

L'engagement en el treball: una mirada des de la Psicologia Positiva

M^a Luisa Salanova Soria

LLIÇÓ INAUGURAL DEL CURS 2019-2020

***L'engagement* en el treball:
una mirada des de
la Psicologia Positiva**

M^a Luisa Salanova Soria
Catedràtica de Psicologia Social

Castelló de la Plana, 27 de setembre de 2019

Edita: Servei de Comunicació i Publicacions
Universitat Jaume I
Edifici de Rectorat i Serveis Centrals
Campus del Riu Sec
12071 Castelló
www.uji.es · comunicacio@uji.es
Tel.: 964 728 833
Dipòsit legal: CS-918-2019
<http://dx.doi.org/10.6035/Llico.2019.2020>



Esquema

1. La Psicologia Positiva, una perspectiva científica emergent
 - 1.1. Què és la Psicologia Positiva?
 - 1.2. El benestar i la felicitat com a objecte d'estudi
 - 1.3. L'estudi de les organitzacions i del treball des de la Psicologia Positiva
2. L'*engagement* en el treball com a indicador de benestar organitzacional
 - 2.1. Què és l'*engagement*?
 - 2.2. Qüestions sobre el mesurament de l'*engagement*
 - 2.3. Es contagia l'*engagement*?
3. L'*engagement* en el context de les organitzacions saludables i resilients
 - 3.1. Què és una organització saludable i resilient?
 - 3.2. El model HERO d'organització saludable i resilient
4. Impulsors i efectes de l'*engagement* a escala individual i col·lectiva
 - 4.1. Per què es genera l'*engagement*?
 - 4.2. A què afecta l'*engagement*?

5. Intervencions psicològiques positives per a millorar l'*engagement*

- 5.1. Intervencions psicològiques positives i la seua aplicació
en les organitzacions
- 5.2. Intervencions psicològiques positives implementades
en l'equip WANT

A manera de nota final

Referències

Pablo Picasso, pintor i escultor espanyol que va nèixer en 1881 a Màlaga (Espanya), tenia una curiosa manera de referir-se a si mateix quan estava tan absort en la tasca del seu art que deia alguna cosa així com «Quan pinte, el pinzell pinta tot sol». Les seues obres van donar lloc a moviments en l'art espectaculars i únics, sent la seua tasca excel·lent com tots i totes sabem.

Però em quede amb aqueixa idea que quan realitzem una activitat per a la qual tenim talent, ens agrada, ens fa gaudir i ens sentim «part» d'ella, sentim que l'acció i la persona és tota una, que no hi ha distància psicològica, que la nostra ment està tan immersa en l'activitat que el temps passa volant, i gaudim en el procés. Òbviament, que el «pinzell pinte tot sol» no és literalment possible, com tampoc és possible que les pilotes de futbol entren soles en les porteries, que la música d'una guitarra isca sola o que un escac-mat aparega així, sense més, al tauler. Hi ha un actor (o actors) que les impulsen, que els donen vida, que planifiquen i realitzen tot aquest procés.

Pablo Picasso, era un geni, estimava el seu treball (estava *engaged*). Per a Picasso, pintar era el seu propòsit de vida. I tot això junt feia que semblara fàcil quan creava les seues obres. No obstant això, no cal ser Picasso per a experimentar l'*engagement*, ni de bon tros. Aquesta experiència psicològica és més comuna del que pot semblar a simple vista, i això és el que vull deixar constància en aquesta publicació.

Una altra cosa que m'agradaria deixar clara des de l'inici, és que la traducció del terme *engagement* a l'espanyol és una mica complexa. Porte quasi 20 anys investigant sobre aquest constructe psicològic i vaig desistir ja en els seus inicis d'una traducció a l'idioma espanyol que «capturara» tota l'essència del concepte anglès d'*engagement*. Per descomptat no és «implicació» (en anglès existeix el terme *involvement*), ni dedicació (*dedication*), ni compromís (*commitment*). A vegades a Espanya utilitzem el terme «entrega al treball», encara que no és molt freqüent. Podríem traduir l'*engagement* per involucració en el treball, però aquest terme tampoc té un ús molt freqüent en espanyol. Per tant, em quede amb el terme *engagement* perquè té connotacions una mica diferents que demostraré en aquesta publicació.

Finalment, és important tenir en compte que el concepte de «treball» ha tingut al llarg de la història una connotació negativa. La paraula «treball» ve de «treballar» que, per la seua banda, ve del llatí *tripalliare*, i aquesta ve de *tripallium*, traduïda «tres pals». El *tripallium* era un jou fet de tres (tri-) pals (pallium-) als quals amarraven els esclaus per a assotar-los. Podem imaginar que les connotacions del concepte «treball» estan lluny de ser positives. La relació del treball amb *tripallium* no és tant de «pegar», sinó més aviat de «patir». El treball genera sofriment, especialment fa anys on la major part del treball es realitzava al camp i hi havia molta càrrega física, la qual cosa feia sentir els treballadors com si hagueren estat literalment apallissats. Avui dia continua havent-hi treballs amb càrrega física, però també amb càrrega mental i càrrega emocional que, si no es desenvolupen bé en les organitzacions, podrien portar al sofriment no només físic, sinó també mental i emocional, com per exemple l'estrès laboral, el *burnout*, depressions i ansietat relacionada amb el treball que afecten també el nostre sistema immunològic i, amb això, la nostra salut física.

Però els temps han canviat, i amb ells la nostra manera de pensar, fer i sentir, així com les organitzacions per a les quals treballem. Hi ha una major formació i més canvis de lloc de treball, una major sensibilitat cap a la qualitat de vida en el treball, a desenvolupar organitzacions que no només vetlen per la salut financera, sinó també per la salut

mental de les persones que hi viuen i treballen. Als nostres dies, els treballadors i directius són molt més conscients pel que fa als seus treballs. No es conformen a treballar per a guanyar-se la vida i pagar el pis i el cotxe, sinó que també volen desenvolupar-se, ajudar els altres, o trobar allò que realment els motiva, és a dir, el seu propòsit en la vida.

És en aquest context on emergeix el concepte d'*engagement* en el treball. Els treballadors i treballadores *engaged* senten passió pel que fan en el treball, estan entusiasmats i treballen pel seu gaudi. Però, l'*engagement* en el treball és molt més que això, i proporciona més satisfaccions no només laborals (ja que els treballadors *engaged* tenen ràtios extraordinàries de productivitat i compliment) sinó també de desenvolupament personal. Els empleats i empleades *engaged* en el treball se senten millor i són més feliços, amb quotes més grans de benestar psicològic i social. En conseqüència, aquest estat mental positiu contribueix a la seua salut psicològica i física. Tot això fa de l'*engagement* en el treball que no siga sol una moda, o un objectiu per si mateix, sinó que siga un instrument clau per a tenir empleats que treballen millor, de manera més saludable i amb un increment visible del seu compliment tant individual com organitzacional.

