

**ORGANITZACIONS SALUDABLES:
MODELS D'ACTUACIÓ I BENEFICIS ASSOCIATS**
**ORGANIZACIONES SALUDABLES:
MODELOS DE ACTUACIÓN Y BENEFICIOS ASOCIADOS**
*HEALTHY ORGANIZATIONS:
OPERATIONAL MODELS AND ASSOCIATED BENEFITS*

*Óscar Díaz Chica**
*César Rodríguez Ledo***

Doi: 10.7203/anuari.psicologia.16.2.77

Resum

Un dels supòsits bàsics que han orientat el comportament de les organitzacions en el mercat és l'assumpció d'una única obligació bàsica: la maximització del seu benefici. Aquesta tendència sembla haver-se modificat al segle XXI, on és habitual trobar-se en la literatura científica el terme «organització saludable». L'objectiu d'aquest treball és reflexionar sobre l'autèntic potencial d'aquest tipus d'organitzacions per a afavorir el benestar dels seus col·laboradors. En l'article s'aprofundeix, en primer terme, en el concepte d'organització saludable, a continuació s'aporten alguns models que expliquen com aconseguen els seus resultats aquest tipus d'organitzacions i, posteriorment, es revisen alguns dels beneficis que obtenen les organitzacions pel fet d'impulsar aquest tipus d'orientació, com és el cas de la satisfacció dels seus col·laboradors o el compromís. Finalment s'aporta una reflexió crítica sobre les aportacions ofertes, posant l'accent principalment en la necessitat de concedir un elevat protagonisme a la intel·ligència emocional en els processos de selecció de personal.

Paraules clau: organitzacions saludables, psicologia positiva, salut organitzacional, intel·ligència emocional i lideratge.

* Universidad San Jorge (Facultat de Comunicació). Autovía Mudéjar, km. 299, 50830 Villanueva de Gállego, Zaragoza. Correspondència: <odiaz@usj.es>.

** Universidad de Zaragoza (Facultat de Ciències Humanes i de l'Educació).

Resumen

Uno de los supuestos básicos que han orientado el comportamiento de las organizaciones en el mercado es la asunción de una única obligación básica: la maximización de su beneficio. Esta tendencia parece haberse modificado en el siglo XXI, donde es habitual encontrarse en la literatura científica el término «Organización saludable». El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre el auténtico potencial de este tipo de organizaciones para favorecer el bienestar de sus colaboradores. En el artículo se profundiza, en primer término, en el concepto de organización saludable, a continuación se aportan algunos modelos que explican como consiguen sus resultados este tipo de organizaciones y, posteriormente, se revisan algunos de los beneficios que obtienen las organizaciones por el hecho de impulsar este tipo de orientación, como es el caso de la satisfacción de sus colaboradores o el compromiso. Finalmente se aporta una reflexión crítica sobre las aportaciones ofrecidas, haciendo especial hincapié en la necesidad de conceder un elevado protagonismo a la inteligencia emocional en los procesos de selección de personal.

Palabras clave: organizaciones saludables, psicología positiva, salud organizacional, inteligencia emocional, liderazgo.

Abstract

One of the basic postulations that has guided the behaviour of organizations in the market is the assumption that they only follow a basic obligation: the maximization of profit. This trend seems to have changed in the twenty-first century, as now it is common to find in the literature the term «healthy organization». The aim of this paper is to ponder about the true potential of these organizations to promote the welfare of its employees. The article deepens, first, on the concept of healthy organization. Then it analyses some models that explain how these organizations achieve their results. Later, some of the benefits obtained by these organizations due to the implementation of such guidance, e. g. the satisfaction of its employees or their commitment, are reviewed. Finally a critical reflexion on the contributions offered, with special emphasis on the need to give high prominence to emotional intelligence in the process of recruitment is provided.

Key words: healthy organizations, positive psychology, organizational health, emotional intelligence and leadership.

Introducció

Un dels supòsits bàsics que ha orientat el comportament de les organitzacions en el mercat és l'assumpció d'una única obligació bàsica: la maximització del seu benefici (Friedman, 1970).

