



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
Facultad de Psicología



TRABAJO FINAL DE GRADO:

La gestión de Recursos Humanos relacionados al bienestar
y *engagement* de los empleados desde la perspectiva
Psicología Ocupacional Positiva.

Monografía.

Nadia Agustina López Bianchessi

Tutora: Lorena Funcasta

Docente Revisor:

Montevideo, 30 de Octubre de 2015

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en ofrecer una revisión de la vertiente de la Psicología Positiva aplicada al ámbito laboral o Psicología Ocupacional Positiva, y cómo la misma se materializa desde las acciones llevadas adelante a través de los sectores de gestión de personas en las organizaciones a fin de consolidar organizaciones saludables. Se analiza la pertinencia de centrar la atención en conceptos positivos ofrecidos desde la perspectiva de la Psicología Ocupacional Positiva para abordar el estudio de la salud y el bienestar en el trabajo. Para ello, en el presente trabajo se describen los conceptos fundamentales de la Psicología Positiva aplicada al ámbito laboral, los hallazgos empíricos en diversas temáticas positivas en las organizaciones, incluyendo la empleabilidad, el *engagement*, el capital psicológico y las organizaciones saludables, así como algunas de sus estrategias desde la gestión de Recursos Humanos en una organización para generar un efecto positivo en cuanto el bienestar y *engagement* de los empleados.

PALABRAS CLAVES: Salud – Bienestar – *Engagement* - Organizaciones Saludables – Gestión de Recursos Humanos – Psicología Positiva –Psicología Ocupacional Positiva - Empleabilidad

INDICE

Introducción.....	4
Desarrollo.....	5
1. Hacia un cambio de paradigma: La Psicología Positiva.....	5
1.1 Emociones positivas y sus efectos sobre el bienestar: abordajes desde diferentes enfoques teóricos de la Psicología Positiva.....	8
2. ¿Por qué pensar la Psicología Ocupacional desde la Psicología Positiva?.....	9
2.1 Organizaciones Saludables y Capital Psicológico Positivo.....	13
2.2 Condiciones de trabajo, <i>burnout</i> y <i>engagement</i> : Psicología Tradicional vs Psicología Positiva.....	16
3. Estrategias de la gestión de Recursos Humanos y su relación con la Psicología Ocupacional Positiva	19
3.1 Prácticas a nivel organizacional.....	27
3.2 RSE, empleabilidad y salud psicosocial.....	30
3.3 Algunas metodologías novedosas como estrategias.....	33
Conclusiones.....	37
Referencias bibliográficas.....	43

INTRODUCCIÓN

De forma general, la Psicología tradicional se ha dedicado al estudio de las debilidades de las personas, dejando a un lado los aspectos positivos que inciden sobre el bienestar de las mismas. Ante la necesidad de un cambio de perspectiva en el abordaje de este último surge la Psicología Positiva como vertiente que busca adoptar un enfoque más amplio en relación a los potenciales, fortalezas, motivaciones y capacidades de los seres humanos. Dentro de esta línea, en esta monografía se ofrece un breve marco teórico a fin de presentar las premisas fundamentales de esta perspectiva dentro de la Psicología fundamentalmente aplicada al ámbito laboral, mencionando así diferentes conceptos que lo sería su objeto de estudio como ser: el bienestar, las emociones positivas y el componente hedónico del bienestar en relación a la fortalezas humanas y sus potenciales desarrollo dentro de las denominadas organizaciones saludables.

Esta vertiente se conoce como Psicología Ocupacional Positiva, donde desde la gestión de los Recursos Humanos y sus respectivas y potenciales actividades, se promueven estrategias que generan empleabilidad tanto para el empleado como para la organización, visualizándose un empoderamiento para ambos protagonistas. En este sentido, los empleados cambian sus expectativas respecto a las organizaciones, siendo ahora más atractivas aquellas que le permitan desarrollar tanto sus fortalezas como su sentido de pertenencia y ya no, la que les signifique únicamente una mejor remuneración y trabajo de por vida. En este sentido, se proponen diferentes estrategias y posibles líneas de acción a nivel organizacional como la RSE y las nuevas tendencias como PNL, Coaching y Team Based Learning.

DESARROLLO

1. Hacia un cambio de paradigma: La Psicología Positiva

Según algunos autores, históricamente la Psicología se ha centrado en trabajar sobre los aspectos negativos de los seres humanos (Seligman, 2002) y se ha propuesto curar enfermedades mentales. Desde este enfoque tradicional, la misma ha procurado realizar aportes en cuanto a cómo se consiguen mejores niveles de satisfacción de las personas, mayor productividad y detección de talentos. En esta línea, la mayoría de los trabajos y estudios se enfocaron únicamente al estudio de las diferentes psicopatologías para poder ofrecer tratamiento a las enfermedades mentales, descuidando otros aspectos vinculados a la salud mental.

Paralelamente y desde la Filosofía occidental ha existido desde la antigüedad un interés acerca del bienestar y felicidad de las personas. Podemos visualizar que Aristóteles en la época de Grecia Antigua, justificaba el accionar humano en función del alcance de la felicidad y utilizaba el concepto de eudaimonia para referirse al bienestar humano (Seligman, 2011; Vázquez, 2006). Desde la Psicología, diferentes autores como Spinoza, Ruseel, entre otros, destinaron sus trabajos a reflexionar sobre la felicidad. En este sentido, Fernández Ríos (2008) realiza un recorrido sobre varios autores que plantean ideas similares o en la línea de lo que hoy conocemos como la Psicología Positiva (PP).

Los aportes fundamentales desde esta última se pueden identificar desde los comienzos de siglo XX. Williams James inicia los primeros antecedentes de la PP, donde dedica algunos escritos sobre mentalidad saludable. Luego, la Psicología Humanista a mediados de siglo, se enfoca en promover aquellos aspectos positivos y el desarrollo de potencialidades del psiquismo (Mariñelerena- Dondena y Gacedo, 2012). Uno de los primeros autores que refirieron a la PP fue Abraham Maslow quien dedicó un capítulo llamado "Hacia una Psicología Positiva" en su libro Motivación y Personalidad en 1991, donde trabaja los conceptos de autorrealización y dirige sus estudios a individuos saludables (Mariñelerena- Dondena y Gacedo, 2001). Posteriormente, Carl Rogers (1971) inicia la Psicoterapia centrada en el cliente y tomando como objetivo central el óptimo desarrollo de la persona desde la Psicología Humanista (Seligman y Csikszentmihaly, 2000). La PP tomaría distancia de estos antecedentes a partir de que los mismos han carecido de investigación y soporte

empírico para establecer sus afirmaciones teóricas, perdiendo el prestigio como corriente válida dentro de la Psicología (Seligman y Csikszentmihaly, 2000; Vera, 2006). Sin embargo, se reconoce que la Psicología Cognitiva, Evolutiva, Social y de la Personalidad han trabajado sobre temas como el significado de la vida, bienestar psicológico, resiliencia, creatividad, inteligencia emocional, crianza efectiva, motivación, entre otros, que tiene que ver con la PP (Mariñelarena- Dondena, 2012).

Podríamos afirmar que varios autores escribieron sobre la PP sin saberlo. En este sentido, encontramos antecedentes tanto en la corriente de Psicología Humanística como en algunos Psicólogos clásicos. Es en 1988 se enmarcan los comienzos de la PP en Estados Unidos, donde en Martín Seligman (Presidente de American Psychological Association) influido tras un encuentro con Csikszentmihalyi en el año anterior, repasa en su discurso inaugural que la Psicología ha estado enfocada en aspectos referidos a enfermedad, en vez de detenerse en los positivos. Enuncia así entonces que:

La Psicología no es sólo el estudio de la debilidad y el daño, es también el estudio de la fortaleza y la virtud. El tratamiento no es solo arreglar lo que está roto, es también alimentar lo mejor de nosotros (Seligman, 2003).

En este sentido, comenzó trabajando en función de la prevención, pero detectó que al tratar de minimizar los efectos de la enfermedad continuaba ligado a lo mismo. Es por ello que logró identificar en el bienestar humano aquellos factores que lo favorecen, que si bien no son los únicos aspectos que trabaja la PP, esta premisa fue muy importante para su introducción dentro del contexto más clásico que lo rodeaba, impulsando su investigación. Posteriormente, publican en su revista un número dedicado a la perspectiva de Psicología Positiva donde retoman aquellos objetivos establecidos y dejados de lado luego de la Segunda Guerra Mundial por la Psicología tradicional, los cuales se centran en hacer las vidas más productivas y plenas e identificar y desarrollar el talento humano (Vera, 2006a)

En base a estos antecedentes, la PP puede pensarse como un movimiento dentro de la Psicología que busca la movilización y recuperación de algunos aspectos de investigación vinculados directamente con cualidades positivas de las personas (Seligman y Csikszentmihaly, 2000) y el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999), surge de esta manera un posible devenir, donde se adopta una perspectiva que incluya el potencial humano, la motivación y talento de las

personas (Sheldon y King, 2001), tomando aspectos típicos de los seres humanos como positivos (Dos Santos y Koller, 2007). Si bien no puede establecer qué es lo que la personas deben valorar, si pueden aportar en identificar “qué” y el “por qué” de estos aspectos que valoran (Peterson, 2009). La PP parte así desde el bienestar y la salud de las personas desde una perspectiva del funcionamiento humano óptimo (concepto que desarrollaremos luego), como sus grandes pilares en contraposición a los planteos hegelianos los cuales se centran en el dolor, los trastornos y lo disfuncional. Para que tenga lugar este movimiento, el sujeto debe concebirse como activo, capaz, desarrollador de sus potencialidades que le permitirán desarrollarse en tanto lineamientos saludables hacia su persona (Dos Santos y Koller, 2007). Entonces sus objetivos son profundizar en tanto el estudio científico de las fortalezas y factores de desarrollo saludable de las personas (Dos Santos y Koller, 2007).

Es importante no perder de vista que la PP no ha descalificado los logros de la Psicología y Psicopatología, por el contrario busca no desentenderse de aquellos factores denominados como negativos sino que ofrece la posibilidad de ver una continuidad junto a los aspectos positivos, extremos que no buscan marcar una dicotomía (Linley, Joseph, Harrington y Wood, 2006). El aporte de las disciplinas antes mencionadas es reconocido en cuanto a la necesidad existente de compasión frente a personas que están padeciendo algún sufrimiento, el impacto que generan en nuestra naturaleza psíquica los eventos negativos frente a los positivos, generando una sensación de mayor emergencia ya que irrumpen las expectativas, contextos que requieren una atención con urgencia como pueden ser las epidemias o crisis en tanto sentido evolutivo o razones pragmáticas e históricas como las enfermedades mentales, diagnóstico y su tratamiento (Vázquez, 2006).

En este sentido, se evidencia el énfasis a contribuir en las posibles soluciones a través de nuevas posibles respuestas a cuestiones antiguas (Dos Santos y Koller, 2007). Este nuevo abordaje implica enfocarse en la construcción sistemática de competencias que ofician de “amortiguadores” frente a la existencia de situaciones negativas (Viera, 2006; Mariñelerena Dondena y Gacedo, 2001) y que en el tratamiento de las reparaciones se busque la forma de aportar y nutrir (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) como promotoras del desarrollo humano, aun cuando hay ausencia de crisis (De Almeida, Guinaldo y Vasconcelos, 2010). En este sentido, Peterson (2009) menciona la eficacia de la detección de las fortalezas y cualidades de las personas, permitiendo un mejor abordaje de aquellas debilidades.

En cuanto a su metodología, la PP se basa en procedimientos científicos y constatación empírica, utilizando los procedimientos de la Psicología tradicional que favorecen la extensión a otros más amplios y la replicación de resultados, de esta manera la PP complementa las técnicas anteriormente desarrolladas (Vera, 2006). Como instrumento destacable el “*Values In Action Questionnaire*”, evalúa las fortalezas de carácter (las cuales veremos luego), así como otros instrumentos de evaluación de constructos y variables como el bienestar, el humor o las emociones positivas y negativas, optimismo, resiliencia, entre otros.