Em centraré a desgranar el concepte psicològic de l'*engagement* en el treball. Per a això, en primer lloc, contextualitzaré aquest concepte des del marc teòric i conceptual de la Psicologia Positiva, una disciplina jove que, en els últims anys, ha tingut un gran creixement científic i pràctic. A continuació, treballaré el concepte d'*engagement* com un indicador de benestar psicològic des de la ciència psicològica i com podem mesurar-lo d'una manera vàlida i fiable. En tercer lloc, analitzaré l'*engagement* en el context organitzacional com un concepte fonamental de les organitzacions saludables i resilients. En quart lloc, sintetitzaré, de manera esquemàtica, a causa de la gran quantitat d'estudis que existeixen sobre aquest tema, els antecedents i efectes de l'*engagement* individualment i col·lectivament en les organitzacions. Per a finalitzar, donaré algunes claus sobre l'*statu quo* de la recerca sobre l'eficàcia de les intervencions psicològiques per a desenvolupar l'*engagement* en el treball i en les organitzacions.

1. LA PSICOLOGIA POSITIVA, UNA PERSPECTIVA CIENTÍFICA EMERGENT

■ 1.1. Què és la Psicologia Positiva?

La ciència psicològica, des dels seus inicis, s'ha centrat bàsicament en l'estudi de les patologies i trastorns de les persones. Ja en 2004 (Salanova i Schaufeli 2004) vam posar de manifest que la Psicologia tracta amb les quatre des, en anglès: *Diseases, Disorders, Damages and Disabilities*. Aquesta tendència negativa, basada en el model mèdic tradicional, ha donat lloc a un marc teòric de caràcter patogènic centrat en el remei i la recuperació.

En Psicologia Positiva hi ha una data clau i simbòlica que és 1998, quan el professor Martin Seligman (nascut el 12 d'agost de 1942) va pronunciar el seu discurs com a president de l'Associació Americana de Psicologia (APA). El seu discurs anava en la línia de generar un nou marc en la ciència psicològica que s'obriera a considerar les característiques positives i les fortaleses humanes. Martin Seligman és un reconegut acadèmic en Psicologia que ha dedicat gran part de la seua carrera professional a l'estudi del trastorn mental i al desenvolupament de conceptes com la indefensió apresada i la seua relació amb la depressió. La indefensió (o impotència) apresada es refereix a la condició d'un ésser humà o animal que ha «après» a comportar-se passivament, sense control sobre el seu context, amb la sensació subjectiva de no tenir la capacitat de fer res per a canviar la situació, i que no respon malgrat existir oportunitats reals de canviar la situació negativa, bé perquè evita les circumstàncies desagradables o mitjançant l'obtenció de recompenses positives. L'absència de control sobre el resultat d'una

situació s'ha relacionat amb la depressió i desesperança adquirida, els primers experiments de la qual els va realitzar Martin Seligman en la Universitat de Pennsilvània amb gossos als quals se'ls administrava descàrregues elèctriques. Aquells gossos, que no tenien l'oportunitat de parar aqueixes descàrregues feren el que feren, van desenvolupar malestars comparats amb aquells que van tenir l'oportunitat de parar les descàrregues.

Martin Seligman va canviar radicalment la seua orientació de recerca i va promoure una concepció més positiva de l'espècie humana. La seua lliçó inaugural del seu càrrec com a president de l'APA, a la fi del segle passat, va donar lloc a molta investigació, congressos, publicacions, tesis doctorals, projectes d'investigació i un llarg etcètera. Dues dècades més tard, la proposta de Seligman s'ha convertit en un dels principals moviments dins de la Psicologia en el que va del segle XXI.

Cal assenyalar que la primera vegada que es va utilitzar el terme Psicologia Positiva va ser en 1954, en un llibre d'Abraham Maslow (Brooklyn, Nova York, 1 d'abril de 1908-Palo Alto, Califòrnia, 8 de juny de 1970) titulat *Motivation and Personality*. El treball de Maslow tracta de la naturalesa de l'autorealització humana i el significat de les relacions personals, implementant una conceptualització de l'autorealització. La coneguda piràmide de necessitats de Maslow assenjala a grans trets que les persones autorealitzades (nivell més alt de la piràmide) satisfan les necessitats «inferiors» i poden seguir el seu propi camí cap a l'autorealització.

En aquest llibre va dedicar un últim capítol complet titulat *Towards a Positive Psychology* on va clamar per una major atenció als aspectes positius (i també negatius) de l'experiència psicològica. Maslow va escriure:

La ciència de la Psicologia ha tingut molt més èxit en la banda negativa que en la positiva. Ens ha revelat molt de sobre les deficiències de l'home, les seues malalties, les seues misèries; però poc sobre les seues potencialitats, les seues virtuts, les seues aspiracions assoli-

bles o el seu creixement psicològic total. És com si la Psicologia s'haguera restringit voluntàriament a sols la meitat de la seua jurisdicció legítima, i això, la meitat més fosca i més dolenta. (Maslow 1954, 354).

Maslow va ser un dels màxims representants de la Psicologia Humanista, la qual no va prosperar en el seu desenvolupament a causa, potser, de manca de recerca científica de les pràctiques psicològiques i clíniques més basades en l'experiència professional dels terapeutes.

Així, amb l'esdevenir del temps i la necessitat implícita d'estudiar l'ampli espectre de l'experiència psicològica i psicosocial des de la recerca científica, se sol fixar l'inici de la Psicologia Positiva com a ciència a la fi del segle passat i començaments d'aquest mil·lenni. Martin Seligman va declarar:

En la meua professió passem molt temps (i deixem molts diners) a intentar fer els problemes menys problemàtics. Ajudar la gent amb problemes és una meta que paga la pena, però la Psicologia quasi mai s'ha centrat en la meta complementària, és a dir, a millorar la vida de les persones (Seligman 1992, 96).

Des del principi, la Psicologia Positiva es va definir com l'estudi científic del funcionament humà òptim. El seu objectiu era 'catalitzar' un canvi d'enfocament de la Psicologia des de la preocupació només a solucionar les coses que van malament en la vida, a construir qualitats positives (Seligman i Csikszentmihályi 2000).

Aquesta idea està d'acord amb la definició de salut integral com «un estat complet de benestar físic, psicològic i social i no la mera absència de malaltia o minusvalidesa» (OMS 1948) posteriorment ampliada, el desembre de 2013, quan considera la salut mental com un estat de benestar en el qual l'individu és conscient de les capacitats pròpies, pot afrontar les tensions normals de la vida, pot treballar de manera productiva i fructífera, i és capaç de fer contribucions a la seua comunitat. Concebuda d'aquesta manera, la salut és un concepte positiu que subratlla els recursos socials i personals, així com les capa-

citats físiques de les persones i les societats. Però com ja va assenyalar Vázquez (2006), aquesta nova sensibilitat cap a l'estudi científic del benestar, en un sentit general, no és exclusiva de la Psicologia. L'anàlisi del benestar concerneix les ciències socials íntegrament. Així, hi ha grups de sociòlegs i economistes, com el psicòleg i premi Nobel d'Economia en 2002, Daniel Kahneman, que han dirigit els seus esforços a analitzar els factors relacionats al benestar de la ciutadania.