Sota aquesta premissa, l'esforç desenvolupat per la psicologia organitzacional s'ha centrat, fonamentalment, a afavorir que els col·laboradors no experimentaren estrès a fi d'estimular l'acompliment en el treball.

Aquesta tendència sembla haver-se modificat al segle XXI, on és habitual trobar-se en la literatura científica el terme «organització saludable». Aquest concepte representa un canvi important en l'orientació de la direcció i en el desenvolupament dels col·laboradors en una organització, ja que implica deixar de considerar «la salut psicosocial dels empleats com un mitjà per a aconseguir altres finalitats, per a considerar-la com un bé en si mateixa, com un valor estratègic central en els objectius organitzacionals» (Salanova, 2008, 181).

L'objectiu principal d'aquest treball és el de reflexionar sobre l'autèntic potencial d'una organització saludable per a afavorir el benestar dels seus col·laboradors. Per a això abordem en primer terme el concepte d'organització saludable, a continuació indiquem alguns models que expliquen com aconseguixen els seus resultats aquest tipus d'organitzacions i, posteriorment, assenyalem els beneficis que obtenen les organitzacions pel fet d'impulsar aquest tipus d'orientació. Finalment aportem una reflexió crítica sobre les aportacions ofertes.

Marco teòric de referència

El concepte d'organitzacions saludables procedeix de dos marcs de referència: la psicologia de la salut ocupacional (PSO) i la psicologia positiva.

El terme *psicologia de la salut ocupacional* (PSO) va ser encunyat el 1990 per fer referència a una disciplina que s'ocupa tant d'aplicar psicologia a la millora de la qualitat de la vida laboral, com de protegir i promoure la seguretat, la salut i el benestar dels col·laboradors (Salanova, Martínez, i Llorens, 2014). Aquesta matèria s'ocupa, per tant, no solament dels aspectes negatius dels col·laboradors, com l'estrès laboral, sinó també dels positius, com el benestar psicològic, que poden afectar el rendiment dels integrants d'una organització.

La psicologia positiva pot ser definida com «l'estudi científic del funcionament humà òptim» (Seligman, 1999). La seua aplicació organitzacional ha donat lloc al concepte *psicologia organitzacional positiva* (POP), utilitzat en primer lloc per Luthans (2002) com *positive organizational behavior* (POB).

Com a conseqüència de l'encreuament de visions que proposen la psicologia de la salut ocupacional (PSO) i la psicologia organitzacional positiva (POP), s'ha establert el concepte *psicologia de la salut organitzacional positiva*

(PSOP), que fa referència a l'estudi científic del funcionament òptim de la salut de les persones i dels grups en les organitzacions, així com de la gestió efectiva del benestar psicosocial en el treball i del desenvolupament de les organitzacions saludables (Salanova, Martínez, i Llorens, 2014).¹

La utilització del terme «saludable» en el concepte «organitzacions saludables» fa referència a la idea que es poden distingir els sistemes d'organitzacions sans dels malalts (Wilson, Dejoy, Vanderberg, Richardson i McGrath, 2004). És a dir, que resulta possible diferenciar aquelles formes d'estructurar i gestionar els processos de treball que afavoreixen resultats més saludables d'aquelles que no els ofereixen. En aquest sentit, les organitzacions saludables representen el pol oposat de les organitzacions denominades «tòxiques» que, entre altres aspectes, es caracteritzen per: oferir oportunitats per a l'aparició de clans i camarilles de poder, generar un entorn de desconfiança en el qual les persones no se senten lliures per a parlar sincerament, presentar incapacitat crònica per a comprendre els sentiments i els punts de vista dels altres, exterminar la brillantor professional, facilitar la distorsió en els processos de comunicació i alimentar una visió negativa sobre el futur (Piñuel, 2004).

En contraposició al plantejament assenyalat, podem concebre les organitzacions saludables com aquelles que «tenen empleats saludables i els resultats dels quals són també saludables. I això ho aconsegueixen mitjançant la realització d'esforços sistemàtics, planificats i proactius amb l'objectiu centrat en la millora de la salut dels empleats i la salut financera de l'organització». L'estudi empíric d'aquest tipus d'entitats ha reforçat el rol fonamental de l'ambient o clima en el desenvolupament de l'efectivitat d'una organització, les dimensions de la qual es relacionen amb el suport social als col·laboradors a través dels companys i els supervisors (Salanova, 2008, 184-185).

