turner, Barling y Zachartos (2002; p. 715) han sostenido «es el momento de extender nuestra investigación y explorar más a fondo los aspectos positivos, a fin de obtener plena comprensión del significado y los efectos de trabajar». En este

sentido, estamos de acuerdo con Tetrick (2002), quien de manera convincente argumenta que es improbable que los mecanismos que conducen a los problemas de salud y al mal funcionamiento de los empleados sean los mismos que lleven a una buena salud y a un funcionamiento óptimo. Sin embargo, con el objetivo de hacer una contribución significativa a la ciencia organizacional, la POSP debe mostrar el valor añadido de lo positivo por encima de lo negativo. Un buen ejemplo de ello lo constituye el estudio de Fredrickson y Losada (2005), quienes encontraron que la comunicación positiva y las expresiones de apoyo entre los miembros de un grupo constituían un elemento diferenciador de los equipos de trabajo más productivos. En concreto, en su investigación observacional entre setenta equipos de trabajo, los autores identificaron a quince equipos, que claramente generaban mejores resultados en función de los discursos utilizados. Los discursos positivos se basaban en el apoyo, estímulo y reconocimiento, mientras que los negativos contenían elementos de desaprobación, cinismo y sarcasmo. Aquellos grupos en los que existía una mezcla de interacciones verbales con ambos tipos de discursos mostraron un rendimiento medio, mientras que los equipos con interacciones verbales negativas mostraron un rendimiento significativamente inferior. Además, los resultados indicaron que los equipos con mayor éxito exhibían con mayor frecuencia emociones positivas y un mayor número de ideas e iniciativas comparado con el resto de grupos de trabajo. En conclusión, el estudio de Fredrickson y Losada muestra cómo los comportamientos positivos en el ámbito laboral pueden tener mayor importancia que los negativos.

Por lo tanto, la POSP puede contribuir complementando el modelo negativo tradicional con un modelo de bienestar. Tomando una perspectiva global se contrarrestan las críticas de una tendencia excesiva a la positividad, en la que se separan las experiencias negativas de las positivas (Fineman, 2006).

Ejemplos de Psicología de la Salud Ocupacional Positiva

Del burnout al engagement

Ha sido la investigación sobre el burnout la que irónicamente ha estimulado el desarrollo del campo de investigación del engagement. A diferencia de aquellos que están quemados en el trabajo, los empleados con engagement presentan un elevado sentido de conexión y compromiso con su trabajo, y en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante lo perciben como un reto. Existen dos corrientes de pensamiento, independientes pero relacionadas entre sí, que conciben el engagement como un estado positivo de bienestar o satisfacción relacionado con el trabajo. Según Maslach y Leiter (1997) el engagement se caracteriza por energía, participación y eficacia, los polos opuestos de las tres dimensiones del burnout. Los autores plantean que en el caso del burnout, la energía se convierte en agotamiento, la participación en cinismo y la eficacia se transforma en ineficacia. Según esta perspectiva, el engagement se evalúa como el patrón opuesto al burnout según sus puntuaciones en el Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

La visión alternativa plantea el engagement como independiente, un concepto distinto que se relaciona negativamente con el burnout. De esta forma, el engagement se define como «...un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción» (Schaufeli y Bakker, 2010). En el engagement existe una sensación de realización en contraste al vacío vital que deja en la gente el sentimiento

de pérdida del burnout. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo se le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo. La figura 1 muestra una representación gráfica de la conceptualización del burnout y engagement en un modelo circunplejo de emociones (Russell y Carroll, 1999).

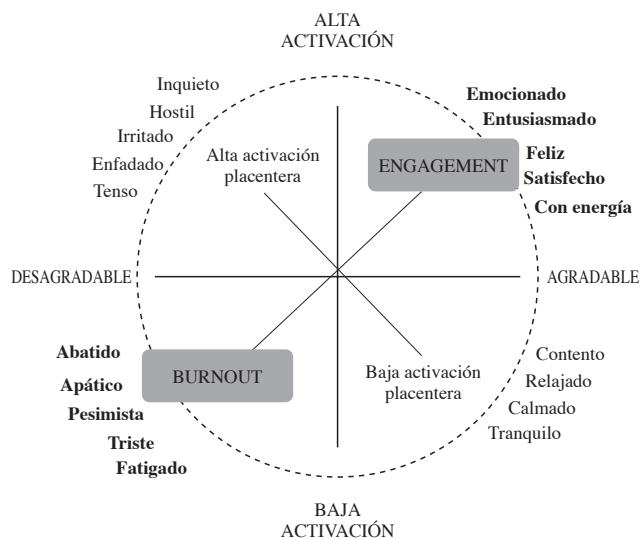


Figura 1. Burnout vs engagement (adaptado de Russell y Carroll, 1999)