La Psicologia Positiva estudia les qualitats positives i les persones positives en estudiar aquells valors, fortaleces, virtuts i aspectes positius que donen lloc al seu «funcionament òptim» que es relaciona amb el benestar, els estats plaents i els comportaments positius. Experimentar satisfacció, benestar i goig i un munt d'emocions positives més hauria de ser el repte al qual dirigir els nostres esforços en cada moment de la nostra vida i en tots els ambients o contextos en els quals ens movem. També dirigir la recerca psicològica cap a l'estudi d'aquests constructes psicològics positius que han estat més oblidats en el passat. I per a això, no es tracta tant de proposar-se grans metes i participar en poderosos projectes, sinó d'experimentar plaer amb el quotidià i gaudir de les nostres tasques diàries.

Una de les definicions de Psicologia Positiva més acceptades és la següent: «La Psicologia Positiva és l'estudi científic de què fa que valga la pena viure» (Peterson 2008). La Psicologia Positiva és un enfocament científic que estudia els pensaments, sentiments i comportaments humans, amb un enfocament en les fortaleces en comptes de les febleses, construint el bo en la vida en lloc de reparar el dolent i estudiant persones mitjanes i també excel·lents en el seu nivell de benestar, en comptes de centrar-se únicament en aquelles que estan malament o que lluiten per acostar-se a la «normalitat» (Peterson 2006).

Martin Seligman va proposar un nou subcamp de Psicologia amb un enfocament en el qual dona vida en lloc de llevar-la. L'article fonamental d'aquest nou camp, la Psicologia Positiva, va ser publicat en 2000 per Seligman i l'altre «pare fundador» de la Psicologia Positiva,

el doctor Mihaly Csikszentmihályi (nascut a Fiume el 29 de setembre de 1934). El doctor Csikszentmihályi és professor de Psicologia en la Universitat de Claremont (Califòrnia). És famós pels seus estudis sobre la felicitat, la creativitat, i el benestar subjectiu, però és més famós per la seua creació de la teoria del *flow* (o flux, del qual parlaré més tard per la seua similitud amb l'*engagement*) i pel treball que ha realitzat durant molt de temps sobre aqueix tema.

Des de l'any 2000, milers d'investigadors de tot el món han respost a la crida de Seligman per a un major enfocament en el positiu en la vida, la qual cosa ha provocat desenes de milers d'estudis sobre fenòmens positius i s'ha establert una base per a l'aplicació de principis positius a l'entrenament, l'ensenyament i les relacions, el lloc de treball i tots els altres àmbits de la vida.

■ 1.2. El benestar i la felicitat com a objecte d'estudi

Podem entendre que l'objecte d'estudi de la Psicologia Positiva és transversal a diverses àrees i camps d'aplicació de la Psicologia (la salut, el treball, les organitzacions, l'esport, el temps lliure, l'educació, etc.). I es focalitza més en les experiències positives, les fortaleses psicològiques, les relacions socials nutritives, i les col·lectivitats positives en diversos contextos i aplicacions. En aquest sentit, és obvi que el seu objecte d'estudi se centra en el «positiu», però tenint en compte que el positiu va més enllà del purament hedònic o plaent (Salanova i Llorens 2016).

A la Psicologia Positiva li interessa l'estudi de (Seligman i Csikszentmihályi 2000):

1. Les experiències subjectives valorades: l'alegria i la satisfacció (en el passat); esperança i optimisme (per al futur); i el *flow* i la felicitat (en el present). Les principals experiències subjectives valorades són les emocions positives i la recerca ha dut a terme una interessant labor per a identificar les emocions positives amb l'estudi dels seus efectes positius (Fredrickson 2013).
2. Les fortaleses del caràcter que, en l'àmbit individual, es tracten de trets individuals positius; la capacitat per a l'amor i la vocació, coratge, habilitat interpersonal, la sensibilitat estètica, la perseverança, el perdó, l'originalitat, l'espiritualitat, el talent i la saviesa. Respecte a l'estudi dels trets positius i fortaleses humanes, la principal aportació ha estat la identificació i classificació d'aquestes fortaleses, així com una via per a la seua avaluació. El creixement personal suposa prendre consciència i desenvolupar les fortaleses. Aquesta estratègia de focalitzar els esforços en les qualitats personals, implica confiar que aquest desenvolupament minimitze les febleses. L'aplicació d'aquests supòsits s'aplica amb èxit en diversos àmbits (educació, psicoteràpia, gestió de recursos humans, etc.).
3. Les relacions positives, terme que va ser introduït posteriorment per Peterson (2006) i que afegeix la importància d'estudiar les «relacions positives» com un objecte d'estudi propi de la Psicologia Positiva. Per a Chris Peterson la felicitat es podia resumir en tres paraules «The Others Matter» (els altres importen) ressaltant els vincles socials, la inclinació als altres, i la rellevància que tenen les relacions socials nutritives per al propi benestar individual i col·lectiu.
4. Les organitzacions positives que, a escala de col·lectiu, tracten de les virtuts cíviques i les institucions que mouen les persones cap a una millor ciutadania; la responsabilitat, la cura, l'altruisme, la moderació, la tolerància i l'ètica del treball.

El que sembla evident és que, amb el temps, la Psicologia Positiva ha madurat i el seu objecte d'estudi s'ha ampliat, fins i tot el concepte i contingut de què entenem per positiu, que no solament és el rela-

cionat amb l'hedònic o immediat, sinó que inclou un benestar més eudaimònic, més complex, i que la valoració del positiu depèn molt del context, per exemple. El positiu no és merament un complement del negatiu, sinó que va més enllà des d'un interès genuí a comprendre i descobrir les bases del desenvolupament humà i social des d'un enfocament pràctic emfatitzant la idea de poder desenvolupar una vida autèntica, plena de sentit i significat, però amb l'acceptació del negatiu com a part intrínseca del mateix procés de viure (Salanova, Llorens i Martínez 2019).

Però no només això, la qualitat científica de les publicacions dels investigadors espanyols en Psicologia Positiva mereix més que respecte. S'han defensat més d'una dotzena de tesis doctorals, moltes d'elles amb esment europeu al doctorat, hem dut a terme dues edicions de dos cursos d'expert en Psicologia Positiva, afavorits per la Societat Espanyola de Psicologia Positiva (SEPP) a la Universitat Jaume I, un màster en Psicologia Positiva a la Universitat de Jaén, i un altre màster en Psicologia Positiva Aplicada (MAPPA) a la Universitat Jaume I des de 2016-17. A més, es continuen concedint projectes de recerca científica per a treballar en les múltiples aplicacions de la Psicologia Positiva.

Però m'agradaria també assenyalar, perquè considere que després d'alguns anys de desplegament científic en aquesta àrea, que estem aconseguint una maduresa que implica canvis d'enfocament i a més la legítima per a continuar en la cerca del coneixement científic. Per descomptat, a aquesta maduresa no només ha contribuït la recerca científica, sinó les crítiques constructives que ha rebut la Psicologia Positiva al llarg d'aquests anys. Això suposa el creixement també, molta reflexió sobre el que ha anat bé i com millorar dels errors.