Aquesta cabdal importància concedida a les relacions interpersonals en les organitzacions saludables es correspon amb els resultats aconseguits per *Great Place to Work* quan assenjala, a partir de la informació recollida de més de 10 milions d'empleats en 50 països, que el factor essencial que caracteritza aquest tipus d'entitats és la confiança. Aquest sentiment de seguretat es genera a través de «la *credibilitat* amb els caps, el *respecte* amb el qual els empleats senten que són tractats i la justícia amb la qual esperen ser tractats» (*Great Place to Work*, 2015).

Llavors, com aconsegueixen els seus objectius les organitzacions saludables?, vegem:

1. En treballs previs Salanova (2008) defensa que les organitzacions saludables s'emmarquen en la psicologia organitzacional positiva (POP) i no en la psicologia de la salut organitzacional positiva (PSOP).

Una de les propostes desenvolupades per comprendre com conquisten les seues metes aquest tipus d'organitzacions és el que defensa un enfocament d'actuació integral (Zepeda, 1999, citat en Forbes, 2013). D'acord amb aquest plantejament, les entitats saludables aconsegueixen els seus resultats treballant en quatre àmbits: entorn i filosofia, cultura i clima, processos i persones (taula 1).

TAULA 1
Àmbits d'actuació de les organitzacions saludables des d'un enfocament integral

ÀMBITS	ALGUNES CLAUS ASSOCIADES A CADA ÀMBIT
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entorn i filosofia organitzacional ▶ Cultura i clima 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disposar d'alineaments globals encertats. ▶ Estimular l'alt acompliment en els equips de treball. ▶ Impulsar un lideratge positiu. ▶ Fomentar una cultura dirigida a la solució de problemes. ▶ Afavorir l'enfocament positiu en la solució de problemes. ▶ Incentivar la motivació del personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Processos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atraure i retenir el talent. ▶ Fomentar la capacitació i el desenvolupament de les persones. ▶ Estimular l'autonomia i l'assumpció de responsabilitat.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persones 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enfortir el benestar i la satisfacció personal.

En les organitzacions saludables aquestes línies d'actuació es materialitzen a través de plans concrets que permeten a aquest tipus d'entitats ser més eficients en els seus sistemes i processos, propiciar una millora de la productivitat i impulsar de forma òptima la seua posició al mercat (Forbes, 2013).

Una altra proposta (Salanova, 2008) és la que planteja un model heurístic d'organització saludable integrat per tres dimensions: pràctiques saludables per a gestionar el treball, empleats saludables i resultats saludables. En la taula següent (taula 2) s'assenyalen cadascuna de les dimensions, els indicadors de desenvolupament i algunes línies d'actuació associades a aquest plantejament.

D'acord amb aquest planejament, les organitzacions saludables serien aquelles que disposen d'una manera d'estructurar i gestionar els processos de treball que estimula el benestar dels integrants. Aquesta experiència subjectiva positiva dels col·laboradors també es vincula amb la qualitat dels productes i serveis que ofereixen aquestes entitats, així com amb les relacions positives que estableixen amb el seu entorn més pròxim i amb la societat en general.

TAULA 2

Dimensions del model heurístic d'organització saludable, indicadors del desenvolupament de cada dimensió i algunes línies d'actuació associades