En consecuencia, vigor y dedicación son considerados como los polos opuestos de agotamiento y cinismo, respectivamente, los dos componentes principales del burnout. El continuo que va desde el cansancio al vigor se denomina «energía», mientras el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación «identificación» (González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006). Por lo tanto, el engagement se caracteriza por un alto nivel de energía y una fuerte identificación con el trabajo, mientras que el burnout se caracteriza por lo contrario: un bajo nivel de energía y una baja identificación con el propio trabajo (véase, por ejemplo, Demerouti, Mostert y Bakker, 2010).

Diversos estudios han mostrado claras relaciones entre los trabajadores con engagement y diversas variables organizacionales, como las conductas extra-rol (Halbesleben y Wheeler, 2008), las intenciones de abandono y el compromiso organizacional (Schaufeli y Bakker, 2004), el volumen de facturación (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009b) y la calidad del servicio evaluada por los clientes (Salanova, Agut y Peiro, 2005). En conclusión, los estudios sobre engagement se añaden a nuestra comprensión de los procesos organizacionales y muestran la relevancia del concepto para los resultados de la organización.

Demandas y recursos laborales

Recientes estudios en el campo de la PSOP han comenzado a investigar cómo la combinación de características laborales estre-

santes y motivadoras influyen en distintos aspectos del bienestar. De acuerdo con el modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL, Bakker y Demerouti, 2007), las condiciones de trabajo se pueden clasificar en dos categorías generales, que son aplicables prácticamente a todas las profesiones: las demandas y los recursos laborales. Básicamente, las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan por tanto con costes fisiológicos y psíquicos, como la fatiga, mientras que los recursos laborales tienen cualidades motivacionales. Bakker, Demerouti y Euwema (2005), en un estudio con mil profesores universitarios holandeses, encontraron que los recursos laborales amortiguaban el impacto de las demandas en el burnout (agotamiento y cinismo). Específicamente, los autores encontraron que demandas laborales como la sobrecarga de trabajo, las demandas físicas y emocionales no influían en los niveles de burnout si los empleados percibían tener recursos laborales, como la autonomía, retroalimentación sobre el desempeño o el apoyo social. Del mismo modo, Xanthopoulou et al. (2007) encontraron que el hostigamiento de los pacientes interactuaba con la autonomía y el apoyo a la hora de predecir el agotamiento, así como con la autonomía, el apoyo y el desarrollo profesional en la predicción de cinismo.

Los recursos laborales pueden tener un efecto motivador intrínseco al satisfacer las necesidades humanas básicas, como las de autonomía, de relación y de autoeficacia (Deci y Ryan, 1985). Por ejemplo, un adecuado feedback fomenta el aprendizaje, lo que aumenta las competencias laborales, mientras que la autonomía y el apoyo social satisfacen la necesidad de autonomía y de pertenencia a un grupo, respectivamente. Del mismo modo, los recursos laborales también pueden ejercer un papel de motivación extrínseca, porque los entornos laborales con recursos fomentan la voluntad de dedicar nuestros esfuerzos y competencias al trabajo (Meijman y Mulder, 1998). En este tipo de entornos, es más probable que se realicen las tareas correctamente y se alcancen los objetivos establecidos. Por ejemplo, el apoyo social por parte de los compañeros y la retroalimentación sobre el desempeño aumenta la probabilidad de tener éxito en los objetivos propios.