Sobre això m'agradaria assenyalar que molta gent opina sobre la Psicologia, i en particular, sobre la Psicologia Positiva sense saber el que és. Quan parlen de resultats d'investigació... En quines revistes o llibres ho miren? Van als articles publicats en revistes d'impacte o van als llibres d'autoajuda barata amb fermes objectius comercials? És que això últim no és Psicologia Positiva, no es basa en els resul-

tats en la investigació científica i això ha de conèixer-se, perquè si no les crítiques a la Psicologia Positiva no estan ben fonamentades. Després tenim, a més, que molts conceptes que utilitzem en Psicologia són d'ús comú, com ara felicitat, optimisme, personalitat... Això està bé, però quan es mescla el sentit comú amb la ciència psicològica a vegades el resultat és una mica caòtic. A això s'uneix que algunes persones, sense formació psicològica ni específica en Psicologia Positiva opinen sobre això, volen portar la raó i a més publiquen sobre aquest tema! No se'ls acudeix fer-ho respecte a diagnosticar una paràlisi cerebral o una pneumònia atípica.

Per a aclarir-ho una mica, per exemple, amb un d'aqueixos conceptes d'ús comú des de la Psicologia com és la 'felicitat'. Aquesta no és la mera satisfacció de necessitats sense esforç, sense tolerància a la frustració, sense coratge per a afrontar adversitats. Hi ha altres conceptes de felicitat. La felicitat autèntica, la sostenible en el temps, té un sentit més ampli, si volem eudaimònic (d'eudaimonia, en sentit aristotèlic, com a felicitat en la plenitud de l'ésser i la pràctica de les virtuts i la cerca del significat i sentit) per a conèixer les fortaleses pròpies i posar-les al servei de quelcom que ens transcendeix. És la felicitat més relacionada amb la congruència amb els valors propis, el significat de la vida, les necessitats humanes bàsiques i la connexió amb els altres.

Tradicions des de la teoria de l'autodeterminació de Ryan i Deci (2001) o la teoria de Ryff i Keyes sobre benestar psicològic (1995) vindrien a donar suport a aquest concepte de benestar o felicitat més inclusiu, més ampli, no només centrat en l'hedònic de la cerca del plaer i evitació del dolor o de trobar la felicitat en incrementar les emocions positives i reduir o eliminar les negatives. Per a mi, aquesta felicitat és el que desitjaria per al meu fill i els fills del meu fill. I si aqueix camí el construïm amb alegria i donant sentit a les nostres vides, doncs doblement preferit. I aquesta no solament depèn de l'esforç personal, que també, sinó de crear contextos i ambients més saludables. Això és el que nosaltres promocionem, per exemple, en les organitzacions saludables des de canvis culturals i estils de lideratge que tenen a veure, i molt, amb el «context».

M'agradaria, en aquesta publicació, donar algunes idees de, sobre la base dels anys transcorreguts de recerca seriosa i crítiques constructives, com ha madurat la Psicologia Positiva. En primer lloc, i lamentant ser reiterativa en aquest sentit, voldria assenyalar que la Psicologia Positiva és Psicologia i, consegüentment, utilitza el mètode científic basant les seues arrels i fonamentant els seus objectius en el coneixement i la investigació científica. Respecte a l'objecte d'estudi, aquest és transversal a diverses àrees i camps d'aplicació de la Psicologia (la salut, el treball, les organitzacions, l'esport, el temps lliure, etc.) i es focalitza més en les experiències positives, les fortaleeses psicològiques i les col·lectivitats positives en diversos contextos i aplicacions. En aquest sentit, el seu objecte d'estudi es focalitza en el «positiu».

Ara bé, és important aclarir que el «positiu» va més enllà del purament hedònic o plaent. En aquest sentit, i d'acord amb Pawelsky (2016), potser el tret característic de la Psicologia Positiva és el seu interès pel «positiu», però no des d'una perspectiva «simplista», sinó entenent per «positiu» bàsicament dos significats: un més tradicional, relacionat amb la presència d'alguna cosa que, per la seua qualitat, és positiva com la serenitat, l'alegria, les relacions positives amb els altres, etc., i un altre significat, més nou, que té a veure amb la preferència, amb alguna cosa que és bona i té un sentit de progrés o proliferació.

És cert que, almenys en els inicis de la Psicologia Positiva, hi havia un marcat èmfasi per a estudiar només els aspectes positius del funcionament humà i social i tractar temes de contingut positiu, com les emocions positives, les fortaleeses del caràcter o el *flow*. Aquest èmfasi d'estudiar només els constructes positius o el «costat brillant de la naturalesa humana» ha estat anomenat per alguns autors com la primera ona de la Psicologia Positiva (Lomas i Ivztan 2015; Wong 2011) i que va sorgir com un particular tipus d'antítesi a la Psicologia tradicional, més centrada en les patologies, els traumes i els problemes. Com una antítesi a aqueixa tesi més tradicional. No obstant això, les crítiques a només focalitzar-se en els aspectes positius, o al fet que fins i tot el positiu podria portar al negatiu (exemple: un excés

d'optimisme podria portar a conductes de risc) o el negatiu al positiu (exemple: una malaltia greu podria incrementar el sentit de la vida o l'esperitualitat) han fet que la Psicologia Positiva s'haja desenvolupat de manera molt reptadora.

Per exemple, Lomas i Ivtzan (2015) assenyalen que les crítiques a la Psicologia Positiva en comptes de desestabilitzar-la o fer-la desaparèixer, l'han ajudada a aconseguir una nova fase de maduresa i desenvolupament, que s'ha arribat a denominar com a segona ona de la Psicologia Positiva o Psicologia Positiva 2.0 (Wong 2011). Té un enfocament més matisat als conceptes positiu-i-negatiu, juntament amb una apreciació subtil de la naturalesa ambivalent de la bona vida. També s'entén que el concepte de benestar és més dialèctic, és a dir, que assumeix la tensió entre l'oposició de forces oposades (positiu versus negatiu, o costat fosc versus costat brillant) les quals no tenen per què ser diametralment oposades, sinó més aviat connectades íntimament a través d'un procés de tesi-antítesi-síntesi. Crec sincerament que en moltes investigacions ja ha estat present la idea d'emfatitzar el positiu, però aprenent a gestionar també el negatiu per a incrementar el benestar i reduir la malaltia mental i el malestar psicològic. En aquest sentit, Wong (2011) va desenvolupar un model dual de la bona vida on la Psicologia Positiva s'hauria d'assentar en quatre pilars fonamentals: les virtuts, el significat, la resiliència i el benestar al servei de crear una vida millor per a les persones i per a les societats, malgrat la negativitat inherent en l'existència humana.

El que sembla clar és que, amb el temps, la Psicologia Positiva ha madurat i ha ampliat el seu objecte d'estudi, fins i tot el concepte i contingut mateix de què entenem per «positiu» que no solament és el relacionat amb l'hedònic, sinó que inclou un benestar més eudamònic, com comentava anteriorment, i que la valoració del positiu depèn molt del context, per exemple. El positiu no és merament un complement del negatiu, sinó que va més enllà com un interès genuí a comprendre i descobrir les bases del desenvolupament humà i social, a més amb un enfocament pràctic que emfatitza la idea de poder construir les bases per a viure una vida autèntica i plena de sentit i

significat, però acceptant el negatiu com a part d'aquesta. Des de la meua perspectiva, crec que aquest concepte més ampli de l'objecte d'estudi de la Psicologia sempre ha estat ací latent, i a més inclòs en els models de benestar i felicitat, com per exemple el model de tres vies de Seligman o, més endavant, el concepte de *florir*, el qual és més inclusiu.