DIMENSIONS	INDICADORS DEL DESENVOLUPAMENT DE CADA DIMENSIÓ I ALGUNES LÍNIES D'ACTUACIÓ ASSOCIADES
Pràctiques saludables per a gestionar el treball	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recursos estructurals de tasca que estimulen, entre altres aspectes, la connexió amb el treball: <ul style="list-style-type: none"> • Claredat de les tasques i del rol laboral. • Autonomia. • Varietat de tasques. • Existència d'informació i <i>feedback</i>. • Formació en competències i desenvolupament de carrera, etc. ▶ Recursos estructurals organitzacionals que afavoreixen, entre altres elements, la connexió amb l'organització: <ul style="list-style-type: none"> • Impuls de la socialització organitzacional en membres nous. • Formació en competències professionals i en creixement personal. • Existència de plans de carrera atractius. • Polítiques d'ocupació estable que aporten seguretat als col·laboradors més brillants. • Estratègies de conciliació treball/vida privada. • Implantació de canals de comunicació oberts per a compartir coneixement i obtenir <i>feedback</i> continu. • Existència d'una cultura corporativa que reforce la presa de decisions ètica i responsable. • Desenvolupament d'equips de treball cross-funcionals que afavorisquen la comunicació entre grups en l'organització. • Impuls d'un estil de lideratge que beneficie el clima social i que afavorisca una comunicació transparent i justa, amb el desenvolupament de funcions de <i>coach</i> amb els col·laboradors, etc. ▶ Recursos socials que fomenten la connexió del col·laborador amb tots els públics interns i externs de l'entitat.
Empleats saludables	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alta autoeficàcia (tret més important). ▶ Destacada esperança. ▶ Optimisme elevat. ▶ Marcada resiliència. ▶ Vinculació intensa amb l'organització.
Resultats saludables	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Productes i serveis d'excel·lència. ▶ Relacions positives amb l'entorn i la comunitat.

Posteriorment Salanova i els seus col·legues (2012) ofereixen un altre model heurístic, bastant relacionat amb el presentat prèviament (taula 2) que es denomina *HERO (Healthy and Resilient Organizations)*. Aquesta proposta fa referència a «organitzacions que fan esforços sistemàtics, planificats i proactius

per millorar els processos i els resultats dels seus col·laboradors, equips i de l'organització mateixa. A més, aquestes organitzacions són resilientes perquè mantenen un ajust positiu en condicions desafiadors, es recuperen de les situacions adverses i conserven un bon nivell de funcionament i de bons resultats malgrat trobar-se en entorns estressants» (Meneghel, Salanova i Martínez, 2013).

L'HERO està determinat per tres elements clau: recursos i pràctiques organitzacionals per a estructurar i gestionar processos de treball, empleats i equips saludables que mostren elevats nivells de benestar i resultats organitzacionals saludables generats, en conjunt, a través dels elements anteriors (taula 3).

TAULA 3
Àmbits d'actuació de les HERO (Healthy and Resilient Organizations)

ÀMBITS	EXEMPLES DE RESULTATS PER ÀMBIT
Recursos i pràctiques organitzacionals per a estructurar i gestionar processos de treball	► Autonomia
Empleats i equips saludables que mostren elevats nivells de benestar	► Resiliència
Resultats organitzacionals saludables	► Acompliment in- i extrarol

Segons aquest plantejament (taula 3), la resiliència cobra una especial importància en tots els nivells de l'organització, tant individual com grupal, com a aspecte que caracteritza els seus empleats i equips, així com organitzacional, perquè l'objectiu de l'HERO és determinar les característiques i les conseqüències d'una organització que és resilient en contextos adversos (Meneghel, Salanova i Martínez, 2013).

Els models d'organització saludable que hem revisat, ja estiguen orientats d'una forma més genèrica cap a aquest tipus d'organització o se centren en major mesura en el desenvolupament de la resiliència, indiquen que per conquistar benestar és necessari realitzar esforços multidimensionals que orienten, al mateix temps, la forma de treballar en les organitzacions així com els aspectes més rellevants que han de considerar-se tant en les persones que integren aquestes entitats com en els resultats que persegueixen.

Però, quins beneficis obtenen les organitzacions saludables? Per abordar aquesta qüestió utilitzem els resultats trobats en la revisió de 154 recerques realitzada per Rodríguez-Carvajal i col·laboradors (Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano i Sanz, 2010) dirigida a analitzar els beneficis derivats de l'aplicació de l'enfocament de la psicologia positiva al treball. S'indiquen resultats favorables tant per als col·laboradors com per a les organitzacions.

En l'àmbit personal la revisió ha suggerit que, en termes generals, la cultura organitzacional i el clima estan relacionades amb la satisfacció dels col·laboradors de manera diferenciada i significativa (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). Per tant, els resultats indiquen que les bones pràctiques organitzacionals desenvolupades en relació amb la cultura i el clima, dins del marc de la psicologia positiva, són beneficioses.