Dentro de los diferentes modelos que podemos visualizar en esta línea, nos encontramos dos conceptos clásicos de la literatura filosófica: el hedonismo referido al componente afectivo del bienestar, donde encontramos las emociones positivas (entendidas desde la experiencia del grado de placer o no, dejando de lado el valor funcional o adaptativo que tengan) y la eudaimonia que refiere a la utilización de las fortalezas personales y el significado en la vida misma.

1.1 Emociones positivas y sus efectos sobre el bienestar: abordajes desde diferentes enfoques teóricos de la PP.

El bienestar subjetivo o psicológico o felicidad es el primer y gran objeto de estudio que involucra la PP. Tal como mencionan Vázquez (2009) y Seligman (2011) hablar de felicidad dificulta el estudio científico de este concepto a partir de que el mismo es ser muy general e incluso ambiguo. El bienestar psicológico refiere tanto a elementos afectivos como cognitivos, donde los primeros refieren a experiencias o respuestas emocionales y los segundos a evaluaciones, ponderaciones y juicios sobre el nivel de satisfacción con la vida, incluyendo en su evaluación un período vital y asimismo la consideración de subdominios (familia, pareja, trabajo, entre otros). En este sentido y en el área clínica la salud mental positiva, se habla de un estado emocional positivo donde el sujeto contaría con los recursos suficientes para afrontar adversidades, generando expectativas de futuro con un modo adaptativo, siendo compasivo consigo mismo y los demás (Vázquez y Hervás, 2009).

Dentro de los modelos explicativos del bienestar encontramos la Teoría de la Felicidad Auténtica elaborada por Seligman (2002) la cual incluye tres vías: la vida placentera (lograda a través de experimentar emociones positivas), la buena vida (utilización y construcción de las fortalezas personales comprometidas con la tarea efectiva) y la vida con significado (búsqueda de propósitos en algo más allá de la

persona) (Mariñelarena Dondena y Gancedo, 2011; Seligman, 2002). Una década posterior, la Teoría de la felicidad es modificada por el propio Seligman, incluyendo dos nuevos componentes y conformando entonces la Teoría P.E.R.M.A (sigla en inglés) de acuerdo a sus componentes que son: emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, significado y logros. Este cambio significó dejar el concepto de felicidad para devenir en bienestar, donde el incremento de la satisfacción con la vida estará determinado por el incremento en cada uno de sus componentes, aumentando el *flourishing*, concepto utilizado por el autor para hablar de un funcionamiento psíquico que hoy mencionamos como óptimo. Este constructo, retoma elementos de la Teoría de la Felicidad Auténtica y rasgos adicionales como: autoestima, resiliencia, vitalidad, autodeterminación y valores positivas (Seligman, 2011).

2. ¿Por qué pensar la Psicología Ocupacional desde la Psicología Positiva?

De forma general, la Psicología se ha centrado en las debilidades de las personas, inspirado por el modelo médico tradicional el cual se caracteriza por un fuerte énfasis en el trastorno y patología. Análogamente, la Psicología de la Salud Ocupacional se ha centrado en el malestar de los empleados, enfermedad profesional, procesos psicológicos inherentes al estrés laboral, y diseño de intervenciones para reducir el daño psicológico y repercusiones organizacionales de los problemas. En este sentido, se identifica la necesidad de aproximarse a una perspectiva positiva en el funcionamiento humano y organizacional, respondiendo a las demandas emergentes relacionados con los cambios que acontecen en las sociedades modernas, afectando también las organizaciones. Esto generaría impactos sobre los puestos de trabajo, e influiría tanto en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados, en línea con el nuevo paradigma propuesto desde la PP aplicados al ámbito laboral.

Como antecedentes, la Psicología Salud Ocupacional (PSO) posee una larga trayectoria, comienza en 1915 con el Heal and Munition Workers Committee en Gran Bretaña y es en 1990 donde emerge como una especialidad de la Psicología. En la historia de la medicina y posteriormente desde la medicina laboral, se visualizan las influencias de Bernardo Ramazzini en 1773, quien ofrece “De Morbis Artificum Diatraba” conocido como el Tratado de las Enfermedades de los Artesanos y posterior a ello, el Tratado de Versalles, generadores de aportes significativos, el cual fue retomado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Si bien en ambos aportes, se visualiza un trasfondo donde se buscan fortalecer las economías de las naciones, el Tratado de Versalles busca en gran medida mejorar las condiciones de

trabajo. Posteriormente se dio a conocer como la especialidad dentro de la medicina que se enfocó a los trabajadores, dentro de lo que son las condiciones de trabajo en función de las enfermedades ocupacionales. Se brindaba asistencia a los trabajadores que sufrían accidentes laborales, ocupándose de su seguimiento y rehabilitación, relegando los problemas de prevención a la evaluación médica ocupacional, encuestas higiénicas y campañas de educación sanitaria. Tanto en Europa como en Estados Unidos, este enfoque toma relevancia tal que se solidifica como disciplina científica.

En 1950 la OIT y la Organización Mundial de la Salud (OMS) definieron en un comité compuesto por ambos organismos, que la Medicina del Trabajo era la disciplina encargada de:

Promover y mantener el más alto grado posible físico psíquico y social de los trabajadores en todas las profesiones, prevenir todo daño causado a la salud de estos por las condiciones de trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y en suma adaptar el trabajo al hombre y el hombre al trabajo” [y propone la] “adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores habida cuenta de su estado de salud física y mental (OMS y OIT, 1950)

colocando de esa manera al individuo por sobre la tarea y superando el concepto de adaptar el hombre al trabajo.

Respecto a la Salud Ocupacional, la OMS establece que:

Es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Además procura generar y promover el trabajo seguro y sano, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo realizando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores y respaldar el perfeccionamiento y mantenimiento de su capacidad de trabajo. A la vez busca habilitar a los trabajadores para que lleven vidas social y económicamente productivas y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible, la salud ocupacional permite su enriquecimiento humano y profesional en el trabajo. (OMS, 1950)

Este funcionamiento óptimo será evaluado en diferentes niveles: individual, interindividual, grupal, organizacional y social.

La PSO en su globalidad, estudia al empleado desde una perspectiva individual,

el clima colectivo del trabajo, así como el ambiente interno y externo a la organización. A modo de ejemplo, Salanova (2008) propone visualizar los factores que pueden influenciar el absentismo de un empleado, desde su sintomatología y estrategias de afrontamiento (ejemplos de características propias del empleado, desde la individualidad), falta de apoyo social (ejemplo de clima social en el que está inserto), sobrecarga de volúmenes de trabajo, falta de autonomía (por ejemplo, organización de trabajo) y situaciones familiares (como ejemplo de factores extra organizacionales).

La misma autora ofrece a su vez una crítica en cuanto a la modalidad adoptada en el enfoque empírico de la ciencia, detectando que continua bajo los lineamientos de un modelo tradicional centrado en el trastorno, continuando en la detección de las fallas para solucionarlas en oposición al desarrollo que aquellos aspectos que funcionan bien. Salanova (2008) menciona la importancia que cobra desarrollar una PSO “más positiva”, que acompañe la necesidad actual en cuanto a las perspectivas de las organizaciones modernas y complemente el viejo paradigma negativo de la PSO enfocada a estudio del estrés laboral y malestar psicológico, para encarar la gestión de recursos humanos desde un paradigma positivo.

Desde una perspectiva diferente y complementaria a la clásica, pasamos así de evaluar aquellos factores y consecuencias que inciden de manera negativa a preocuparse por los que generan un incremento positivo, dejando de centrarse en la enfermedad para poder detectar, visualizar y trabajar con el fin de fomentar la optimización de la salud del empleado. Siguiendo esta línea surge la Psicología Ocupacional Positiva (POP) de la mano de Seligman y Csikszentmihai en el año 2000.

La mirada más positiva que propone Salanova tiene como objeto de estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones, así como su gestión efectiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005), como también mejorar las oportunidades de negocio, de gestión y la optimización de los recursos y beneficios organizacionales, trabajando en función de las fortalezas de la misma y su capital humano, creando lugares de trabajo saludables a través de la protección y promoción de factores que inciden de manera positiva y trabajando en la planificación de intervenciones optimizadores de las: competencias transversales, la auto-eficacia y la resiliencia. En este sentido, son necesarias las herramientas para lograr el mantenimiento de su capacidad de trabajo tanto para a organización como para el trabajador, evaluando las condiciones de trabajo en función de cómo inciden en la salud de cada trabajador. Retomando las definiciones de la PP se focaliza en el

bienestar y la salud desde el óptimo funcionamiento humano en todos sus ámbitos, fortaleciendo y optimizando los recursos propios y esto tiene un paralelismo alineado en lo que respecta a los objetivos de POP dentro del plano laboral.

En Estados Unidos, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (NIOSH) refiere a que la POP relacionada con “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” donde podrá detectar aquellos factores propiciadores de salud (Schaufeli, 2004). En este sentido continuamos viendo las definiciones de una perspectiva positiva, pues bien la investigación ha trabajado también sobre un enfoque de las cuatro D's que en inglés refiere a Diseases, Disorders, Damages y Disabilities, el cual examina los daños, enfermedades, trastornos y disfunciones, y se centra en la prevención del bajo rendimiento y motivación, los problemas del bienestar y la mala salud. Es por ello que POP promueve un estado saludable en el trabajo, fortaleciendo aquellos fenómenos positivos (por ejemplo, recursos personales) como metodología de protección para los riesgos laborales, así poder visualizar como a nivel individual, grupos de trabajo, profesiones y organizaciones afectan y son afectados por las relaciones, emociones y significados positivos que pueden establecer (Fredrickson y Dutton, 2008).

Como la PSOP debe hacer aportes significativos sobre los aspectos positivos por encima de los negativos, encontramos el aporte de Fredrickson y Losada (2005) donde exponen que la comunicación positiva y las expresiones de apoyo entre los miembros de un grupo, en las cuales un elemento diferenciador de los equipos de trabajo más productivos, son los discursos positivos basados en el apoyo, estímulo y reconocimiento y resultan mucho más efectivos en cuanto al rendimiento laboral, que aquellos discursos negativos que contienen elementos de desaprobación. En resumen, demostraron a través de sus experiencias que los comportamientos positivos pueden tener mayor importancia que los negativos, en el ámbito laboral.

Podemos identificar que hablar de salud ocupacional y desde el marco de la PP, permite un diferencial en cuanto a la apertura de la gestión de emociones positivas (la felicidad, el disfrute intrínseco, el placer), las formas efectivas de afrontamiento, la resistencia psicológica, la autenticidad en las relaciones sociales en el trabajo, *flow* (experiencias extremadamente disfrutadas), la esperanza, la autoeficacia y la autodeterminación, la conducta cívica en las organizaciones, y el *engagement* (Salanova y Schaufeli, 2004).

2.1 Organizaciones Saludables y Capital Psicológico Positivo

Salanova (2008) propone abordar el tema de la salud ocupacional desde dos perspectivas. Por un lado, caracterización tanto de los posibles empleados saludables y por otro la caracterización los posibles trabajos y organizaciones saludables, a fin de poder definir ambos aspectos. Los primeros se entenderían como aquellos trabajadores que la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la resiliencia, afectos positivos y *engagement* (Luthans y Youssef, 2004; Salanova 2008) y las segundas son aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan más saludables.

En esta línea, Salanova (2008) ha planteado modelos de organizaciones saludables integradas por empleados saludables o también llamados capital psicológico positivo de una organización. A estos acompañan resultados saludables o beneficios financieros para las organizaciones, y el relacionamiento con el entorno laboral y la comunidad. Se planifican de manera proactiva las prácticas que tienen que ver con la promoción y optimización de los recursos en función de las tareas (como el diseño y rediseño de cargos), el ambiente social dentro de la organización (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización misma (como formación y desarrollo, políticas de estabilidad, entre otros).