En tot cas, el positiu no hauria de definir-se només com a «plaent», sinó també com allò que promou el funcionament òptim, el progrés i el desenvolupament. Per exemple, algunes emocions i situacions no tan plaents (tristesa, inquietud, perseverança, etc.) poden ser importants en la consecució del benestar, el desenvolupament personal i professional, les relacions familiars, l'avanç de les societats, etc. El mateix concepte de resiliència o el de creixement posttraumàtic comporten en el mateix procés l'existència d'esdeveniments estressants i/o traumàtics perquè sorgisca com a conseqüència la possibilitat de continuar tenint un funcionament positiu, i fins i tot eixir enfortits després del trauma. O, per exemple, la idea de «bona vida» com a objecte d'estudi de la Psicologia Positiva no és només cultivar gratitud o altres fortaleces del caràcter, desenvolupar optimisme o tenir experiències de *flow*, sinó també té a veure amb un afrontament positiu en tractar amb la culpa, el disgust o l'enveja.

Precisament pel biaix tradicional de la ciència psicològica en l'estudi dels traumes, els trastorns i les patologies, la Psicologia Positiva, pretén estudiar també el benestar i la felicitat de les persones, els grups i les organitzacions. Encara que aquest biaix negatiu de la Psicologia va ser l'origen d'aqueix canvi de mirada de la Psicologia cap al positiu, encara avui dia en una cerca que he realitzat aquest mes (setembre de 2019) sobre articles publicats en revistes amb revisió d'experts en les bases de dades PsycNET s'observa un èmfasi major en publicacions sobre constructes negatius *versus* positius. Els resultats, buscant la paraula clau en el títol de l'article, mostren que fins al setembre de 2019 s'han publicat 272.678 articles sobre «depressió», 209.030 sobre «ansietat» i 207.857 articles sobre «estrès». Però, què hi ha sobre el coneixement científic de les condicions personals, socials

i organitzacionals que ajuden a incrementar el creixement, el benestar psicosocial, la motivació i la conducta prosocial, entre altres? En aquest sentit, en la mateixa cerca vaig trobar que, encara que sobre «satisfacció» s'han publicat alguns articles més (112.887) no és tanta la publicació de treballs sobre «felicitat» (13.272), «optimisme» (7.801), «gaudi» (7.543) o «gratitud» (2.094). La ràtio és que aproximadament per cada article publicat en «positiu» s'han publicat cinc articles en «negatiu». Respecte a l'estudi de l'*engagement*, i del seu «teòricament» oposat el *burnout* o síndrome d'esgotament professional, he pogut comprovar en aquesta base de dades que mentre s'han publicat sobre *engagement* 3.276 articles científics en revistes amb revisió d'experts, ja portem 17.029 articles publicats sobre *burnout*.

No obstant això, i en gran part com a conseqüència d'aquest moviment cap a l'estudi científic del «positiu» (en sentit ampli) i les seues aplicacions, s'ha acumulat evidència empírica i tenim més coneixement sobre quins són els trets i característiques que fan que unes persones estiguen més satisfetes amb la seua vida que unes altres, que tinguen majors nivells de benestar psicològic, estils explicatius més optimistes de les seues circumstàncies, i un llarg etcètera. Però, a més, és molt interessant perquè comencem també a recopilar evidències aplicades de quins són els factors que faciliten que una persona, grup o organització es desenvolupe de manera positiva sota condicions d'estrès o crisi (resiliència) o que fins i tot isquen enfortits després d'un trauma/crisi (creixement posttraumàtic) o quines són les pràctiques saludables que posen en marxa les organitzacions que fan que els seus treballadors i equips siguen més saludables i resilents i, com a conseqüència, tinguen millors els seus nivells d'acompliment i qualitat del servei.

L'evidència científica sobre temàtiques que recapten l'interès de la Psicologia Positiva continua creixent, com s'ha posat de manifest abans, i també va ser mostrat per Rusk, i Waters ja en (2013) que van trobar unes 2.000 publicacions sobre Psicologia Positiva en 2011, les quals representaven un quatre per cent dels documents trobats en PsycINFO, a més de trobar que la Psicologia Positiva es trobava aquell

any prop de la mitjana de totes les disciplines que apareixen llistades en *Thomson Reuters Journal Citation Reports*, JCR Social Sciences Edition, i amb un factor d'impacte agregat de 2.64. Per la seua banda, en una altra revisió dels treballs sobre Psicologia Positiva realitzada per Donaldson, Dollwet i Rao (2015) i publicat en *The Journal of Positive Psychology* van assenyalar que entre 1999-2013 es van publicar 1.336 articles en revistes amb revisió d'experts, la qual cosa significa una gran quantitat d'investigació científica, i és a partir de 2008 quan la freqüència de publicacions es dispara. A més, durant els últims anys es continuen publicant a ritme vertiginós articles sobre Psicologia Positiva que de segur que fan créixer de manera exponencial el coneixement científic sobre aquests temes d'interès.

Un altre aspecte que caracteritza aquesta maduresa de la Psicologia Positiva actual i que desenvolupa la seua identitat és el seu caràcter multidimensional i interdisciplinari. Encara que en principi es va caracteritzar pel seu èmfasi en l'individu i fins i tot les intervencions positives eren individuals i amb un marcat interès per la Psicologia Clínica, actualment estem assistint a un desplegament de l'estudi multinivell del benestar, això és, de les bases col·lectives del benestar psicosocial en equips de treball i organitzacions, les millors pràctiques en l'educació per a promoure l'aprenentatge i el benestar individual i col·lectiu, i l'estudi de constructes col·lectius com són l'*engagement* en equips, la resiliència organitzacional i les emocions positives col·lectives, per citar alguns temes d'interès actual. Finalment, els temes més centrals del seu interès com són el benestar i la felicitat, les fortaleses del caràcter, l'optimisme, la resiliència, el *flow*, l'educació positiva, les teràpies positives, o les organitzacions i comunitats positives són exemples clars que no són propis d'una única àrea de la Psicologia, sinó que es desenvolupen en les diverses àrees i subdisciplines de la Psicologia.