La revisió de la literatura científica també ha mostrat que la satisfacció amb els supervisors té un impacte positiu sobre la satisfacció laboral dels col·laboradors. Aquest tipus de resultats s'emmarquen dins del denominat *lideratge positiu*, representat per un estil de direcció orientat al benestar del col·laborador, i que estaria caracteritzat pel lideratge de servei. En aquest tipus de lideratge el líder es preocupa pel desenvolupament, creixement i benestar dels col·laboradors al seu càrrec. Encara que no hi ha molts treballs sobre aquest tema, els resultats aconseguits indiquen que el lideratge de servei es correlaciona amb la satisfacció dels col·laboradors, amb la seua vitalitat i amb el seu compromís (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

També es troben resultats rellevants en relació al denominat: *capital psicològic positiu*. Es tracta d'un concepte utilitzat pels experts per fer referència a quatre recursos personals (associats a la satisfacció laboral, al benestar psicològic, a les emocions positives i a l'atenció plena o *mindfulness*) el desenvolupament de la qual està directament relacionat amb l'aplicació dels plantejaments de la psicologia positiva a les organitzacions: l'esperança, la resiliència, l'optimisme i l'eficàcia (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). Des d'aquest plantejament, podem considerar que l'aplicació de l'enfocament saludable a les organitzacions genera un benefici estratègic per a aquestes entitats. Avui dia el coneixement, destreses, habilitats i competències professionals dels col·laboradors d'una organització, o *capital humà*, són fàcilment imitables. Presenta més complicació suplir el denominat *capital social*, que es construeix sobre el temps a mesura que les persones se socialitzen dins d'una organització, comencen a compartir la cultura i els seus valors i comprenen la seua estructura i els seus processos. No obstant això, és molt major la dificultat que té una entitat per substituir el denominat *capital psicològic positiu*, que fa referència a les «fortaleses personals i capacitats psicològiques que poden ser mesurades, desenvolupades i gestionades per a aconseguir la millora del funcionament organitzacional i l'acompliment en les organitzacions actuals» (Salanova, 2008, 191).

També és necessari esmentar un altre benefici personal derivat de l'aplicació dels plantejaments de la psicologia positiva a les organitzacions: la flexibilitat psicològica. Aquest constructe és especialment interessant per la seua capacitat per a reduir els efectes negatius de les dificultats mentals que els col·laboradors poden experimentar en el treball. A més, es considera la flexibilitat com una font personal positiva en si mateixa (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

També s'han trobat evidències que reflecteixen el benefici derivat d'afavorir els processos d'autoregulació en les organitzacions. En aquest sentit hi ha estudis que han mostrat que l'orientació al problema, els estils de reestructuració cognitiva i les estratègies de reavaluació tenen efectes positius sobre la satisfacció laboral, els afectes positius, la satisfacció vital i el benestar dels col·laboradors (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

D'altra banda també hi ha treballs que han evidenciat que l'estil atribucional positiu, aquell en el qual les circumstàncies s'expliquen a través de causes externes, inestables i específiques, està associat amb la satisfacció laboral (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010) així com amb la satisfacció vital de les persones (Moyano-Díaz, Gutiérrez, Zúñiga i Cornejo, 2013). Entenem que la cultura de les empreses saludables és més procliu a reforçar aquest tipus de patró en la interpretació que els col·laboradors realitzen de les seues circumstàncies laborals, especialment perquè aquest tipus d'organitzacions estimulen una gestió positiva dels recursos interns dels seus col·laboradors i perquè aquestes entitats estan més compromeses amb l'assumpció de la seua responsabilitat en els resultats que van aconseguint.

Un altre aspecte clau en què es troben evidències és en la relació entre la intel·ligència emocional dels treballadors i la salut de l'organització. En general, els estudis que s'han ocupat d'aquest constructe en l'entorn laboral han indicat que la IE està relacionada en gran manera amb la satisfacció laboral i altres indicadors de benestar informat (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

S'aporten també resultats que indiquen que el constructe *avaluació del nucli propi* o *core-self evaluation* (CSE), que fa referència a l'estima pròpia, al *locus* de control i a l'estabilitat emocional, influeix en la satisfacció laboral que experimenten els col·laboradors (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). Tant aquestes dades com la que hem esmentat adés en relació a la importància de la intel·ligència emocional, semblen estar en sintonia amb el clima i la cultura que impulsen les organitzacions saludables.