El Capital Psicológico (CapPsi) es un concepto que fue introducido por Luthans y sus colaboradores (2004), como:

El estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: Tener la confianza (autoeficiencia) en sí mismo para emprender y dedicar esfuerzo necesario para lograr el éxito en las tareas desafiantes; hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; ser perseverante en el cumplimiento de metas y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas; y cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de aguantar y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito (Luthans et al., 2007).

Todos estos constructos psicológicos positivos que integran el concepto de CapPsi imprimen diversos beneficios, sobretudo en cuanto al nivel de productividad alcanzado a nivel organizacional.

De forma general, cuando hablamos de organización nos referimos a las formas

que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo (Salanova, 2008). En ellos están inmersos los horarios de trabajo, las descripciones de cargos y diseño del organigrama, los estilos de liderazgo, cultura de la dirección y organización, la efectividad de la misma, estrategias organizacionales para la adaptación de sus empleados, siendo prácticas de desarrollo de los recursos humanos. Hablar de organizaciones saludables, referiría a las formas de estructurar y llevar a cabo la gestión de los procesos de trabajo con resultados más saludables, impactando en todos sus componentes y siendo beneficioso para los empleados y empleadores, así como sus clientes o usuarios y para la sociedad en donde esta contextualizada (Salanova, 2008). Es decir, aquellas que establecen procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral.

Entonces desde la perspectiva de POP, tanto el capital humano como el desarrollo de fortalezas organizacionales, se dirigen hacia una búsqueda de mejoras en cuanto oportunidades de negocio, gestión optimización de recursos y beneficios organizacionales, posicionamiento organizacional y *empowerment* de sus empresas así como de su capital humano (Salanova, 2008).

La investigación científica así como la práctica profesional desde la consultoría empresarial, han trabajado en poder ofrecer herramientas para aportar al funcionamiento saludable de una organización. Entre ellos se destaca el trabajo de *Great Place to Work* el cual a través de *Fortune 100*, ofrecen servicios de diagnósticos que aportan a generar organizaciones más eficaces y positivas. De forma general, en las empresas líderes *Great Place to Work*, se han detectado las siguientes características: flexibilidad (mayores oportunidades para adaptarse al continuo cambio), desarrolladores de competencias (ambientes propicios para el aprendizaje continuo), diversidad (inclusión de poblaciones minorías y sexo femenino), potenciadoras de comunicación abierta (ascendente y descendiente), divertidas (en tanto ofrecen espacios de relax y tiempo libre) (Salanova, 2008). Estas son características que ofrecerían una vida laboral más significativa a nivel personal para el empleado y mayor calidad de vida laboral, impactando en los resultados organizacionales. Posee trayectoria de años de investigación que le permite definir las mejores empresas para trabajar a partir de encuestas donde se analiza la opinión de los empleados, así como características organizacionales que generan confianza al trabajador. La importancia de las mismas estará en la confianza para con sus empleados y el disfrute que experimentan para con ellos. Para ello es importante las

buenas relaciones entre sus empleados y la dirección, relaciones interpersonales entre los empleados y la adaptación y relación del empleado para con su tareas, así como con la organización. Las organizaciones identificadas positivamente por Great Place to Work lo son a partir de la existencia de buenas relaciones tanto entre empleados como para con el empleador, así como el empleado respecto a su cargo a desempeñar. Así, las organizaciones identificadas por sus empleados como un buen lugar para trabajar, generarían confianza tanto a nivel de equipo, en su labor y les gratifica el trabajo que realizan. Las organizaciones Great Place to Work impactan a la hora de definir si organización es saludable o no.

Vincular los conceptos empleados saludables y organizaciones saludables, conlleva implícitamente una visión integradora, la cual incluye el resultado de diferentes disciplinas y especialidades, presentes y actuantes, desde una perspectiva de salud actual, la seguridad, salud ocupacional, promoción de la salud laboral, conducta organizacional, dirección de recursos humanos y la economía. (Salanova, 2008). Esto conlleva un cambio acerca de la visión de los empleadores, ya no es el mejor el que ofrece trabajo de por vida y buen nivel de remuneración, sino que lo será el que proporciona a sus empleados oportunidades, recursos y flexibilidad para su crecimiento (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

Aquellas organizaciones que poseen empleados saludables y resultados saludables, son entonces organizaciones saludables. Para ello, se realizan esfuerzos sistemáticos que son planificados y proactivos, cuyo objetivo se enfoca en la mejora de la salud de sus empleados, así como la salud financiera de la organización. Hablamos de esfuerzos refiriendo a prácticas que persiguen la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la optimización de las tareas, el clima laboral y gestión de los recursos humanos (Salanova, 2008). Salanova y Schaufeli (2009) proponen visualizar a los empleados como el capital humano, social y psicológico desde una mirada de inversión y ventaja competitiva que fomenten el *engagement*. Estas prácticas estarían orientadas significar un efecto positivo en el bienestar del empleado, el cual le permita la conciliación de trabajo y su vida persona, crecimiento y desarrollo de los mismos, salud y seguridad, participación e implicación así como la recompensa económica (Grawitch, Ledford, Ballard y Baber, 2009).

2.2 Condiciones de trabajo, *burnout* y *engagement*: Psicología Tradicional vs PP.

En la búsqueda de mejorar la salud y la calidad de vida de las personas, desde hace mucho tiempo se realiza el estudio del *burnout* o síndrome de “quemado” entendido siendo una respuesta prolongada a estresores crónicos que se reflejan en agotamiento e ineficacia por parte del empleado (Maslach, Schaufeli, y Leiter, 2001). Sin embargo, frente a los cambios de paradigma de la PP donde las últimas tendencias han dado un giro importante respecto al estudio del *burnout* hacia el *engagement* como aspecto positivo y óptimo al desarrollo de las personas en el ámbito laboral. Como ya mencionamos, las investigaciones tradicionales se han centrado en los estudios relacionados a factores que afectan a la salud y el bienestar laboral desde una perspectiva negativa, donde se focalizaba en lograr identificar enfermedades, factores de riesgos, estrés laboral, entre otros. En este cambio de enfoque lo que se intenta identificar son aquellos factores que protegen y promueven el bienestar personal y laboral y los posibles caminos para conseguirlo. La PP propone que el bienestar es entendido como una variable en sí misma, y su posible evaluación de los constructos con connotaciones afectivas positivas y donde uno de ellos es el *engagement*.

Los factores psicosociales en el ámbito laboral serán determinados por las condiciones relacionadas con la organización del trabajo (puesto de trabajo, exigencias que conllevan los labores de cada puesto y con su entorno, entre otras) y poseen la capacidad de afectar el desarrollo del trabajo y por ende la salud de sus empleados. Dentro de estos, existen los llamados factores de riesgo psicosocial o fuentes de estrés laboral, que son los factores que tienen consecuencias perjudiciales tanto para la salud integral de la persona, bienestar y seguridad. Estos tienen el potencial para causar daño a nivel psicológico, físico o social a las personas, actuando como agentes con la capacidad de deteriorar la salud de las mismas, durante su actividad laboral e incluso fuera de ella. En consecuencia se visualiza el síndrome de quemarse por el trabajo también conocido como *burnout*, siendo una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo (Maslach, et al., 2001) y constituye uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual. El elevado ritmo de vida, el incremento del trabajo emocional y mental, las exigencias de mayor calidad del trabajo, junto con la ruptura del contrato psicológico y el costo que el *burnout* supone para las personas y las organizaciones, ha despertado el interés en conocer y tomar medidas para prevenirlo (Salanova y Llorens, 2008). Maslach (1993) lo define como el cansancio emocional

que lleva a una pérdida de motivación que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso. Para esta autora, se trata de un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y pérdida o reducida realización personal en el trabajo. La dimensión de agotamiento emocional se caracteriza por sentimientos de desgaste y agotamiento de los recursos emocionales. De esta manera, surge la “curiosidad” de conocer lo opuesto

En este sentido se ha trabajado mucho en *burnout* y *engagement*. La investigación sobre ambos conceptos han ido de la mano, tras identificar que a diferencia aquellos empleados llamados “quemados” con su trabajo lo viven desde una perspectiva de demanda continua significándoles estrés, mientras los empleados con *engagement* presentan un nivel de compromiso y conexión con su trabajo que les permite percibirlo como un desafío. En este sentido podemos ver dos corrientes que toman a este último, como un estado positivo de bienestar y lo que conlleva una satisfacción en relación al ámbito laboral. De acuerdo a Maslach y Leiter (1997) hablamos de *burnout* cuando la energía del empleado se traduce en agotamiento e ineficacia, así como participación en cinismo; en contraposición y de acuerdo a las puntuaciones que ofrece en el *Maslach Burnout Inventory* (MBI, Maslach, Jackson y Leiter, 1996) siendo el *engagement* la energía se caracteriza por participación y eficacia. En esta línea, existe una visión alternativa planteada por Schaufeli y Bakker (2010) donde plantean que el *engagement* se caracteriza por el vigor (conlleva altos niveles de energía y resistencia mental conducido por el deseo de esfuerzo de trabajo), absorción (refiere a los altos niveles de concentración, dificultades para desconectarse de su trabajo y el tiempo se percibe que transcurre con rapidez) y dedicación (es el alto grado de implicación paralelo a un sentimiento de entusiasmo, significación y desafío), siendo en su totalidad un concepto independiente relacionado negativamente con el *burnout* pero en definitiva es un estado mental positivo. En esta línea, en el *engagement* se experimenta una sensación de realización en contraste al vacío que puede generar el sentimiento de pérdida del *burnout*. Russel y Carrol (1999) proponen un modelo circunplejo de emociones de las conceptualizaciones del *burnout* y *engagement*, en una representación gráfica, donde podemos visualizar que el *engagement* se caracteriza de un alto nivel de energía e identificación con su trabajo siendo el *burnout* opuesto en ambos aspectos.

Desde los diversos estudios sobre *engagement* es que se identifica que dentro de los procesos de organizacionales, cobra gran importancia su concepto en la afeción de los resultados de la organización.

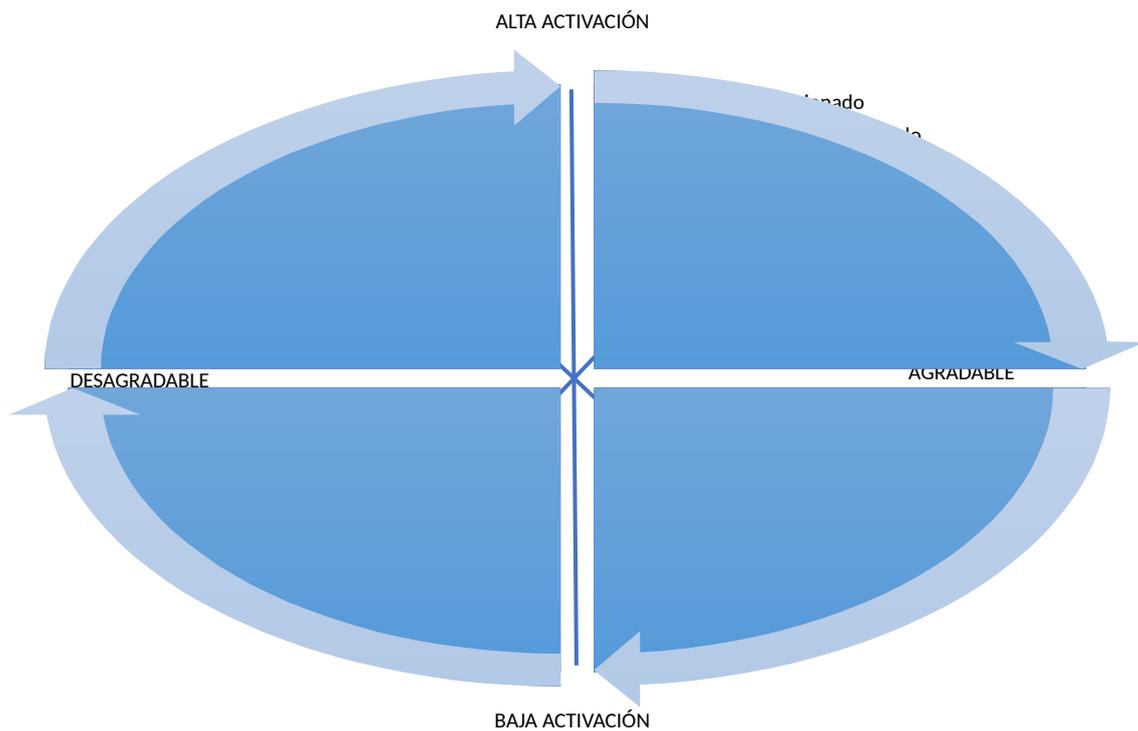


Figura I: Burnout vs. Engagement (adaptado de Russell y Carroll, 1999)

La POP en estudios recientes, evalúan cómo la combinación de características laborales motivadoras y estresantes influye en los aspectos del bienestar. De acuerdo con el modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) de Bakker y Demerouti (2007), encontramos que las primeras se refieren al esfuerzo que genera un desgaste en el funcionamiento psíquico y orgánico, mientras que los segundos poseen características motivacionales. Dichos autores, junto a Euwema (2005) ofrecen los resultados de una experiencia con profesores holandeses, donde se visualiza que frente a la existencia de los recursos laborales como por ejemplo reconocimiento, autonomía o el apoyo social, no influirían sobre los niveles de *burnout*, aquellas sobrecargas de trabajo, desgaste físico y emocional de las demandas laborales.