Exemples d'aquesta pluridisciplinarietat de la Psicologia Positiva els tenim també en les revistes específiques de l'àmbit, com *The Journal of Positive Psychology* que sorgeix en 2006, amb un factor d'impacte actual de 3.225 i situada en el quartil 1 està dedicada a la investigació

bàsica i l'aplicació professional dels estats òptims de funcionament i desenvolupament humà, així com a la promoció del benestar. Inclou treballs de Psicologia Positiva en diferents àrees de la Psicologia (per exemple social, personalitat, clínica, del desenvolupament, salut, organitzacional). La revista *Applied Psychology: Health & Well-Being*, amb un factor d'impacte actual de 1.946 i situada en el quartil 2, aborda temàtiques sobre les millors pràctiques en l'aplicació de la Psicologia a la promoció del benestar i el funcionament òptim des de diverses perspectives i àrees de la Psicologia com la clínica, salut, consell, educativa, esports, ambiental, etc. Altres publicacions se centren en aspectes concrets de la Psicologia Positiva. Tal és el cas, per exemple, del *Journal of Happiness Studies*, amb un factor d'impacte actual de 2.511 i situada en el quartil 1, que se centra en l'estudi científic del benestar subjectiu des d'avaluacions subjectives del benestar (per exemple: satisfacció amb la vida) fins al gaudi afectiu de la vida (per exemple: l'escala d'estats d'ànim, emocions). Finalment, cal destacar la revista *Journal of Positive Behavior Interventions* que, amb un factor d'impacte de 2.641, se situa en el quartil 1 també i tracta sobre principis basats en la recerca per a donar suport a la conducta positiva i adaptació conductual en diversos contextos com l'escola, família o comunitat.

En aquest sentit, aquest auge en la productivitat científica de la Psicologia Positiva també ha influït indirectament en com es duen a terme les intervencions en els diversos contextos socials i econòmics, quin enfocament es dona a les intervencions en l'àmbit aplicat pels professionals? És un enfocament més centrat a reparar els problemes, en el que funciona malament? O és més promotor de la salut i el benestar? Aquest, sens dubte, és un debat interessant sobre l'efectivitat de les intervencions positives i els seus resultats avui dia.

Des del meu punt de vista, la Psicologia Positiva en l'actualitat té un caràcter més inclusiu, reconeixent la dificultat de delimitar què és el «positiu», amb una mirada més àmplia a l'estudi del benestar que, per descomptat, porta implícites experiències negatives, amb la idea que positiu i negatiu tenen a veure més amb la «funcionalitat» dels conceptes que amb la seua preferència o valor, que té un caràc-

ter marcadament multidisciplinari, multidimensional i transversal en moltes àrees i àmbits d'estudi on la Psicologia, com a ciència i professió, té molt a dir i aportar, i que la Psicologia Positiva contribueix amb el seu granet d'arena a desenvolupar intervencions amb un focus en el «positiu» (en un sentit ampli) per a contribuir no solament al coneixement científic, sinó també a desenvolupar persones, grups, organitzacions i comunitats amb major consciència i maduresa psicològica i social.

Ara bé, la Psicologia Positiva no ha estat exempta de crítiques (Salanova, Llorens i Martínez 2019). Vegem-ne algunes:

1. Proximitat i aprofitament de la cultura religiosa estatunidenca. No obstant això, encara que s'admet l'arrelament de la Psicologia Positiva a Amèrica del Nord, el seu desenvolupament no es basa en una manera de pensament dominant, sinó en resultats d'investigació.
2. Abús del terme «positiu» i menyspreu del «negatiu», quan per part dels autors de Psicologia Positiva tots dos conceptes han estat aclarits en nombroses ocasions i delimitats per la seua propensió a generar malentesos i confusió. El positiu no és només el «plaent», sinó també el que promou el funcionament òptim, el progrés i el desenvolupament, com he comentat anteriorment.
3. La Psicologia Positiva és «vi vell en botelles noves». No obstant això, entenem que la recuperació i actualització d'estudi de temes del passat com la passió, el perdó, l'agraïment o la generositat han estat fortaleces de la Psicologia Positiva, atès que aquests constructes no es van esgotar i són susceptibles d'ampliació i reconeixement com a objecte d'estudi, però des d'una perspectiva científica. Des de la Psicologia Positiva, es reconeixen aquests antecedents, però no es limita a reinterpretar el que ja se sap, sinó a investigar i aprofundir en el seu coneixement i identificar variables operatives, mètodes de mesura rigorosos i dissenys concordats amb la investigació científica.

4. En un intent de postmodernitat, una de les crítiques a la Psicologia Positiva l'acusa d'estar al servei del capitalisme, consumisme i individualisme, quan està infestada de conceptes que tenen a veure amb transaccions humanes (amor, gratitud, perdó, generositat, etc.) desproveïdes de valor material i plenes de connotacions interpersonal.
5. Manca de científicitat. Una de les crítiques més doloroses negant-li la recerca de qualitat que du a terme, a la qual es pot respondre, com ja s'ha exposat anteriorment, amb centenars de publicacions científiques publicades en les revistes més prestigioses.

Ara bé, les crítiques a la Psicologia Positiva, en comptes de desestabilitzar-la o fer-la desaparèixer, l'han ajudada a enfortir la investigació, a aconseguir una nova fase de maduresa i desenvolupament, a ampliar els seus objectius i mètodes d'estudi. La gran quantitat d'investigació duta a terme i l'augment creixent d'aquesta, és una prova d'això.

■ 1.3. L'estudi de les organitzacions i del treball des de la Psicologia Positiva

Que la Psicologia s'ha centrat fins als nostres dies en la patologia, en el que «no funciona», és un fet comprovat. Centrar-se en el costat negatiu, en els problemes, pot portar a pensar que l'ésser humà no posseeix trets positius. Però això no és completament així. La realitat és molt més diversa i complexa, com ja sabem: l'ésser humà és complex i com a conseqüència es necessita una Psicologia que no només resolga problemes, sinó que vaja més enllà; això és, que facilite el desenvolupament de les fortaleses de les persones en una dimensió personal i també organitzacional.

Avui dia, algunes organitzacions potencien aquesta positivitat. Elles són conscients dels beneficis d'aquest canvi de perspectiva per aconseguir empleats positius. Saben que per sobreviure és necessari un canvi de perspectiva i una obertura cap al positiu i el desenvolupament personal i professional de les persones en les organitzacions. Només d'aquesta manera aconseguiran que els seus empleats siguin positius, que siguin proactius, amb iniciativa personal, que siguin capaces de donar suport social i s'impliquen en el seu desenvolupament professional i en el desenvolupament de l'organització.

Per aconseguir aquest objectiu és crucial el desenvolupament i aplicació del que hem denominat Psicologia Organitzacional Positiva (POP) (Salanova 2008 2009; Salanova, Llorens, Xifre i Martínez 2012; Salanova, Llorens i Martínez 2019). La POP l'hem definida com «l'estudi científic del funcionament òptim de la salut de les persones i dels grups en les organitzacions, així com la gestió efectiva del benestar psicosocial en el treball i del desenvolupament de les organitzacions saludables. El seu objectiu és descriure, explicar i predir el funcionament òptim en aquests contextos, així com amplificar i potenciar el benestar psicosocial i la qualitat de vida laboral i organitzacional» (Salanova, Llorens i Martínez 2016; Salanova, Martínez, i Llorens 2014). La seua missió és descobrir les característiques que defineixen una «vida organitzacional plena», això és, a conèixer com són els empleats, grups, organitzacions i societats positives.