Un altre element sobre el qual s'han llançat evidències és el compromís. En aquest sentit els recursos laborals (el suport social dels col·legues i supervisors, l'autonomia, el *feedback*, el *coaching* dels supervisors...) se sap que estan positivament associats amb el compromís laboral (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010; Ruiz i Pons, 2012).

D'igual manera, s'han detectat evidències que indiquen que les experiències de flux en els col·laboradors són un tret propi de les organitzacions saludables. En aquest sentit hi ha estudis que indiquen que les característiques d'un treball motivador, tals com la varietat de tasques, l'autonomia, el *feedback*, la claredat en la definició de les tasques i la possibilitat de realitzar tasques que siguen significatives, prediuen experiències de flux. A més, hi ha treballs que conclouen que les experiències de flux estan associades a la satisfacció laboral, a l'entusiasme i a l'alegria en els col·laboradors (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

D'altra banda, Rodríguez-Carvajal i els seus col·legues (2010) també troben beneficis organitzacionals en aquest sentit en la seua revisió de diverses recerques clau sobre el tema. Així, hi ha treballs que revelen l'existència d'una relació positiva entre les pràctiques que estimulen un clima emocional positiu, d'una banda, i el rendiment de les organitzacions i el seu creixement, per una altra. Aquestes dades semblen indicar que el desenvolupament d'entorns en els quals es conree l'empatia contribueixen a la conquesta de resultats positius.

Alguns autors sostenen que l'aplicació del lideratge de servei en les organitzacions afavoreix l'aparició d'alguns beneficis, com són l'orientació cap a la filosofia organitzacional, la creativitat i innovació, la responsabilitat i la flexibilitat, el compromís, el respecte per la direcció, la lleialtat i la celebració de la diversitat. També hi ha treballs que llancen una relació positiva entre la posada en pràctica del lideratge transformacional i el rendiment. Concretament associen aquest tipus de lideratge amb la creativitat dels col·laboradors i la innovació organitzacional (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). Aquests resultats semblen indicar que els comportaments de lideratge més centrats en el col·laborador que en la tasca, produeixen beneficis en les organitzacions saludables.

També s'ha investigat l'associació entre el denominat *capital psicològic positiu* i el rendiment. No obstant això, els quatre constructes que integren aquest concepte no es comporten d'igual manera: en l'àmbit col·lectiu, l'optimisme és un millor predictor que la resta en relació als possibles resultats de l'equip en grups recentment formats, mentre que la resiliència i l'eficàcia són millors predictores quan l'equip no és nou i els seus integrants han interactuat solament superficialment (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010).

Quant a la flexibilitat psicològica, alguns estudis que han indicat l'existència d'una relació entre aquest constructe i el rendiment laboral (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). En un cert sentit, aquest resultat guarda relació amb els resultats previs, ja que les organitzacions saludables impulsen climes que estimulen la creativitat i la iniciativa.

En referència a la relació entre satisfacció laboral, el benestar i les emocions positives, hi ha treballs que indiquen que la satisfacció laboral és un predictor efectiu del rendiment en una organització. Altres treballs mostren com els estats d'ànim positius en els col·laboradors prediuen indirectament el rendiment en la tasca a través dels processos interpersonals (com l'ajuda a altres treballadors) i motivacionals (com la pròpia eficàcia) (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). Per tant, els climes organitzacionals que afavorisquen aquest tipus d'estats positius semblen estar relacionats amb l'eficàcia i el suport social.

Quant al compromís, s'ha indicat que es tracta d'un bon predictor del rendiment (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). En aquest sentit, les cultures que impulsen aquest tipus de vinculació en els col·laboradors afavoreixen, alhora, l'obtenció de resultats.