De acuerdo con la teoría de conservación de recursos (Hobfoll, 2001), las personas tratan de obtener, mantener y proteger las cosas que valoran, incluyendo por ejemplo recursos materiales, personales, sociales o energéticos. La teoría propone que el estrés puede ser entendido como la pérdida potencial o real de los recursos. Se-

gún Hobfoll (2002), los recursos adquieren su verdadera importancia en un contexto de pérdida de los mismos. En base a ese planteamiento, Hakanen, Bakker y Demerouti (2005) hipotizaron que los recursos laborales (por ejemplo, la variabilidad en las competencias, los contactos profesionales) son más beneficiosos a la hora de mantener el engagement en condiciones de altas demandas (por ejemplo, sobrecarga de trabajo, condiciones desfavorables en el entorno físico). Encontraron diecisiete interacciones significativas de cuarenta posibles (40%), hallando por ejemplo que la variabilidad en las competencias profesionales por un lado aumentaba los niveles de engagement en situaciones de altas demandas laborales, y por otro amortiguaban los efectos negativos de la sobrecarga cualitativa en el engagement. En el mismo sentido, Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou (2007) encontraron que los recursos laborales influían especialmente en el engagement en situaciones de mal comportamiento de los alumnos. De nuevo, estas investigaciones arrojan luz sobre las fascinantes interacciones entre las características positivas y negativas del entorno de trabajo.

Capital psicológico

El trabajo y la forma en que se lleva a cabo en las organizaciones trata fundamentalmente sobre las relaciones entre las organizaciones y sus trabajadores (Larson y Luthans, 2006). La gente marca la diferencia, y por ello es importante centrarse en las creencias de las personas. Luthans y sus colaboradores han introducido el concepto de capital psicológico (CapPsi), definiéndolo como «estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: (1) Tener confianza (autoeficacia) en sí mismo para emprender y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes; (2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; (3) ser perseverante en el cumplimiento de metas, y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas; y (4) cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de aguantar y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito» (Luthans et al., 2007, p. 3). La tabla 1 presenta una definición de los cuatro componentes del capital psicológico.

Estos constructos psicológicos positivos pueden tener diversos beneficios en las organizaciones, especialmente en términos de productividad. Por ejemplo, Luthans, Avolio, Avey y Norman (2007) mostraron que en general el CapPsi presentaba una relación positiva con el rendimiento, medido con datos objetivos y

Tabla 1
Los cuatro componentes de Capital Psicológico

VARIABLES DE CAPPSI	DEFINICIÓN	DESARROLLO
Autoeficacia	La confianza de los individuos acerca de sus capacidades para fomentar la motivación, los recursos cognitivos y la acción necesaria para ejecutar con éxito una tarea específica dentro de un contexto determinado (Stajkovic y Luthans, 1998)	Por ejemplo, experiencias de dominio, aprendizaje vicario, persuasión verbal
Esperanza	Un conjunto cognitivo que se basa en el sentido recíproco del éxito y las vías para conseguirlo (Snyder et al., 1991)	Por ejemplo, fijar metas personales valiosas, objetivos realistas, definir los objetivos secundarios, crear múltiples maneras para lograr objetivos y para evitar obstáculos
Optimismo	Un estilo atribucional que explica los sucesos positivos como personales, permanentes y globales, y los eventos negativos como externos, temporales y específicos (Seligman, 1998)	Por ejemplo, identificar la adversidad, reconocer las creencias auto-destructivas, darse cuenta de las consecuencias de dichas creencias, cuestionar las creencias contraproducentes y experimentar la energía
Resiliencia	Habilidades de un individuo, cuando se enfrenta a adversidades, de recuperarse de un revés o fracaso (Block y Kremen, 1996)	Por ejemplo, proporcionar apoyo para recuperarse de la adversidad, crecer ante un cambio positivo

evaluaciones de los supervisores y la satisfacción laboral. Luthans, Norman, Avolio y Avey (2008) encontraron una relación positiva entre el CapPsi y el rendimiento en una muestra de estudiantes y trabajadores. Xanthopoulou et al. (2008), en un estudio de diario entre asistentes de vuelo, examinaron si las variaciones diarias en el apoyo social predecían los niveles de rendimiento laboral a través de la autoeficacia (uno de los componentes de CapPsi) y el engagement. Los análisis revelaron que tanto el apoyo social de los compañeros como la autoeficacia tenían un efecto indirecto sobre el rendimiento a través del engagement. Del mismo modo, Xanthopoulou et al. (2009b) investigaron cómo las fluctuaciones diarias en los recursos laborales (autonomía, formación y clima del equipo de trabajo) se relacionaban con cambios diarios en el CapPsi (autoeficacia, autoestima y optimismo), el engagement y en el nivel de ingresos. Los resultados hallaron que el nivel diario de recursos laborales tuvo un efecto en el engagement a través del CapPsi, y que el engagement a su vez mostraba una relación positiva con el nivel de ingresos diarios. Además, la formación influyó en el nivel de engagement (a través del optimismo), y de ingresos de los días posteriores. En conjunto, estos estudios muestran claramente que el capital psicológico se relaciona positivamente con el rendimiento. La gente marca la diferencia, sobre todo cuando son autoeficaces, optimistas, esperanzados y resilientes.