Tradicionalment i després de la Segona Guerra Mundial, la Psicologia va definir el seu abast basant-se en el model mèdic. Així, la Psicologia s'ha centrat històricament bàsicament en els defectes i el mal funcionament de les persones en diversos contextos. Es pot dir que s'ha tractat d'una Psicologia de l'anormalitat que aborda aspectes com l'agressió, alcoholisme, queixes psicossomàtiques, i violència, entre altres. Des d'aquesta perspectiva, per exemple, la Psicologia del Treball i de les Organitzacions sol estudiar i intervenir sobre l'estrès laboral, *burnout*, estrès tecnològic, avorriment, addicció al treball o assetjament psicològic, amb l'objectiu de descobrir i dissenyar intervencions específiques per a resoldre trastorns i patologies a escala personal, grupal i organitzacional. Però s'ha oblidat el costat brillant, s'oblida del gran percentatge de persones que estant bé podrien arribar a estar millor; de les persones que en comptes de llanguir en la seua vida tenint una existència «grisa» pel que fa a l'emocional, puguen prosperar i florir, s'oblida una Psicologia que pot explorar i desenvolupar el millor de les persones en qualsevol context de la vida i també en el context de les organitzacions. Des d'aquesta perspectiva, el context laboral i les persones que la integren s'avaluen des d'una aproximació basada en l'abundància i no en el dèficit (Linley, Harrington i Garcea 2009; Salanova i Llorens 2015).

Cal, per tant, el desenvolupament d'un paradigma que permeta abordar la part negativa, la més tradicional, però també el desenvolupament de fortaleces de l'empleat, del seu capital psicològic i del funcionament organitzacional òptim (Ortega-Maldonado i Salanova, 2018). Per a aconseguir-ho, s'ha d'apostar per un enfocament que supose un canvi de valors, de cultura, d'idees i supòsits bàsics relacionats amb la salut, el treball i la millora contínua de les persones, grups i organitzacions en els àmbits psicològic, social i econòmic. Aquesta aposta pel positiu afavoreix l'estudi de les emocions positives en el treball (la felicitat, el plaer, l'esperança) les maneres efectives d'afrontament, la resiliència, l'autenticitat en les relacions que s'estableixen en el treball, el *flow*, les creences d'eficàcia, la conducta cívica en les organitzacions, la justícia organitzacional, la confiança i l'*engagement*,

entre altres (Llorens i Salanova 2012; Martínez, Salanova, i Llorens 2016; Salanova i Llorens 2016; Salanova, Llorens i Martínez 2019).

Les organitzacions que aposten pel positiu i pel costat humà dels processos de treball es focalitzen en el desenvolupament dels recursos laborals (com ara autonomia, suport social) i de les pràctiques organitzacionals (com les pràctiques de conciliació vida laboral-privada) amb què compta l'organització i que afavoreixen la bona vida organitzacional, dels nivells de creences d'eficàcia, de l'*engagement*, i la resiliència en el treball. Ha de potenciar-se la visió que les organitzacions tenen al seu abast la possibilitat de desenvolupar el creixement i el benestar psicològic de les persones i els grups que les componen, i convertir-se en organitzacions més competitives i més saludables (Salanova, Llorens i Martínez 2016).

En definitiva, la POP inclou els aspectes de salut positiva i benestar en les organitzacions com a objectiu fonamental per a desenvolupar experiències positives com l'*engagement*, creences positives, la felicitat en el treball, resiliència i el seu impacte sobre l'acompliment organitzacional, la qualitat de vida laboral i organitzacional, entre altres aspectes. Per salut entenem un estat de benestar total en el treball que inclou el benestar físic, mental i social, i no la mera absència de malaltia o trastorns (seguint l'Organització Mundial de la Salut, OMS 1948). La POP es defineix com l'estudi científic del funcionament òptim de la salut de les persones i dels grups en les organitzacions, així com la gestió efectiva del benestar psicosocial en el treball i del desenvolupament de les organitzacions saludables. El seu objectiu és descriure, explicar i predir el funcionament òptim en aquests contextos, així com amplificar i potenciar el benestar psicosocial i la qualitat de vida laboral i organitzacional. La fi última de la POP és descobrir les característiques de la «vida organitzacional plena» individual, grupal, organitzacional i social. El focus d'anàlisi és no només individual, sinó grupal i organitzacional des d'un punt de vista col·lectiu i multinivell (Salanova et al. 2014 2016 2019).

2. L'ENGAGEMENT EN EL TREBALL, COM A INDICADOR DE BENESTAR ORGANITZACIONAL

A través del treball sovint aprenem nous coneixements i habilitats. I si treballem al costat d'altres persones, podem arribar a desenvolupar un sentit de pertinença i afiliació també. Però treballar no només pot tenir aquests avantatges, sinó que a més hauria d'oferir-los. Ja que passem més de deu anys de les nostres vides treballant (comptant cada minut d'una vida laboral més o menys continuada) el treball hauria de ser una font de benestar i satisfacció personal i professional. El treball hauria de generar i desenvolupar l'*engagement*.

■ 2.1. Què és l'*engagement*?

Des dels inicis en l'estudi d'aquest constructe, hem entès l'*engagement* en el treball com un indicador de benestar o felicitat relacionat amb el treball. És més, es relaciona amb un tipus de felicitat eudaimònica i no tant, o només, hedònica. Eudaimonia ve del grec: εὐδαιμονία / eudaimonía:/ comunament traduït com a felicitat, benestar o bona vida. També s'associa amb la «florida humana» o «prosperitat» com a traducció més precisa. Etimològicament es compon d'«eu» («bo») i «daimōn» («esperit»). És un concepte central en filosofia d'Aristòtil, entre altres, que té a veure amb el concepte de major benestar humà, objectiu de la filosofia pràctica que busca investigar (i també experimentar) què és realment, i com pot aconseguir-se la «bona vida». L'*engagement* es relaciona amb un concepte de benestar més focalitzat en l'eudaimònic, la cerca de la bona vida, una vida plena en el treball,

font de satisfacció i desenvolupament personal, i que valga la pena ser viscuda.

L'engagement l'hem conceptualitzat com «un estat positiu, relacionat amb el treball, que es caracteritza per vigor, dedicació i absorció» (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, i Grau 2000; Schaufeli, Salanova, González-Romá, i Bakker 2002, 74). El vigor es caracteritza per alts nivells d'energia i resistència mental mentre es treballa, la voluntat d'invertir esforç en el treball propi, i la persistència en l'activitat laboral, fins i tot enmig de les dificultats; la dedicació es refereix a estar fortament involucrat en el treball d'un i experimentar un sentit de transcendència, entusiasme, inspiració, orgull i desafiament. Finalment, l'absorció es caracteritza perquè la persona mentre treballa està totalment concentrada i gaudint de l'activitat que realitza, per la qual cosa el temps passa «volant» i es tenen dificultats per a desconnectar del treball.

Els alts nivells de vigor i dedicació al treball són els components essencials o *core* de *l'engagement*. I, a més, la investigació ha demostrat que el vigor i la dedicació es consideren oposats directes d'esgotament i cinisme, respectivament —característics del *burnout* o síndrome de cremar-se pel treball (González-Romá, Schaufeli, Bakker, i Lloret 2006). Podríem pensar en un continu anomenat «energia» que va des del vigor a l'esgotament, i un altre continu dit «identificació» que va des de la dedicació al cinisme. Comunament, els treballadors i treballadores cremats se senten molt cansats i mostren una actitud distant cap al seu treball; han esgotat la seua energia i s'identifiquen menys amb el seu treball del que solien fer. Per tant, el *burnout* es caracteritza per una combinació de poca energia (esgotament) i poca identificació (cinisme), mentre que *l'engagement* es caracteritza pel patró oposat: una combinació d'alta energia (vigor) i una elevada identificació (dedicació).