Pel que fa als estats de flux, hi ha treballs que informen que aquest estat prediu el rendiment en tasques de rol i d'extra rol, però solament en els col·laboradors conscients i en aquells amb unes experiències de flux que influeixen de forma significativa i directa en la qualitat de servei (Rodríguez-Carvajal *et al.*, 2010). En relació amb aquest plantejament, les organitzacions sensibilitzades amb l'obtenció de resultats saludables, orientades per tant a l'excel·lència, semblen estar en una posició estratègica immillorable per a afavorir estats de flux en els seus col·laboradors.

Discussió

Malgrat els molts beneficis derivats de l'enfocament de la psicologia positiva que aporta la literatura científica, les perspectives no són del tot favorables. Molts líders organitzacionals, que creuen en la importància de les persones, necessiten metodologies objectives que garantiscen resultats per a justificar la inversió en desenvolupament personal dins dels seus col·lectius laborals (Luthans i Youssef, 2004). Aquest resultat indica que els màxims responsables organitzacionals estan més preocupats pels resultats de les entitats a les quals estan vinculats que pel benestar dels seus col·laboradors, la qual cosa representa un fre a la incorporació de l'enfocament de la psicologia positiva en el plantejament estratègic de les organitzacions.

Aquests líders, que rebutgen l'adopció del plantejament de la psicologia positiva aplicada a les organitzacions, poden trobar suport a la seua reticència en la falta de consens existent en les recerques que han tractat de verificar la hipòtesi que un treballador feliç és un treballador productiu. No obstant això, els treballs específics que han revisat els estudis de l'esmentada tesi han indicat que la manca de consens es deu, almenys en part, a la falta de rigor a l'hora de definir el benestar i l'acompliment laboral (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, i Rodríguez, 2014).

Siga com vulga, cada vegada semblen tenir més rellevància els entorns en els quals s'impulsa l'autonomia en el treballador. Prenent com a exemple el *job crafting*, que fa referència als canvis físics i cognitius que duen a terme les persones en les seues tasques o en els límits de les seues relacions de treball, els resultats aconseguits en els pocs treballs que n'han abordat l'estudi indiquen que es correlaciona especialment amb l'impuls de la motivació (Bakker, Rodríguez-Muñoz i Derks, 2012).

Des d'aquesta perspectiva, sembla recomanable que les entitats saludables seleccionen persones amb alta capacitat per a gestionar les seues emocions. Aquesta mesura podria afavorir, a través del contagi positiu, climes organitzacionals més saludables i una acceptació major dels plantejaments de la psicologia positiva.

Referències

- Bakker, A. B.; Rodríguez-Muñoz, A. i Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (1), 66-72.
- Forbes, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Éxito empresarial*, 227, 1-3.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, setembre 13, 32-33.
- Great Place to Work (2015). *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?*, [en línea] Disponible en: <<http://www.greatplacetowork.es/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>> [2015, 16 de febrer].
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. i Youssefc, M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Meneghel, I.; Salanova, M. i Martínez, I. M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 32 (2), 13-24.
- Moyano-Díaz, E.; Gutiérrez, D.; Zúñiga K. i Cornejo, F. A. (2013). Empleados y desempleados, atribuciones causales y bienestar subjetivo. *Psicología & Sociedad*, 25 (2), 440-450.
- Murphy, L. M. (1999). Organizaciones laborales saludables. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15 (2), 223-235.
- Peiró, J. M.; Ayala, Y.; Tordera, N.; Lorente, L. i Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y formulación. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 5-14.
- Piñuel, I. (2004). *Los jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid: Aguilar.
- Rodríguez-Carvajal, B.; Moreno-Jiménez, B.; Rivas-Hermosilla, S.; Álvarez-Bejarano, A. i Sanz, I. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3), 235-253.
- Ruiz, J. i Pons, F. J. (2012). Pràctiques de recursos humans, clima laboral i resultats de gestió. Anàlisi del cas «Verdifresh». *Anuari de psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 14 (1), 159-180.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 303, 179-214.
- Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E. i Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37 (6), 785-822.

- Salanova, M.; Martínez, I. M. i Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M.; Martínez, M. I. i Llorens, S. (2014). Una mirada más «positiva» a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 22-30.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Wilson, M. G.; Dejoy, D. M.; Vandenberg, R. J.; Richardson, H. A. i 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.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson Addison Wesley.