Según Deci y Ryan (1985) los recursos laborales pueden tener un efecto motivador tanto intrínseca como extrínsecamente. En el caso de la primera, por generar la satisfacción de necesidades básicas, como autonomía, relacionamiento y autoeficiencia (donde citan como ejemplo el aprendizaje y potencial desarrollo de las competencias que ofrece el correcto feedback, así como la autonomía y apoyo social satisfacen la necesidad de autonomía y el sentido pertenencia a un grupo). En el segundo caso, ya que los entornos laborales que fomentan el esfuerzo en pro de

dedicación y utilidad de nuestras competencias, generando mayores probabilidades en cuanto al correcto cumplimiento y calidad en la tareas (el ejemplo citado en este caso refiere al apoyo social del grupo así como el feedback del desempeño favorecen las probabilidades del cumplimiento de objetivos propios).

Hobfoll (2001) propone la teoría de conservación de los recursos, donde las personas valoran la obtención, mantenimiento y protección de aquello que es valorado (material, personal, social e incluso energético), en consecuencia plantea que los factores estresores pueden inducir a la pérdida de potencial o real recurso, adquiriendo así la importancia verdadera en su contexto de pérdida (Hobfoll, 2002). En esta misma línea es que Hakanen, Bakker y Demerouti (2005) plantean que los recursos laborales tienden a ser beneficiosos en la búsqueda de mantener el *engagement* en condiciones de altas demandas, encontrando de esta manera interacciones significativas entre unas y otras.

3. Estrategias de la gestión de Recursos Humanos y su relación con la Psicología Ocupacional Positiva.

Como vimos y dentro de lo que es la gestión de Recursos Humanos se identifican prácticas saludables como estrategias para que una organización pueda ser definida como saludable. Es importante tener presente que las prácticas en sí misma generan que una organización sea saludable, sino el efecto que estas estrategias tienen en sus empleados y la organización. En este sentido, encontramos el concepto de empleabilidad y sus respectivas competencias, a los que Cifre y Navarro (2013) agregan dos recursos personales claves para el incremento de la empleabilidad que permitirán reflejar consecuencias positivas respecto al bienestar del empleado.

En este sentido, la OIT postula que la empleabilidad es la capacidad de conseguir y conservar empleo: capacidad de sintonizar con el mercado de trabajo, de poder cambiar de empleo sin dificultades o de encontrar un puesto de trabajo (OIT, 2001). Weinberg (2004) define que “la empleabilidad abarca las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida”.

El fenómeno de la empleabilidad abarca diferentes capacidades básicas

necesarias para aprender y desempeñarse con eficacia en el lugar de trabajo, lo cual incluye la capacidad de comunicación y de relacionarse con el resto de los individuos, la capacidad de resolver problemas concretos, de manejar procesos de organización y de trabajar en equipo, entre otras (Brunner, 2001).

Históricamente, la palabra empleabilidad surgió de la palabra inglesa "employability", que proviene de la unión de las palabras: "employ" (empleo) y "hability" (habilidad) (Campos Ríos, 2003). Las primeras publicaciones que utilizaron esta palabra fueron realizadas en la década del '50, haciendo referencia a la preocupación acerca de la posición de las personas desamparadas en el mercado de trabajo, como por ejemplo personas con discapacidad. Posteriormente, la empleabilidad comenzó a analizarse de manera general como el potencial de un individuo para acceder a un empleo y permanecer en él. A partir de fines de los años 70 la perspectiva de empleabilidad aparece en Europa cuando se discute la capacidad de las instituciones para combatir el desempleo reinante, y éstas descubren que existe un gran número de personas con una probabilidad de reinsertarse al mercado laboral casi nula (Pérez, 2005). La empleabilidad en términos generales es entendida como la probabilidad de obtener una vacante en un mercado de trabajo específico a partir de los atributos con los cuales está dotado el buscador y que son los que le permiten superar los obstáculos que le impone el mercado (Campos Ríos, 2002).

El término empleabilidad se contempla tres dimensiones de la misma, la empleabilidad del empleado, la empleabilidad del desempleado y la empleabilidad del autoempleado.

Los estudios de Hernández Fernaud, Ramos Sapena, Negrin, Ruiz de la Rosa y Hernández (2011) demostraron la relevancia de distintos componentes de la empleabilidad como autovaloración de sus capacidades, aptitudes, actitudes y conocimientos, el potencial de desarrollo y la adaptación frente a la adquisición de competencias y conocimientos, el capital social y humano, así como el conocimiento de mercado. En función a esto, concluyen que "la empleabilidad supone la autopercepción de un conjunto de competencias, habilidades y recursos sociales que mejora las oportunidades de encontrar trabajo". En la misma línea, autoras como Navarro y Cifre (2013) agregan que junto a las competencias de empleabilidad existen dos recursos claves para el incremento de empleabilidad: autoeficacia y la resiliencia.

Al hablar de empleabilidad interna y externa, Navarro y Cifre (2013) comprenden que las competencias de empleabilidad deben ser consideradas tal como plantea

Salanova y Llorens (2006) desde un conjunto de KASA (*knowledge, abilities, skills, attitudes*) las cuales son propuestas como fundamentales tanto para adquirir conocimientos y lograr un desempeño acorde tanto en lo que es la conservación, mantenimiento y mejora del puesto, como en la búsqueda de trabajo. Es por eso que se han realizado diferentes clasificaciones de cuáles pueden ser las competencias que generen y garanticen en mayor medida la empleabilidad.

La comisión Europea (2006) en un marco europeo de competencias clave para el aprendizaje permanente ha identificado las habilidades y conocimientos necesarios para que la población pueda acceder a diferentes empleos, incluyendo el desarrollo personal desde la inclusión social y logrando obtener una ciudadanía activa. Las mismas son: comunicación en su lengua materna; comunicación en lenguas extranjeras; competencias matemáticas y básicas en la ciencia y tecnología; competencia digital (uso de tecnologías de la información); aprender a aprender; competencias sociales y cívicas; toma de iniciativa y espíritu empresarial; y conciencia cultural y libre expresión.

En este sentido, de acuerdo a una recomendación ofrecida por el Parlamento Europeo y del Consejo (2006) acerca de las competencias clave para el aprendizaje permanente donde proponen que estas competencias claves son esenciales tanto para una sociedad de conocimiento y en relación a garantizar la mayor flexibilidad en la fuerza de trabajo y este continuo cambio y transformaciones por parte de las organizaciones. Aneas (2009) de acuerdo a sus experiencias y estudios sobre esta temática, concluyen que las competencias esenciales son la conducta proactiva (el sujeto se reconoce activo y capaz de iniciar mejoras en su ambiente de trabajo para ajustar a sus propios intereses y alcanzar objetivos), gran capacidad de adaptación al cambio (donde son capaces de adaptar sus habilidades para ajustarse a las demandas contextuales), cogniciones optimistas, propensión de aprender, locus interno y creencia de eficacia generalizada.

Por otra parte, el Proyecto Tuning ha contribuido a través de debates para poder “afinar” y ajustar las estructuras educativas intercambiando información y mejorar la colaboración entre las instituciones responsable de la educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. Uno de sus objetivos es desarrollar perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudios incluyendo destrezas, conocimientos y contenido en las cuatro áreas temáticas que incluye el proyecto. Asimismo, ha sido uno de los destacados

proyectos acerca de la identificación de competencias que se ha llevado adelante en Europa inicialmente y hasta 2004 y luego incorporaron a América Latina. Cuenta con la participación de más de 175 universidades desde el año 2001 subvencionado por la Comisión Europea y dentro del marco del programa ALFA, que en función de su debate se consensuó acerca de los aspectos más significativos del sistema universitario, que les permitieron en 2007 realizar una publicación acerca de las perspectivas de actuación para mejorar la realidad de la educación superior y su respectiva empleabilidad de esta población. En este sentido debemos tener presente que cuando en el Proyecto Tuning se habla de competencias genéricas o transversales refiriendo a competencias compartidas que se pueden generar en cualquier titulación y son importantes para los grupos sociales y la sociedad que está en un continuo devenir y estas se coordinan con las competencias específicas para cada área de estudio. En el resultado del proyecto se observa que al momento de converger los resultados de Europa y América Latina un total 22 competencias coincidieron, sin embargo también se detectaron tres competencias existentes en cada lugar que no estaban presente el otro. En Latinoamérica surgieron: responsabilidad social y compromiso ciudadano, compromiso con la perseverancia de medio ambiente y compromiso con el medio sociocultural; mientras que en el listado europeo incluyen: conocimiento cultural y costumbres de otros países, iniciativa y espíritu emprendedor y motivación de logro. Cada una de estas tres, no fueron consideradas en el proyecto en cada contexto respectivamente. Acotando los resultados y considerando concretamente el análisis específicamente a la valoración de los empleadores (grupo de responsables de recursos humanos y centros de recolocación de personal) de esta experiencia, se visualizan que las competencias más importantes tanto para América Latina como para Europa son: capacidad e aplicar conocimiento a la práctica, capacidad de aprender y actualizarse, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, compromiso ético, compromiso con la calidad y trabajo en equipo. Sin embargo no coinciden en cuanto al compromiso ético (altamente valorados por los empleadores de Latinoamérica) y capacidad de análisis y síntesis (con mayor nivel de valoración por parte de los empleadores europeos).

El proyecto latinoamericano incluye un análisis factorial en la medición de grado de importancia de las 27 competencias genéricas con el fin de visualizar los factores que subyacen explicando aspectos en común o correlacionales entre esas competencias. Se identificaron así 4 grandes factores que engloban competencias comunes, los cuales podrán ser apreciadas en el cuadro a continuación, así como su factor explicativo, donde más del 40% de la varianza fue el factor de habilidades

interpersonales, dato significativo para poder relacionarlo entonces con el incremento de empleabilidad.