Job Crafting

Aunque las condiciones de trabajo pueden tener un gran impacto en los empleados, éstos no son sujetos pasivos y pueden influir en su propio ambiente laboral. Los trabajadores pueden cambiar el diseño de sus puestos de trabajo eligiendo las tareas, negociando el contenido de su trabajo y asignando significado a sus puestos de trabajo (Parker y Ohly, 2008). Este proceso en el cual los empleados modifican e influyen en sus puestos de trabajo se ha denominado «job crafting» (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Se define como los cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Los cambios físicos se refieren a cambios en la forma, el alcance o el número de tareas de trabajo, mientras que los cambios cognitivos se refieren a cambios en cómo se percibe el trabajo. Cambiar los límites de las relaciones significa que los individuos tienen facultades para decidir con quiénes interactúan mientras realizan el trabajo.

Los escasos estudios publicados al respecto son teóricos (por ejemplo, Wrzesniewski y Dutton, 2001) o cualitativos (por ejemplo, Berg, Wrzesniewski y Dutton, 2010). Por esta razón, Tims, Bakker y Derks (2011) construyeron y validaron una escala para medir 'job crafting'. Es importante señalar que elaboraron el concepto en base al modelo de Demandas y Recursos Laborales, que es ligeramente más amplio que la definición de Wrzesniewski y Dutton (2001). Los resultados mostraron que el job crafting incluye cuatro dimensiones diferentes pero relacionadas entre sí, que se evalúan de forma fiable con 21 ítems. Las dimensiones aumento de recursos sociales y estructurales y aumento de demandas laborales se relacionaban de forma moderada y positiva con la personalidad proactiva y la iniciativa personal. La dimensión disminución de demandas laborales tenía una relación negativa con dichos conceptos. El aumento de los recursos estructurales en el trabajo y de las demandas laborales mostraron fuertes correlaciones con otras variables y entre sí (Tims et al., 2011). Ambas dimensiones implican una mayor obtención de autonomía, variedad de tareas y búsqueda de retos. Estas características laborales tienen el mayor potencial

motivacional (Fried, Grant, Levi y Hadani Slowik, 2007). La investigación futura debería abordar la cuestión de si este potencial motivacional puede contribuir al incremento del engagement y a un mejor desempeño y bienestar.

De hecho, existen algunos estudios que muestran que los trabajadores con engagement son los más activos en la modificación de sus condiciones de trabajo. Por ejemplo, Hakonen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner (2008), en un estudio longitudinal, hallaron que el engagement tenía un impacto positivo en la iniciativa personal y los recursos laborales. Por otra parte, el estudio de Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009a) sugiere que los empleados con engagement son los que modifican con mayor éxito su entorno laboral. Además, en un estudio de cinco semanas con profesores, Bakker y Bal (2010) encontraron que el engagement semanal era predictor de los niveles de autonomía, intercambio de ideas con el supervisor y oportunidades de desarrollo de la semana posterior.

Intervenciones positivas

Con intervenciones positivas nos referimos a aquellas que cumplen los criterios de comportamiento organizacional positivo (Luthans, 2002). Las intervenciones son positivas si están abiertas al desarrollo y al cambio (por ejemplo, centrado en el estado en lugar del rasgo), se pueden medir, y si existe una fuerte asociación con la mejora del rendimiento. Resulta útil hacer una distinción entre los diferentes niveles de impacto que tiene una intervención. Las microintervenciones suelen ser intervenciones a nivel individual que tienen relativamente poco impacto en la vida diaria de la organización. Las intervenciones en el nivel macro pueden implicar a toda la organización, o a un sector o segmento de la empresa.