Agrupación de competencias por factores y varianza explicada en el grupo de empleadores - Cifre y Navarro (2003)

<p>Factor 1: Proceso de Aprendizaje (Varianza explicada: 4,17 %)</p>	<p>Capacidad de abstracción, análisis, síntesis. Capacidad de aprender y actualizarse. Conocimientos sobre área de estudio y profesión. Capacidad crítica y autocrítica. Capacidad de investigación. Habilidades para buscar procesar y analizar información. Capacidad de comunicación oral y escrita. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica.</p>
<p>Factor 2: Valores sociales (Varianza explicada: 5,57 %)</p>	<p>Compromiso con su medio socio-cultural. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad. Responsabilidad social y compromiso ciudadano. Compromiso de preservación del medio ambiente. Compromiso ético. Compromiso con la calidad.</p>
<p>Factor 3: Contexto tecnológico e internacional (Varianza explicada: 4,85 %)</p>	<p>Capacidad de comunicación en un segundo idioma. Habilidad para trabajar en contextos internacionales. Habilidad para el uso de tecnologías de la información.</p>
<p>Factor 4: Habilidades Interpersonales (Varianza explicada: 42,70 %)</p>	<p>Capacidad para tomar decisiones. Habilidades interpersonales. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes. Capacidad de trabajo en equipo. Capacidad de organizar y planificar el tiempo. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.</p>

De acuerdo con autores como García, Díaz, Ramírez y Castro (2009) y González y Wagenaar (2003) se continúan desarrollando estudios empíricos que denotan la importancia del desarrollo de estas competencias transversales fundamentales para afrontar las demandas del mercado laboral, así como la inserción profesional.

Como ya vimos, para hablar de empleabilidad es necesario hablar de dos conceptos: Autoeficacia y Resiliencia. Bandura (1997) define que la auto-eficacia es un

juicio autorreferente en consideración de ser capaz de ejercer una tarea determinada en un contexto situacional determinado. De acuerdo con la tesis elaborada por dicho autor, la Teoría Social Cognitiva postula que la auto-eficacia favorece tanto el aprendizaje y motivación, como la organización en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos. Desde este enfoque la perspectiva del empleado es de agente activo en búsqueda de su empleabilidad, en este sentido el perfil de los mismos tiende a ser ambicioso en cuanto el cumplimiento de sus objetivos y los mismos son ambiciosos, sosteniendo para ellos mayor esfuerzo y perseverancia en sus conductas. Bandura (1997) con sus aportes, ha permitido el entendimiento en cuanto el inicio y persistencia en una variedad de conductas de afrontamiento. En este sentido debemos tener presente la distinción de la autoeficacia con las expectativas de resultados. En el caso de búsqueda de empleo, las expectativas de eficacia se relacionan con la confianza del individuo en cuanto su capacidad y comportamiento para ejecutar con éxito la búsqueda de empleo. Sin embargo, en el caso de las expectativas de resultados refieren a la confianza del individuo en garantizar el éxito de un empleo mediante la ejecución de los comportamientos de búsqueda de empleo. En comparación a las expectativas de resultado, posibilitan que sean mayormente predecibles desde el inicio y persistencia en la ejecución de comportamientos de búsqueda.

Si pensamos en la importancia del entrenamiento de un empleado en una conducta específica para el incremento de su empleabilidad, es necesario primero fomentar la creencia en sí misma de la persona en cuanto a su capacidad de lograrla, y esto es se puede realizar a través de la gestión emocional, así como otras cuestiones (por ejemplo, incentivación) significando y garantizando que pueda ser una conducta sostenible y exitosa a lo largo de su ciclo activo y frente a las adversidades. El autor mencionado, expone que en relación al éxito se genera una fuerte creencia acerca de la eficacia personal, en contraposición los fracasos se debilitan en caso no haber consolidado el sentido de autoeficacia (Bandura, 1999). En situaciones donde existe la experiencia de observar a otros alcanzando el éxito tras esfuerzos perseverantes, impactan en quien las observa como motivador frente a sus propias capacidades por poder lograr el dominio de actividades comparables (Bandura, 1999). Como consecuencia, el aumento de autoeficacia percibida, los objetivos serán percibidos como más desafiantes y será proporcional a su compromiso por su alcance (Locke y Latham, 1990). Otro modo de fortalecer las creencias de autoeficacia es la persuasión social, es cuando se verbaliza e inspira a otro a que posee la capacidad para manejar determinadas actividades (Bandura, 1999).

Es importante manejar la salvedad que ofrecen Cifre y Navarro (2013) donde concluyen que para la persona el hecho de haber obtenido el empleo, no necesariamente le signifique a él mismo que es capaz de mantenerlo o ser capaz de conseguir otro empleo en otro momento. En este sentido mencionan que hablar de auto-eficacia se diferencia de la ejecución misma, donde la persona no se atribuye el éxito de su capacidad en función de los resultados obtenidos, pudiendo sentirse incapaz de lograr nuevamente un resultado con éxito o atribuyendo al mismo a una suerte de casualidad.

Hablando desde la perspectiva de mantener o en la nueva búsqueda de trabajo, la auto-eficacia cumple con una serie de funciones importantes respecto a la mejora de empleabilidad:

- 1- Elección de tarea: Partimos de la base que hablar de capacidad no necesariamente la persona se juzga capaz, entonces podemos decir que nuestras posibilidades futuras están condicionadas por la auto-eficacia y ni así por la capacidad. En este sentido, se plantea que cuando alguien no se siente capaz huirá de la tarea o fracasará. Por ello, será necesario poder entrenar las creencias de auto-eficacia para la elección de tareas que aumenten la empleabilidad. Bandura (1997) en esta línea profundiza que es una capacidad generativa en las que las subhabilidades cognitivas, sociales, emocionales y conductuales, deben ser organizadas y puestas en práctica de manera eficaz para lograr servir a los diferentes propósitos.
- 2- Esfuerzo: En este sentido hablamos de la energía suficiente que destina la persona que se siente capaz de llevar a cabo una determinada tarea. Es por ello que de manera inherente encontramos a la auto-eficacia que únicamente podrá ser percibida cuando la tarea es compleja (conformada por subtareas) que significan la necesaria utilización de competencias y habilidades básicas en determinados campos que se relacionan con una tarea específica de su campo profesional, como meta-habilidades o meta-competencias (un ejemplo actual de ello sería las reestructuras de empresas por reducción de unidades de negocios).
- 3- Perseverancia: En la cotidianeidad del mantenimiento de trabajo o en la búsqueda de empleo nos encontramos a diario con adversidades. En este

sentido nos importa la actitud y reacción que puedan llevar acabo aquellos que se sienten tanto capaces como incapaces de afrontarlas. Es por ello que se visualiza un juego interesante entre la auto-eficacia y la atribución de causas de la conducta, donde se requiere de contar con una conducta perseverante que garantice el éxito (Rodríguez Chávez, 2012).

A diferencia de los entendimientos tradicionales, la auto-eficacia hoy no es entendida como un rasgo de personalidad, ya que se puede entrenar y aprender. Una persona no es capaz o incapaz como definición personal, es por ello que la auto-eficacia se relaciona por ser específica para el logro de una tarea en una determinada circunstancia. Es por ello la importancia del desarrollo de estudios con escalas que evalúen estos aspectos específicos para los que la persona se considera auto-eficaz o no, y en esta línea se ha demostrado en diferentes experiencias que la auto-eficacia es un antecedente de la búsqueda de empleo, afectada entre otras, por la serie de funciones descritas anteriormente que influyen positivamente en el mantenimiento de la motivación (Pepe, Farnese, Avallone y Vecchione, 2010).

Como vimos, otro recurso personal importante es la resiliencia. La Real Academia Española (RAE) ofrece la definición psicológica a la resiliencia como la “capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”, identificamos en este sentido a la capacidad de adaptación, entendiendo necesario atravesar diferentes procesos en muchos casos lentos y complejos. Entonces, hablando de resiliencia como un proceso, diremos que este puede ser promovido y desarrollado que va a permitir que el empleado así como su respectiva organización pueda salir fortalecido y transformado por las experiencias de crisis y traumas frente a las adversidades, lo que influenciara el despliegue de sus capacidades emocionales, cognitivas y sociales, y esto le permitirá alcanzar una vida significativa, positiva y productiva. En este sentido y desde una perspectiva global e integral, están en juego el énfasis en cada uno de sus elementos y sus relaciones entre sí (las fortalezas internas, sus habilidades y el apoyo social). De acuerdo con Melillo y Suarez Ojeda (2001) es un proceso en el cual identificamos la resiliencia ante la destrucción, como la flexibilidad para la reconstrucción aún en un medio adverso. Siendo adaptación positiva en cuanto al individuo como a su organización, que desarrollará un aspecto nuevo referido a lo que son sus competencias, o bien ofrecen aspectos a evitar y discontinuar una conducta disruptiva.

Cyrułnik (2001) menciona que la resiliencia afectan a nivel individual como

organizacional generando experiencias positivas como: amor, autoestima, confianza, alegría, creatividad, fantasía, humor, autonomía, introspección, independencia, capacidad para relacionarse, susceptibilidad, iniciativa, moralidad, redes de apoyo, búsqueda del significado o sentido propio. Por su parte Conh, Fredrickson, Brown, Mikels y Conway (2009) de acuerdo con investigaciones proponen que la relación existente entre las emociones positivas diarias frente a la capacidad de experimentar pensamientos nuevos y creativos son instrumentos que permiten una mejora en cuanto la resiliencia.

En este sentido, se debe llevar a cabo una adecuada gestión del área emocional ante situaciones adversas donde la resiliencia generará herramientas de afrontamiento ante situaciones de inestabilidad o búsqueda laboral. Paralelo a ello, es necesario promover en los empleados la su propia capacidad de reinversión sobre sí mismos, pudiendo desarrollar oportunamente ser fuerte en situaciones amenazadoras, limitadoras y desestabilizantes.

Cifre y Navarro (2003) proponen algunas herramientas para lograr un nivel de empleabilidad y de resiliencia como una actitud adoptada y constante a lo largo de los ciclos vitales de las organizaciones, así como de sus empleados, donde se promueve un aumento permanente y de carácter sostenible en el tiempo de la empleabilidad y la resiliencia como una actitud, evitando los estancamientos laborales, profesionales, personal y social. ¿Por qué hablar de empleabilidad y resiliencia en relación a POP? Porque ofrecen de esta manera una potencial gestión de la prevención en la salud psicosocial, donde predomina la promoción de salud y donde se manifiesta la relación del desarrollo de los recursos humanos y la salud ocupacional. Es por ello, que también hablan de la importancia de la protección y promoción de factores positivos en el ámbito laboral en la creación de lugares saludables y para ello estas autoras refieren a la planificación de intervenciones en los recursos personales, donde se busca optimizar tres aspectos claves: las competencias transversales, la autoeficacia y la resiliencia.

3.1 Prácticas a nivel organizacional.

En función de la necesidad de un cambio de paradigma, el contexto actual requiere que las organizaciones inviertan dedicación y recursos a la salud, resiliencia, motivación de sus empleados, así como también a su estructura, control de los procesos de trabajo que implementan y los resultados saludables orientados a sus

empleados, contexto social y desarrollo organizacional. Como vimos, estas organizaciones son llamadas organizaciones saludables donde la importancia que cobra la salud y la resiliencia, se encuentra enfocada no solo a nivel individual y grupal sino como una organización integral.

En este sentido se genera la necesidad de realizar estudios desde una visión macro, los cuales permiten integrar los diferentes niveles de análisis: individual, grupal y organizacional. En este contexto encontramos la propuesta de evaluación e intervención llamada HERO (*HEalthy and Resilient Organizations*) donde desde el marco de POP definen que una HERO es una organización que llevará a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo, permitiendo un ajuste positivos ante las adversidades y fortaleciendo de manera tal que incluso bajo presión se logre mantener el funcionamiento y por ende sus resultados. En este sentido, suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova, 2009; Salanova, et al., 2012).