Leiter y Maslach (2009) sugieren que el uso de un marco positivo conlleva claros beneficios. Uno de ellos es la motivación, que hace que las personas suelen mostrar más entusiasmo por mejorar su trabajo, en lugar de lidiar con problemas desagradables. Además, argumentan que aquellas organizaciones que se centran en fomentar la participación de sus empleados pueden tener una imagen más positiva que aquellas que lidian con el burnout. La oportunidad de centrarse en la promoción del engagement coloca a las organizaciones en una situación de menor riesgo y mayores posibilidades de éxito en los procesos de cambio (Leiter y Maslach, 2009).

Microintervenciones

Luthans y sus colaboradores desarrollaron una microintervención para desarrollar el capital psicológico (Luthans, Avey, Avolio, Norman y Combs, 2006). Cada componente del CapPsi tuvo un desarrollo específico. Por ejemplo, en el caso del desarrollo de la esperanza, utilizan una triple estrategia orientada a objetivos específicos, que incluyen el establecimiento de metas, la generación de múltiples vías y el manejo de obstáculos. Un experimentador detalló que un objetivo ideal implica un punto final para evaluar el éxito, un marco activo y subobjetivos con el fin de poder celebrar pequeños logros. La estrategia de subobjetivos se basa en el concepto de pasos del entrenamiento de la esperanza de Snyder (2000). En comparación con un grupo control, el grupo experimental logró un aumento significativo de su nivel de capital psicológico.

Luthans, Avey y Patera (2008) examinaron si el capital psicológico se podía desarrollar a corto plazo mediante una intervención online. Examinaron su intervención con un diseño de grupo control

experimental pretest y posttest. La intervención consistió en dos sesiones online, que comenzaron después de que los participantes se conectaran a un sitio web creado para este propósito. La primera sesión consistió en una presentación introductoria sobre las capacidades positivas de resiliencia y eficacia, y el modo en que cada capacidad es aplicable al entorno laboral en general, y a su trabajo en particular. Además, los participantes pudieron ver un vídeo en el que se mostraban ejemplos de resiliencia y eficacia en situaciones simuladas. La última fase de la primera sesión consistió en una reflexión sobre situaciones personales ocurridas en sus propias organizaciones (Luthans et al., 2008). La segunda sesión se centraba en el desarrollo de la esperanza y el optimismo. Los participantes comenzaron planteando metas personales. Tras ello, asistieron a una presentación sobre la importancia de los valores personales y el reto de establecerse metas realistas y la consecución de las mismas. Posteriormente, los participantes debían escribir diversas tareas que supusieran un reto asumible, aplicables a la vida laboral, y que fuesen valiosas. La siguiente tarea consistía en descomponer los principales objetivos en subobjetivos, más fácilmente alcanzables. El objetivo del desarrollo de la esperanza estaba cubierto por la identificación y generación de las múltiples maneras a través de las cuales lograr el mismo objetivo. El grupo control realizó un ejercicio alternativo a la hora de tomar decisiones. Los resultados mostraron que el «grupo tratamiento» experimentó un incremento significativo en su CapPsi, a diferencia del grupo de control, que no lo consiguió. Esto indica que es posible construir CapPsi a través de una intervención breve online (Luthans et al., 2008).

Como ejemplo final de microintervención, Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek y Finkel (2008) desarrollaron una intervención para probar la hipótesis de crecimiento de la teoría de la apertura y el desarrollo (Fredrickson, 2001), que propone que las emociones positivas marcan a las personas trayectorias de crecimiento que, con el tiempo, promueven recursos personales. Fredrickson y sus colaboradores idearon un experimento de campo con asignación aleatoria a la condición de tratamiento o control como lista de espera. El objetivo del estudio consistía en comprobar si las emociones positivas, inducidas mediante la meditación sobre el amor y la bondad, se relacionaban con el desarrollo de recursos personales. El entrenamiento en meditación consistió en seis sesiones de grupo de 60 minutos cada una, dirigidas por un especialista en el manejo del estrés. Los participantes fueron formados en la meditación mencionada al menos durante cinco días a la semana en su propia casa, mediante grabaciones guiadas. Los resultados confirmaron la hipótesis de crecimiento: los incrementos en las emociones positivas se asociaban con mayores niveles de recursos personales, que a su vez aumentaban significativamente la satisfacción con la vida y disminuía la depresión (Fredrickson et al., 2008). Este es el primer experimento, que conocemos, en demostrar empíricamente que experimentar emociones positivas puede tener efectos duraderos, desarrollar recursos y marcar la diferencia en la vida de las personas.

Macrointervenciones

Un ejemplo de una intervención a nivel macro se puede encontrar en un estudio sobre los efectos de una intervención saludable en una organización (DeJoy et al., 2009). La intervención fue diseñada para fomentar la participación de los trabajadores y la resolución de problemas, así como crear una organización del trabajo más saludable. La intervención se llevó a cabo en diversas

tiendas de la compañía, y en cada una de ellas existía un equipo encargado de la resolución de problemas y un equipo de acción o implementación. Estos equipos elaboraban planes de acción a través de un proceso de resolución de problemas en cinco pasos. En la fase de familiarización se explicaron y debatieron con los miembros del grupo sus funciones y responsabilidades. En la fase de desarrollo de habilidades se determinaron los roles y las normas del grupo. Se propuso una reunión semanal para analizar el progreso. En la fase de establecimiento de prioridades, una persona ayudaba al grupo a identificar y priorizar problemas y cuestiones. Durante la fase de acción se elaboraba un plan de acción detallado para abordar las prioridades identificadas y para satisfacer las metas del equipo. Por último, en la fase de reacción los miembros del equipo examinaron el plan de acción, los progresos y se difundieron al resto de empleados las medidas adoptadas para perfeccionar y ajustar el plan general. Las tiendas que recibieron la intervención tuvieron mejores resultados que las tiendas control. La satisfacción y el compromiso laboral disminuyeron al mismo ritmo en ambos grupos. Sin embargo, los niveles de estrés aumentaron significativamente en las tiendas pertenecientes al grupo control, mientras que en las tiendas donde se intervino se mantuvo relativamente estable. Los resultados mostraron que los empleados de la condición experimental se consideraban con mejor salud y más seguros en el trabajo que los de la condición control.

Schaufeli y Salanova (2008) argumentan que el engagement se puede fomentar a través del manejo eficaz de los recursos humanos. Describen tres estrategias, cada una con un enfoque diferente, que pueden aumentar el engagement. Se debe tener en cuenta que todavía no han sido probadas empíricamente. La primera estrategia es conocida como acuerdo sobre el desarrollo de los empleados, cuyo objetivo principal es optimizar el ajuste entre el empleado y la organización. Schaufeli y Salanova argumentan que esto es posible siguiendo tres pasos: (1) evaluar los valores, preferencias y metas (tanto profesionales como personales); (2) posteriormente, la negociación de un contrato por escrito (el acuerdo) que reconozca estos objetivos y los recursos necesarios proporcionados por la organización para lograrlos; y (3) la supervisión sistemática de este acuerdo respecto al logro de objetivos y la discusión de reorientación de objetivos, si es necesario. La segunda estrategia contiene una auditoría de bienestar. Esto implica que el empleador y el empleado evalúen conjuntamente el nivel de bienestar experimentado por el empleado. Con esta información se facilita una decisión sobre las medidas de mejora que deben implementarse. La tercera estrategia consiste en la organización de talleres para promover el engagement mediante el aumento de recursos personales. El objetivo de los talleres deben estar orientados hacia la optimización de la calidad del trabajo y el nivel de funcionamiento de los empleados (Schaufeli y Salanova, 2008).

Sugerencias para investigaciones futuras

El cambio de enfoque en la salud ocupacional hacia un modelo positivo debería ampliar el panorama de temas de investigación. Hasta ahora, tan solo disponemos de respuestas parciales a las cuestiones de investigación en este ámbito. De esta forma, la primera y obvia recomendación es aumentar nuestros esfuerzos de investigación en los rasgos, estados y comportamientos positivos de los empleados en las organizaciones, en lugar de centrarnos en la debilidad o la enfermedad. Los avances teóricos en la comprensión del bienestar en el trabajo deben ir acompañados por el desarrollo

de diseños de investigación sofisticados que permitan estudiar adecuadamente la dinámica y complejidad de la PSOP. Por ejemplo, la utilización de modelos de curvas de crecimiento permite capturar información más precisa sobre los cambios intra-individuales y las diferencias inter-individuos, mientras que los estudios de diario resultan muy valiosos para examinar las fluctuaciones a corto plazo en las experiencias positivas de los empleados (por ejemplo, en el engagement).