Encontraremos como ejemplo del trabajo sistematizado de estas prácticas, las comúnmente conocidas como las prácticas que se realizan en el marco de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Según la OIT, es una iniciativa de carácter voluntario que implica un conjunto de acciones que tienen como fin repercusiones positivas sobre la sociedad, donde se afirman principios y valores que se identifican con la empresa, desde los procesos internos como el buen el relacionamiento externo. La OIT menciona que las expectativas de las personas en su vida laboral, en relación a oportunidades e ingresos; derechos, voz y reconocimiento; estabilidad familiar y desarrollo personal; y justicia e igualdad de género. Los esfuerzos de la OIT para generar directrices internacionales en su ámbito de competencia se tradujeron en 1977 en la adopción de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (denominada la Declaración sobre las EMN). Los principios recogidos en este instrumento universal proporcionan directrices para las empresas, los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores en ámbitos como el empleo, la formación profesional, las condiciones de trabajo y de vida y las relaciones laborales. Esta declaración constituye un valioso instrumento para la promoción de la responsabilidad social empresarial. Posteriormente, en 1998, la OIT

adoptó la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, que pone de relieve cuatro principios que han sido reconocidos como fundamentales por todos los países miembros: la libertad de asociación y la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva; la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio; la abolición del trabajo infantil; y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. En marzo de 2000, se revisó el texto de la Declaración sobre las EMN para incorporar los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Con ello se alentó a todas las partes a hacer realidad la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. En la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT de junio de 2007, las organizaciones de empleadores, de trabajadores y los gobiernos adoptaron una declaración sobre el papel del sector privado en el desarrollo económico, que proporciona consejos sólidos y equilibrados para la formulación de políticas sobre las condiciones necesarias para alentar a que las empresas operen de manera rentable y competitiva al mismo tiempo que cumplen con sus responsabilidades sociales y medioambientales. Estos consejos constituyen pautas importantes para el desarrollo de políticas que impulsen el desarrollo económico sostenible con trabajo decente.

En la misma línea, el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) define a la RSE desde la perspectiva de que las empresas lleven a cabo una integración voluntaria y así poder involucrarse en las preocupaciones sociales y medioambientales en sus resultados y operaciones comerciales y sus interacciones. Asimismo el Informe de Foro de Expertos reunidos al amparo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en España (2005), han agregado que:

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tiene los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de los trabajadores, sus clientes, proveedores, accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos los grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente en la obtención de ventajas competitivas duraderas. Morrós (2008)

El Proyecto ERCOVA (2004) muestra la existencia de ocho prácticas fundamentales desde la Recursos Humanos que se basan en la RSE, estas son: conciliación trabajo-familia, prevención del mobbing, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, salud psicosocial, equidad percibida, comunicación e

información organizacional y responsabilidad social empresarial. En este sentido, enuncian que además de tratarse de prácticas voluntarias y sostenidas desde una perspectiva integral, se destaca como principal función de la organización la creación de riqueza y empleo, en cual repercute positivamente en el bienestar de la sociedad y así como el incremento de empleabilidad. En este sentido y en la situación actual donde convergen reestructuras, deslocalizaciones, fusiones, absorciones, cierres y creaciones de nuevas empresas, es que las mismas generan impactos profundos tanto en el empleo en sí mismo, la vida del empleado y sus respectivas familias, localidades y comunidades.

3.2 RSE, empleabilidad y salud psicosocial.

En función de algunos de los conceptos claves presentados, los cuales están directamente relacionados con las prácticas saludables de las organizaciones como son la RSE, la empleabilidad y sus posibles consecuencias que afectan positivamente la salud ocupacional, así como el desempeño de sus trabajadores.

En cuanto la RSE, empleabilidad y salud psicosocial, autores como Lyubomirsky, King y Diener (2005) postulan que tanto la RSE, empleabilidad y la salud psicosocial generan un incremento en indicadores como el bienestar subjetivo o *engagement* y la reducción de malestar, *burnout* o estrés, en consecuencia la relación que conllevan con su desempeño. Para ello, recordemos los conceptos ya descritos sobre bienestar subjetivo, felicidad o perspectiva hedonista. En función a este relacionamiento de conceptos Cifre y Navarro (2013) ofrecen la descripción de algunos modelos teóricos, desde una perspectiva de investigación-acción, que soportan que el incremento de la empleabilidad de los empleados está relacionada con las acciones sistemáticas por parte de la empresa, significando un aumento de bienestar del empleado.

Como ya hemos visto, existe una fuerte relación entre la motivación y/o estrés con la existencia de una serie de recursos en el trabajo, así como su amenaza de pérdida respectivamente. Job Demands/ Resources Model JDR propuestos por autores como Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) es uno de los modelos de Demandas-Recursos Laborales para la explicación del *burnout* en el ámbito laboral, así como el Modelo de Proceso Dual propuesto por dos de los autores mencionados Schaufeli y Bakker (2004) que busca explicar por un lado los procesos de desgaste que acarrearán el *burnout* o por el contrario los procesos motivacionales que conducen al *engagement* y el modelo de Recursos/ Emociones/ Demandas (RED) propuesto por

Salanova, Cifre, Llorens, Martínez y Lorente (2009) el cual incluye el concepto de auto-eficacia.

Las características ambientales de una organización han sido el sustento de varias teorías sobre los niveles de bienestar o no, en el ámbito laboral. El modelo Vitamínico propuesto por Warr (1987, 2007) identifica un total de 12 características ambientales que podemos encontrar en todos los ámbitos, lo que nos permitirá poder pensarlas no sólo en situaciones laborales activas, sino también en el desempleo y la jubilación. En este sentido ofrece un paralelismo funcional sobre la superación del nivel óptimo de estas características (decremento adicional DA) y las vitaminas A y D, las cuales generarían un decremento sobre el bienestar del empleado y sobre la salud física (respectivamente); mientras que identifica que otras características a través de un efecto constante (EC) al igual que en las vitaminas E y C, su exceso no significará ni un aumento ni decremento del bienestar. Dentro de éstas últimas se encuentra el desarrollo de carrera quien además se compone de la seguridad e inseguridad laboral, promoción o cambio de puesto. Según Mohr (2000) se trata de una percepción subjetiva que conlleva un sentimiento asociado al temor de ser despedido, y de acuerdo con Van Vuuren (1990) será la preocupación sobre su continuidad respecto a su empleo actual. La diferencia entre éste y la persona que ya fue despedida radicará en que su futuro incierto no le permite saber si será necesario emprender acciones o no. En esta línea es fácil relacionar que los efectos en el empleado que vivencia la sensación de inseguridad laboral, experimente altos niveles de ansiedad y depresión en todos los ámbitos de su vida, influenciando en consecuencia su nivel de bienestar.

Warr (2007) propone que dentro de lo que es desarrollo de carrera quedan incluidos otras transiciones colaterales de gran importancia respecto a la empleabilidad, los cuales permiten posibles nuevas oportunidades, evitar que los conocimientos queden obsoletos, así como desarrollo de conocimiento, tareas con objetivos más desafiantes, incremento en la variedad del puesto, los cuales generaran mejoras en las otras características del trabajo.

La teoría y modelo de Conservación de Recursos COR trabajada por Hobfoll (1989,1998) inicialmente se centró en los grandes factores estresores, pero que luego fue reformulada para poder explicar tanto los factores negativos y poder realizar aportes desde el marco de la PP, factores positivos. Las bases de esta teoría se sostienen en relación a lo que los individuos procuran obtener, conservar, fomentar y proteger recursos como: bienestar, salud, familia, auto-conservación, en un sentido

positivo de su vida. Esto imprime una visión organizacional que garantice la coordinación de estos valores motivacionales para el empleado y que como vimos, afectará positivamente a los resultados de la organización. La teoría ofrece tres grandes principios a considerar: 1) La primacía de la pérdida de recursos: la pérdida de estos es desproporcionadamente más saliente que la ganancia de los recursos; 2) Inversión de los recursos: las personas invierten en recursos como protección relacionada con la pérdida de los mismos. En este sentido, plantea que quienes tienen más recursos son mayormente vulnerables a perderlos y proporcionalmente capaces de encarar la ganancia de los mismos, y viceversa; 3) y 4) refieren a los ciclos gananciales y de pérdidas de recursos en situaciones crónicas estresantes.

Encontramos también los recursos caravanas (resources caravan) que son un conjunto de recursos que suelen estar unidos y son disfrutados por la comunidad y están disponibles dentro de la ecología de la organización y la habilidad de los individuos y grupos. En consecuencia de la ausencia de los mismos, se identifican empleados menos productivos. Para poder ofrecer estos recursos, las organizaciones crean los pasajes para la caravana (caravan passageways) donde propician ambientes que apoyan, fomentan, enriquecen y protegen los recursos, a nivel individual, colectivo y de la organización en su globalidad.

Por otra parte, el Intercambio Social postula que la mayor fuerza en las relaciones interpersonales estará condicionada por la satisfacción de las propias necesidades, es por ello que podemos visualizar que el ofrecimiento de empleabilidad por parte de una organización es un intercambio social. En los casos donde el empleado es consciente de las dificultades que presenta la organización a la que pertenece de poder ofrecerle beneficios materializados, las RSE pueden ser percibidas como una actividad positiva y beneficio que le puede llegar a generar su motivación por su aporte a la empresa.

En consecuencia a lo antes mencionamos, se visualiza que el incremento de empleabilidad de los empleados oficiará de amortiguadores en gran medida respecto a las consecuencias negativas que generan la percepción subjetiva de la inseguridad laboral, pudiendo ofrecerle una mirada con mayor nivel de optimismo.

En el recorrido de diferentes autores, hemos trabajado que el aumento de la empleabilidad dentro de lo que son las prácticas de RSE como un aspecto positivo en relación a la motivación y salud psicosocial, y consecuentemente en el rendimiento del

empleado. En este sentido Rodríguez Sánchez y Cifre (2012) “el objetivo básico y clásico de las intervenciones psicosociales ha sido proponer estrategias para prevenir la existencia de daños psicosociales (como el estrés laboral o el mobbing) o, si el daño ya existe, aminorar dichos daños. Sin embargo las estrategias de optimización serían aquellas estrategias dirigidas a buscar el medio y/o el modo de que los trabajadores se desarrollen como personas en su trabajo de la mejor manera, aprovechando al máximo los recursos. Estos recursos bien pueden hallarse ya disponibles, o bien habrá que hacer una labor previa de búsqueda. Es decir, serían estrategias dirigidas ya no a que el trabajador no se sienta mal en el trabajo, sino a que se sienta lo mejor posible. Esto se puede llevar a cabo desde un punto de vista preventivo y/o de mejora (frente a curativo, ya que se parte de la idea de que no existe daño), y a través de estrategias tanto centradas en la persona como en la organización” (Rodríguez Sánchez, Cifre, 2012).

En este sentido, nos centraremos en aquellas estrategias de optimización con foco en los trabajadores activos, donde se buscará el desarrollo máximo del trabajador en relación a su tarea y puesto actual, así como en la proyección de posible trabajo futuro, generando un reforzamiento en el actual como hemos visto que plantea el proyecto Tuning.

3.3 Algunas metodologías novedosas como estrategias.

Salanova y Llorens (2006) refieren a que así como se recomienda trabajar estas estrategias tanto a nivel de prevención organizacional como individual en relación a la función y factor afectado, también desde otro lugar han trabajado en estrategias clásicas que se pueden llevar adelante desde la organización para el incremento de la empleabilidad con énfasis en la organización y sus empleados. Teniendo presente esto y enfocados en estrategias más novedosas y actuales desde nuestra disciplina, es imprescindible el trabajo interdisciplinario trabajo de otras áreas de la misma. Estas nuevas estrategias enmarcadas en POP, buscarán tanto el aumento de empleabilidad y reforzará el desarrollo del CapPsi para significar bienestar de los empleados contextualizados en organizaciones saludables en tanto desarrollo de empleados y desarrollo financiero de las organizaciones en sí mismas. Las técnicas que se pueden utilizar en este sentido parten de la base de técnicas formativas actuales como los son Programación Neurolingüística (PNL) y el *coaching*.