Hasta ahora, una gran parte de la investigación se ha centrado en el engagement y sus correlatos como un fenómeno estático. Sin embargo, se conoce relativamente poco acerca de las fluctuaciones diarias en los niveles de engagement (Bakker y Leiter, 2010). Por ejemplo, se debería prestar más atención a los procesos cíclicos y a las relaciones recíprocas del engagement con otros conceptos como el job crafting o los recursos en el trabajo. En definitiva, el uso de estudios de diario en la investigación sobre engagement ayudará a que conozcamos mejor sus mecanismos subyacentes.

Otra vía de investigación que puede ser relevante en un futuro en este campo es el estudio del job crafting. Tal y como se ha señalado, los empleados son activos en sus entornos de trabajo y capaces de mantener su propio nivel de engagement. La escala elaborada por Tims et al. (2011) para medir job crafting puede animar a los investigadores a llevar a cabo estudios sobre este tema emer-

gente. Estos nuevos estudios pueden contribuir a lograr una mejor comprensión sobre los procesos, antecedentes y consecuentes job crafting.

Por último, también sería una tarea interesante para la investigación futura continuar con el estudio de la recuperación (véase Demerouti y Sanz-Vergel, 2012, en esta sección monográfica). Durante los últimos años se ha demostrado que la recuperación es un factor crucial para amortiguar el efecto del estrés laboral. Sin embargo, los estudios sobre el papel de la recuperación como un mecanismo facilitador de los estados positivos son bastante menos frecuentes.

A modo de conclusión, esperamos que nuestra revisión sobre el emergente campo de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva facilite la investigación futura y aliente a las organizaciones a utilizar una perspectiva PSOP para sus empleados.

Agradecimientos

Este artículo ha sido elaborado parcialmente, incluyendo información actualizada, en base a: Bakker, A.B., y Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. En S. Leka y J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 194-224). Chichester: Blackwell.

Referencias

- Bakker, A.B., y Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B., y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., y Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A.B., Hakonen, J.J., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., y Leiter, M.P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B., y Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., y Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Block, J., y Kremen, A.M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349-361.
- Deci, W.L., y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeJoy, D.M., Wilson, M.G., Vandenberg, R.J., McGrath-Higgins, A.L., y Griffin-Blake, C.S. (2009). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 139-165.
- Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A.I. (2012). Recuperación diaria y bienestar: Una visión general. *Psicothema*, 24(1), 73-78.
- Demerouti, E., Mostert, K., y Bakker, A.B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B.L., Cohn, M.A., Coffey, K., Pek, J., y Finkel, S.M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045-1062.
- Fredrickson B., y Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *Journal of Positive Psychology*, 3, 1-3.
- Fredrickson, B.L., y Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686.
- Fredrickson, B.L., Mancuso, R.A., Branigan, C., y Tugade, M.M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 237-258.
- Fried, Y., Grant, A.M., Levi, A.S., Hadani, M., y Slowik, L.H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911-927.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Halbesleben, J.R.B., y Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Larson, M., y Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 45-62.
- Leiter, M.P., y Maslach, C. (2009). Building engagement: The design and evaluation of interventions. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.), *Work*

- engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- 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.
- 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., Avolio, B.J., Avey, J.B., y Norman, S.M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M., y Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E., y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., y Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meijman, T.F., y Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. En P.J.D. Drenth y H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, Vol. 2: Work psychology (pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Parker, S.K., y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. En R. Kanfer, G. Chen y R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Russell, J.A., y Carroll, J.M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3-30.
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W.B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied psychology: An International Review*, 53, 502-517.
- Schaufeli, W.B., y Bakker, A.B. (2009). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Schaufeli, W.B., y Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. En K. Näswall, M. Sverke y J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Stajkovic, A.D., y Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Tims, M., Bakker, A.B., y Derks, D. (2011). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, en prensa.
- Turner, N., Barling, J., y Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. En C.R. Snyder y S. López. (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 715-730). Oxford: Oxford University Press.
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., y Schreurs, P.J.G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766-786.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.