El PNL en su etimología parten del término programación tomado desde al área

informática, tomando en cuenta nuestros pensamientos, acciones y emociones como programas que pueden conllevar una actualización de lo que sería nuestro software mental; neuro refiere a nuestro sistema nervioso mental que son nuestros circuito y lingüística es nuestra habilidad de utilizar el lenguaje respecto a nuestra metodología utilizada para reflejar nuestro funcionamiento mental que revelan nuestras creencias. Andreas y Failkner (1998) propone que el estudio de PNL permite aprender a modelar la excelencia humana, estudiando en cada área las fórmulas del éxito y poder utilizar de modelo para poder triunfar a pesar de las adversidades. A diferencia de los modelos tradicionales quienes se han centrado en las disfunciones, los ejercicios de PNL son los ejercicios mentales buscando un modo distinto, los cuales posibilitaran el cambio de pensamientos, emociones y conductas hacia resultados de mayor eficacia, positivos y satisfactorios. Para ello, existen principios denominados presunciones PNL que permitirán un funcionamiento de las personas desde la perfección. Siguiendo a los autores anteriores Andreas y Failkner (1998) si la persona entiende cómo puede crear y modificar sus pensamientos, acciones y emociona, resultará un facilitador y le resultará sencillo cambiarlos por otros más útiles. Si utilizamos al PNL en conjunto a estrategias de intervención expuestas, nos acercamos a una nueva forma de explicar nuestro funcionamiento psíquico y conducta humana, y en este sentido las preguntas y respuestas se renovaran y en consecuencia creará nuevas posibilidades para acompañar los cambios positivos, que serán más sostenibles en el tiempo y oficiarán de técnicas que acompañen y amortigüen las adversidades que se presentan en diferentes circunstancias organizacionales.

Estas estrategias que venimos describiendo utilizaran la metodología denominada *coaching*, entendido como un proceso interactivo para obtener lo mejor del empleado, para ello el coach asiste y orienta al coachee, utilizando sus propios recursos y habilidades de una forma eficaz, que permitirán el alcance de los objetivos planteados por quien recibe el *coaching*. En este sentido, vale la aclaración que el coach no enseña sino que asiste para lograr un aprendizaje de sí mismo. Esta metodología identifica cinco instancias principales: la observación, refiere a nuevos puntos de vistas, análisis de paradigmas, creencias y conductas; la toma de conciencia, refiere a la reflexión sobre el poder de la elección y sus consecuentes; la determinación de objetos, refiriendo a definir qué es lo quiere lograrse; la actuación en función de la información, lograr una forma de actuar sostenida; y la medición del posible resultado, las posibilidades de alcance para los objetivos y la posible redefinición de a actuación.

Team Based Learning (TBL) es una versión sofisticada de la enseñanza en pequeños grupos, lo que permite tener una secuencia de actividades, donde convierte a los grupos en equipos, donde se consiguen aprendizajes de contenido y aplicación de los mismos (Michaelsen, Knight y Fink, 2002). Esta estrategia está basada mayormente en ejercicios prácticos y dinámicos donde existen diferentes recursos para utilizarse, por ello no es posible hablar desde una sola metodología de trabajo por competencias.

Durante los programas de intervención se propone alternar el *coaching* para el logro por sí mismo del coachee y no modelar todo el comportamiento deseable, como hemos visto se utilizan estrategias variadas par la enseñanza-aprendizaje. En este sentido el coaching está basado en PNL se incentiva a que los empleados posean iniciativa respecto a nuevas ideas, situaciones adversas, bajo una mirada desafío y como ya hicimos un recorrido esto conllevará a un aumento motivación, bienestar y auto-eficacia tanto en las habilidades para la empleabilidad como para afrontar situaciones como para la experiencia formativa. En esta instancia es posible preguntarnos ¿quién es el coach y cómo lleva adelante el *coaching*? El coach podría ser tanto un supervisor con el debido entrenamiento o un coach profesional, lo importante es que esta figura sea capaz de acompañar este proceso comunicando, por un lado las expectativas de la organización y proporcionándole feedback y propuestas que le signifique el desarrollo y mejoras en estrategias de resolución y afronte.

En lo que respecta al plano individual, visualizaremos a continuación un resumen de técnicas en relación al factor personal para la optimización y mejora de la empleabilidad.

Técnica	Factor personal afectado
Emociones positivas	Emociones, creencias, actitudes, estrés, resiliencia. Competencias de compromiso ético, con la calidad de las acciones, capacidad de
Matriz DAFO personal	Desarrollo de fortalezas y mejora de debilidades, resiliencia k.
Modelo de planificación - acción	Uso de habilidades reto.
Gestión de tiempo	Auto-eficacia específica, gestión para realización y organización de tareas, manejo del estrés.
Redes sociales de contacto	Apoyo social, redes sociales, relaciones laborales interpersonales, trabajo en equipo, comprensión hacia los demás.
Gestión proactiva	empleabilidad.
Resolución de problemas	Bienestar subjetivo, creatividad y resiliencia.
Identificación de oportunidades profesionales	Desarrollo profesional y capacidad de aplicación de lo teórico a lo práctico o transferencia.

Afrontamiento del miedo al fracaso	Habilidades específicas de afrontamiento, ansiedad, resiliencia, auto-eficacia.
negatividad	Resiliencia, auto-eficacia.

Tabla I: Resumen de técnicas de optimización de la empleabilidad a nivel individual – Cifre y Navarro (2003)

A través de PNL se puede desarrollar cambios y mejoras en las emociones positivas o bienestar subjetivo nombrado anteriormente, que como ya fue mencionado el objetivo será la optimización de actitudes, creencias y resiliencia del empleado mejorando así la empleabilidad. Fredrickson (2000) y luego junto a Joiner (2002) hacen referencia que en la amplitud y construcción de las emociones positivas generan apertura en la atención y cognición, al igual que en las estrategias de afrontamiento.

En este sentido, el PNL y *coaching* se relaciona con un cambio positivo en el marco cognitivo conductual, proponiendo que aquellas cogniciones limitadoras y negativas, se transformen en una reformulación hacia cogniciones positivas y facilitadoras, así como la relación con las emociones que se vivencian y sus resultados, en función de ejercicios y experimentos conductuales. Relacionando el proyecto de Tunning sus competencias podrían enfocarse hacia la posibilidad de optimizar el compromiso ético con el propio desarrollo de recursos, el compromiso con la calidad de las acciones, capacidad de resolución y la eficaz toma de decisiones. Asimismo la capacidad de aprender, actualizarse y transferir el conocimiento a la práctica, donde sí se visualizan y analizan las demandas como desafíos, se permitirá aprender significando apertura a otros círculos profesionales, renovar la experiencia y fundamentalmente la trasferencia a la práctica profesional. Esto implica un mejor desarrollo en cuanto al talento, experimentando mayor satisfacción psicosocial que motivará un mejor desarrollo de su propia capacidad de ser más empleable. En este sentido deberá realizar un análisis del pensamiento y su acción, así como la reformulación positiva, donde estos ejercicios le significaran un despliegue con mayores probabilidades, recursos y acciones positivas, siendo estas predictores del éxito (por ejemplo, actualización profesional).

CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene como objetivo presentar de forma sistematizada algunas de las acciones que se pueden llevar adelante desde los sectores de

Recursos Humanos de las organizaciones a fin de consolidar organizaciones saludables desde la perspectiva de la POP. Para ello se ha presentado material teórico desde el marco de la PP, aplicada al ámbito laboral llamada POP y respecto a la gestión de Recursos Humanos y su desarrollo de prácticas y estrategias para que las organizaciones puedan ser consideradas saludables. Cabe destacar, que se parte de un marco teórico muy 'joven' con un crecimiento muy acelerado que nos limita a la hora de abarcar toda la literatura relacionada. En este sentido, se expusieron los conceptos de PP, POP, estrategias organizacionales y gestión de Recursos Humanos relacionados con el bienestar y *engagement* del empleado, en contraposición a la Psicología tradicional y una gestión desactualizada de Recursos Humanos y salud ocupacional.

La importancia del cambio de paradigma, está relacionado con que las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la organización. Este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo. La aproximación de una gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por POP que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales. Desde esta perspectiva, los empleados de una organización como el capital para invertir y obtener cierta ventaja competitiva. Anteriormente, la gestión de Recursos Humanos y de la Salud Laboral apuntaba a ayudar a los empleados enfermos con el fin que pudieran retomar su actividad laboral. De esta manera se lograban reducir costos respecto al absentismo y desarrollando acciones puntuales como programas de formación para solucionar problemas individuales. Desde esta perspectiva, la tendencia era reemplazar a los empleados que no contaran con las competencias requeridas. Como vimos, la importancia del surgimiento de la PP se da por la necesidad que existe de reconocer a las potencialidades humanas, motivaciones y capacidades, desde una perspectiva positiva, donde el funcionamiento óptimo será el estudio principal.

Una de las importantes conclusiones afirmadas desde este enfoque, es que 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, et al., 2007).

Como plantean Salanova y Schaufeli (2004) se ha demostrado empíricamente que el estado de *engagement* modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general, como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, el *engagement* se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional (Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova, 2006) y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono (Schaufeli y Bakker, 2004). Además desde una perspectiva colectiva, el *engagement* puede ser considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que mejora el desempeño del grupo (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003). Todos estos resultados reforzarían la importancia de tomar en cuenta esta perspectiva a la hora de promover prácticas para organizaciones saludables.

En el presente trabajo se evidencia como característica fundamental de las organizaciones saludables la salud de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Las organizaciones saludables se entienden como aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan más saludables. En la búsqueda continua que realiza la gestión de Recursos Humanos para conseguir esta meta, la perspectiva actual se enfoca en la optimización del desempeño organizacional, incluyendo altos niveles de calidad de vida laboral para el empleado como a toda la organización. La salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores juegan un papel fundamental, ya que se ha logrado demostrar la incidencia en el desempeño que conlleva (Salanova, 2008). Si bien se ha mencionado al *engagement* del empleado en relación a su bienestar subjetivo y a nivel personal, también se visualiza un trasfondo económico que no debemos dejar de mencionar. Si bien, dentro del paradigma de la Psicología tradicional también se podía ver en función de la reducción de absentismo del personal y su regreso a la actividad laboral, en este caso se apuesta a un bienestar donde a través de un empleado que posee sentido de pertenencia para con la empresa, motivado, valorando sus oportunidades de desarrollo, etc., evidencie un mejor rendimiento y por ende, mejor productividad que se traduce en mejores resultados financieros. De esta forma, el *empowerment* del empleado saludable se refleja en el *empowerment* de la organización.

Tal como se ha definido anteriormente, en las organizaciones saludables también son aquellas que fomentan el buen relacionamiento entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, y también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general. Así estas organizaciones saludables, generan un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, así como un sentido de implicación y pertenencia por parte de los empleados. Un ejemplo de estas prácticas como se expuso previamente son la RSE, donde hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio, y éstas entran dentro también del concepto de organización saludable.

En este trabajo se ha presentado la importancia respecto a que las prácticas mencionadas sean llevadas a cabo desde la gestión de Recursos Humanos. En este sentido, se ha planteado desde los lineamientos y las nuevas tendencias para el alcance de una buena gestión. Sin embargo para su llevarlas a cabo es fundamental que la cultura de la empresa y quienes la lideran estén alineados a la gestión de este departamento, de lo contrario no serán compatibles y el desarrollo de estas estrategias estaría condicionado, necesario que las políticas de la organización y cultura promuevan, validen y refuercen la gestión de Recursos Humanos. Por lo tanto, el efecto consecuente de las mismas, incrementará la empleabilidad, *engagement*, reflejará un *engagement* y bienestar en el empleado y no las prácticas en sí mismas.

En función de los conceptos ya presentados, cobra significativa importancia la integración del concepto de la empleabilidad de los empleados de una organización en lo que es la gestión y dirección de los Recursos Humanos. En esta línea, en este trabajo se han expuesto algunas técnicas utilizadas para el aumento de empleabilidad. Esta práctica saludable (aumentar la empleabilidad) tendrá lugar y se buscará integrar en el marco de la RSE y de la gestión de cambios de la organización. Dentro de las políticas de RSE, Cifre y Navarro (2013) proponen abandonar las premisas tradicionales vinculadas únicamente a la estabilidad desde el llamado “contrato psicológico”, aspectos que se pueden identificar desde el inicio de la relación del empleado con la organización, incluso desde el proceso de selección. Por otra parte y relacionando con la RSE, estas prácticas saludables y voluntarias convergerán en un incremento con el compromiso con la empresa, por parte del empleado de acuerdo con la Teoría Intercambio Social.

Entendiendo la importancia de la empleabilidad, cabe cuestionarse si el aumento de la misma, no será un factor amenazante respecto a uno de los grandes desafíos actuales de las organizaciones que es la retención de personal. Las organizaciones buscan generar una imagen atractiva como marca empleadora y llevar adelante prácticas de que identifican a una organización saludable.

Como hemos visto desde las técnicas novedosas de PNL y *coaching* el incremento de la percepción de empleabilidad del empleado, que se pueden implementar a nivel individual a través del desarrollo de competencias transversales, auto-eficacia específica y resiliencia. Es importante en este sentido poder generar acciones sostenibles en el tiempo e incluirlas como política de recursos humanos y de este modo concentrarse en todos los procesos de gestión y desarrollo de los mismos. Estos procesos incluyen: planificación en tanto cantidad de empleados nucleares (detectados como los últimos en abandonar la empresa por su influencia en el funcionamiento de la organización) y ubicación dentro del organigrama, a diferencia del resto (serán los receptores principales de las acciones para el incremento de empleabilidad). Por otra parte, el análisis de puesto de trabajo donde se deberá tener en cuenta en qué medida se puede desarrollar competencias en ellos que fomenten la empleabilidad. En la selección, en esta etapa es prudente prestar especial atención respecto a la generación de expectativas como lo pudimos ver hablando de contrato psicológico, la presentación del puesto debe ser realista en cuanto a tareas a desempeñar, respecto a la situación actual y futura de la organización, y su mercado laboral. Para conseguir un mejor ajuste entre la relación trabajador-puesto y que ello tenga efectos saludables tanto para el empleado como para la organización será necesario tener en cuenta algunos aspectos y realizar acciones de diversa índole. En cuanto a la formación, se debería formar en técnicas de empleabilidad tanto a los empleados y directivos, por ejemplo, en los primeros utilicen técnicas de búsqueda empleo, actualización y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, y en los últimos que acompañaran a los empleados en el mantenimiento de su empleabilidad y dejar de lado, la visión amenazante de que los aportes se los lleva a otra organización. Encontramos también la planificación de carrera, esto conlleva poseer suficientes conocimientos en las técnicas de empleabilidad para poder accionar en cada caso particular, bajo el conocimiento también de la persona y el puesto que ocupa, ofreciendo desarrollo no solo vertical sino también horizontal que incremente sus competencias técnicas y sociales. La evaluación del rendimiento, basada tanto en las conductas como en sus resultados, en ellas también se incluyen las actividades no

relacionadas con su puesto específico pero ellas denotan el incremento de empleabilidad. La gestión de la diversidad, son otros proceso donde se deberá tener en cuenta la empleabilidad de cada empleado en particular.

Existe gran novedad respecto a los términos trabajados, debido a que son conceptos desarrollados recientemente en función de nuevas necesidades y de nuevos enfoques. Es por ello que no encontramos gran cantidad de autores o investigaciones, pero en lo personal no me quedan dudas que es en la línea que debemos seguir trabajando desde la perspectiva de salud en el ámbito laboral. Sin dudas queda mucho por hacer respecto a estas investigaciones y hablamos de gestiones que aún no son llevadas a cabo en todas las organizaciones. Respecto a la temática queda mucho por hacer pero sin dudas tener el conocimiento de lo que se viene trabajando en esta línea significa ya una instancia de avance, así sea como punto de partida para quienes no estaban en contacto con este material o simplemente no lo distinguían frente a las nuevas definiciones de la OMS, OIT, incluso en la misión y visión que exponen las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreas, S., y Faulkner, C. (1998). La Nueva Tecnología del Éxito.

Aneas Álvarez, M. A. (2009). Competencias interculturales transversales: su diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de Investigación Educativa*, 2009, vol. 27, núm. 1, págs. 105-123.

Bakker, A.B., y Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology.*

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.*

Bakker, A. B., Muñoz, A. R., y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Bandura, A. (1999). *Social cognitive theory of personality*. En L. Pervin y O. John (eds.): *Handbook of Personality* (2nd ed.), pp. 154-196. New York: Guilford.

Dos Santos, S. y Koller, S. (2007). *Psicología Positiva: Uma nova abordagem para antigas questões*. *Paidéia*.

Brunner, J. J. (2001). Competencias de empleabilidad. Disponible en www.geocities.com/brunner_cl/empleab.html

De Almeida, R.; Guinaldo, J. y Vasconcelos, J. (2010). *Investigação e Prática em Psicologia Positiva*. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(2), 318-327.

CAMPOS RIOS, G. (2003) Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa. *Revista Iberoamericana de educación*. Madrid. OEI. Disponible en www.campos_oei.org/revista/edu_tra2.html

Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., y Conway, A. M. (2009). *Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience*. *Emotion*, 9(3), 361.

Cyrułnik, B. (2002). *Los patitos feos. La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*. Madrid: Gedisa (Orig., 2001).

Fernández-Ríos, L. (2008). Una revisión crítica de la Psicología Positiva: historia y concepto. *Revista Colombiana de Psicología*.

Fredrickson, B. (2000). *Cultivating positive emotions to optimize health and well-being*. *Prevention and Treatment*.

Fredrickson B. y J. Dutton (2008) *Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing*. *Journal of Positive Psychology*.

Fredrickson, B. y Joiner, T. (2002) *Positive emotions trigger upward spirals toward emotional wellbeing*. *Psychological Science*.

Gallego, E. C., y Macián, M. L. N. (2013). Construyendo puentes entre la responsabilidad social empresarial y la salud psicosocial en las organizaciones: una guía 2.0 para el incremento de la «empleabilidad». *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 359, 163-204.

García, L., Díaz, C., Ramírez, J., y Castro, J. (2009). *Las competencias para el empleo en los titulados universitarios*. Las Palmas de Gran Canaria: Ediciones Grupo Sedicana.

Gillham, J. E., y Seligman, M. E. (1999). *Footsteps on the road to a positive psychology. Behaviour research and therapy*, 37. Recuperado de <http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/footsteps-on-the-road-to-a-positivepsychology-2o4FbsFzY6?key=elsevier>

Grawith, M., Ledford, G., Ballard, D. y Baber, L. (2009). *Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.

Hernandez- Fernaud, E.; Ramos – Sapena, Y.; Negrin, F.; Ruiz-De la Rosa, C. y Hernandez, B. (2011) Empleabilidad percibida y auto-eficacia para la búsqueda de empleo en universitarios, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44, 513-524.

Hobfoll, S.E. (2001). *The influence of culture, community, and the nestedself in the stress process: Advancing conservation of resources theory*. *Applied Psychology: An International Review*.

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*.

Linley, A., Joseph, A., Harrington, S. y Wood, A. (2006). *Positive psychology: Past, present and (possible) future*, *The Journal of Positive Psychology*.

LOCKE, E. A., y Latham, G. P. *A theory of goal setting and task performance* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990a.

LOCKE, E. A., y Latham, G. P. *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*. *American Psychological Society*, 1 (4), 240-246. 1990b.

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*.

Lorente, L., Salanova, M. y Martínez, I. (2007). Estrategias de prevención del burnout desde los recursos humanos. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 41, 12-20.

Luthans, F., y Youssef, C. M. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*. *Organizational Dynamics*.

Luthans, F., Youssef, C., y Avolio, B. (2007). *Psychological capital: investing and developing positive organizational behavior*. En Nelson, D. y Cooper, C. *Positive organizational behavior*. Chennai: SAGE Publications.

Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?*. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*.

Mariñelarena-Dondena, L. (2012c). Recepción y Desarrollo de la Psicología Positiva en la Universidad de Buenos Aires (1998-2008). *Psiencia: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 4(2), 76-83. 39

Mariñelarena -Dondena, L. y Gancedo, M. (2011). La Psicología Positiva: Su primera década de desarrollo. *DiáLogos*, 2(1), 67-77.

Mariñelarena -Dondena, L. (2012a). Surgimiento y desarrollo de la Psicología Positiva: Análisis desde una historiografía crítica. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, 12, 9-22.

Mariñelarena -Dondena, L. (2012b). La Formación en Psicología Positiva en la Universidad de Palermo. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 4(1), 21-30.

Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3ª ed.). Palo Alto, California: *Consulting Psychologists*. Press.

Melillo, A. y Suárez Ojeda, E. (2001). Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas. Buenos Aires: Paidós.

Pepe, S., Farnese, M. L., Avallone, F. y Vecchione, M. (2010). *Work Self-efficacy Scale and Search for Work Self-efficacy Scale: A validation study in Spanish and Italian cultural contexts*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 201-210.

Michaelsen, L. K., Knight, A. B., and Fink, L. D. (2004) *Team-Based Learning: A Transformative Use of Small Groups in College Teaching*. Sterling, Va. Stylus.

Mohr, G. 2000. *The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: a longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity*. *J. Org. Behav*; 21:337-359

Peterson, C., y Park, N. (2009a). El estudio científico de las fortalezas humanas. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *La ciencia del bienestar: Fundamentos para una psicología positiva* (pp. 181-207). Madrid: Alianza Editorial.

Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina: Informe final Tunning América Latina (2004 – 2007) En <http://tunning.unideusto.org/tuningal>

Rodríguez Chávez, C. R., y Martín Padilla, M. A. E. (2012). Autoeficacia y actitud de perseverancia en profesionales de psicología en búsqueda de empleo (Doctoral dissertation).

Rodríguez-Sánchez, A., y Cifre, E. (2012). *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*. Madrid: Síntesis.

Russell, J.A., y Carroll, J.M. (1999). *On the bipolarity of positive and negative affect*. *Psychological Bulletin*.

Salanova, M. (2008) Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Estudios Financieros.

Salanova (2009) Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales.

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.

Salanova, M; Cifre, E; Llorens, S.; Martínez, I y Lorente, L. (2009) *Psychosocial risks and positive factor among construction Workers*, en S. Clarke, C. Cooper y R. Burke (eds.) *Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges*, UK, Gower.

Salanova, M. y Llorens, S (2006) Desarrollando la empleabilidad de los Recursos Humanos: un reto de nuestro tiempo. Estudios Financieros.

Salanova, M.; Martínez, I. y Llorens, S. (2005) Psicología Organizacional Positiva. En F.J. Palací (coord.) Psicología Organizacional, Madrid: Editorial Pearson / Prentice Hall.

Salanova, M. Llorens,(2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. Papeles del Psicólogo, 29(1), 59-67.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). La ilusión por el trabajo (*engagement*): ¿el lado positivo del burnout. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios Financieros.

Sheldon, K. y King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. American Psychologist.

Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive Psychology: An Introduction. American Psychology.

Seligman, M. (2002). Authentic Happiness. New York: Atria Paperback.

Seligman, M. (2003) La auténtica felicidad. España. S.I.A.G.S.A.

Seligman, M. (2011). *Flourish*. New York: Atria Paperback.

Ryan, R. y Deci, E. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Van Vuuren, T. (1990). *Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Ámsterdam: VU Uitgeverij.

Vázquez, C. (2006). La Psicología Positiva en perspectiva. Papeles del Psicólogo.

Vázquez, C. y Hervás, G. (2009). Salud positiva: del síntoma al bienestar.

Vázquez y G. Hervás (Eds.), Psicología Positiva aplicada (2da edición) Bilbao: *Desclée de Brouwer*.

Vera, B. (2006a). Psicología Positiva: Una nueva forma de entender la Psicología. Papeles del Psicólogo, 27(1), 3-8.

Vera, B. (2006b). Acercarse a la Psicología Positiva a través de una bibliografía comentada. *Clínica y Salud*, 19(3), 259-276.

Wagner, R., y González, J. (2003). *Tuning educational structures in Europe I*.

Warr, P. (1987) *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford. Clarendon Press.

Warr (2007) *Work, happiness, and unhappiness*. New York, Routledge.

WEINBERG, P. (2004) Formación profesional, empleo y empleabilidad. Foro mundial de Porto Alegre. Disponible en www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/weinberg