L'engagement en el treball és una cosa diferent de l'addicció al treball. Els addictes al treball a penes tenen vida social fora del treball i senten una irreprimible necessitat de treballar: senten que han

d'estar treballant. No poden imaginar quina altra cosa podrien fer que no fora treballar. Aquest no és el cas d'aquells que estan *engaged* amb el seu treball. Treballen de valent perquè gaudeixen del que fan, però no perquè se senten inevitablement impulsats a fer-ho. Però estar *engaged* amb el treball no és una mera sensació plaent, també resulta productiu. La investigació mostra que els empleats *engaged* i els equips en els quals treballen rendeixen més i aconsegueixen majors ingressos. D'aquesta manera, estar *engaged* amb el treball no solament hauria de ser una prioritat per a un empleat, sinó que també hauria de ser-ho per als seus directors, i per a l'organització, com un tot, ja que tots ixen beneficiats si un empleat està *engaged* amb el seu treball.

L'addicció al treball s'ha definit de moltes maneres, però coincidim amb Schaufeli, Taris i Bakker (2006) que van assenyalar que:

Els addictes són persones que treballen per damunt del que les prescripcions del seu treball requereixen i que s'esforcen més del que s'espera per la gent amb qui o per a qui treballen, la qual cosa suposa que descuren altres àrees de la seua vida fora del seu treball. Treballen tant a causa d'una compulsió interna, necessitat o impuls, i no a causa de factors externs tals com recompenses econòmiques, perspectives de carrera, matrimoni pobre o cultura organitzacional» (196).

Nosaltres l'hem definida com un mal laboral de tipus psicosocial caracteritzat pel treball excessiu que es du a terme a causa d'una irresistible necessitat o impuls de treballar constantment (Salanova, Del Líbano, Llorens, i Schaufeli 2007). És un 'mal' psicosocial perquè el treballador no se sent bé, presenta símptomes d'estrès i malestar psicològic. A més, aquests problemes poden afectar l'ambient social (per exemple: conflictes amb els companys, disminució del rendiment) i extralaboral (exemple: conflictes amb la família i/o els amics).

A més, l'addicció al treball pot tenir conseqüències greus en la salut de les persones, si comparem amb altres perfils de treballadors com són els treballadors *engaged*. En un estudi amb 537 empleats de cinc hospitals espanyols (Salanova, López-González, Llorens, Del Líbano

Vicente-Herrero, i Tomás-Salvá 2016) comprovem que els addictes al treball tenien significativament més problemes de son (és a dir, major cansament matutí, més son mentre conduïen i menys hores de son i amb pitjor qualitat de son tant de dilluns a divendres com en caps de setmana) i consumien més cafeïna i alcohol. A més, trobem una relació causal on els addictes al treball tenen aqueixos problemes de son que incideixen en major risc cardiovascular. Per tant, és un tema a tenir molt present en les organitzacions.

D'altra banda, hi ha persones que senten molt poca passió pel treball. No són treballadors *engaged*, ni molt menys addictes al treball. La veritat és que «s'avorreixen» en els seus treballs. L'avorriment en el treball és avui dia un fet real, i en Schaufeli i Salanova (2014) vam posar de manifest aquesta realitat comparant l'avorriment en el treball amb l'*engagement* i l'addicció al treball. Per a aquests treballadors, la jornada laboral se'ls fa eterna, i només hi compten les hores, i els minuts per a tancar l'ordinador i anar-se'n a casa. Les seues tasques els suposen poc repte, ja que generalment estan més qualificats per a realitzar les competències requerides pels seus treballs. Però, per què s'avorreixen en el treball? La veritat és que les respostes són molt diverses. Alguns es troben «atrapats» en el seu treball, i no es creuen capaços de trobar un treball millor, potser perquè el mercat laboral està saturat, tenen hipoteques per pagar, ja se'n van anar de casa buscant la independència i no volen tornar a casa de nou, o un llarg etcètera. També podria ser que en un primer moment el seu treball els resultara reptador i satisfactori, i després va deixar de ser-ho, en aquest cas perquè l'organització no es va plantejar accions positives per a mantenir o fins i tot incrementar l'*engagement*.

Realment, l'*engagement* en el treball, l'avorriment i l'addicció al treball són conceptes relacionats. Així l'*engagement*, quan es redueix per diversos motius (després parlaré de les causes o *drivers* de l'*engagement*) pot desencadenar en avorriment, en burnout o en addicció al treball. Els treballadors que estan avorrits, així com els empleats addictes estan en perill de sentir emocions negatives. Poden acabar per cremar-se (*burnout*) o totalment avorrits (*boreout*). En tots dos casos

s'observen uns símptomes similars relacionats amb el malestar psicològic, l'ansietat, l'ànim deprimat, la falta d'experimentació d'emocions positives i falta de propòsit en la vida i en el treball. Sovint es pensa que només un excés d'estrès o una sobrecàrrega de treball dona lloc a emocions negatives. Encara que l'estrès crònic condueix al burnout, també una baixa càrrega de treball en un lloc avorrit o que supose molt poc repte pot portar al malestar i la desmotivació fins a provocar baixes laborals. Perquè les persones se senten bé en el treball, aquest ha de tenir sentit, ha de donar-te gaudi, ha de ser valorat i reconegut en la teua organització, i t'ha d'aportar nous reptes.

Amb l'objectiu de delimitar amb més detall les relacions entre l'engagement i altres perfils de benestar/malestar, realitzem un estudi (Salanova, Del Líbano, Llorens i Schaufeli 2014) per a establir una tipologia del benestar dels empleats juntament amb els seus antecedents psicosocials. Conseqüències. Els resultats obtinguts amb una mostra de 786 empleats a temps complet de diversos sectors ocupacionals van mostrar quatre tipus de benestar dels empleats: empleats de 9 a 5 (relaxats), treballadors *engaged* (entusiasmats), addictes al treball (tensos), i empleats *burnout* (fatigats), cadascun amb diferents relacions amb el treball i les característiques personals. La classificació en un perfil o l'altre va venir determinada per variables tals com l'activació fisiològica, el plaer, el repte que suposa l'activitat, les destreses per a dur-la a terme i el grau d'identificació amb el treball. Això és molt interessant perquè ens dona pistes sobre quins poden ser els desencadenants d'un determinat perfil de benestar. Per exemple, quan tenim baixa energia i plaer en fer les tasques, no suposen reptes, ni tenim destreses suficients per a realitzar-les i, a més, no ens sentim identificats amb el nostre treball, hi ha moltes probabilitats que acabem desenvolupant *burnout*. A més, també ens dona algunes idees de cara a les potencials intervencions per a millorar el benestar. Per exemple, per a passar d'un perfil de 9 a 5 (o relaxat) a un d'*engagement* es podria incrementar el repte o desafiaments de les tasques de l'empleat, així com el nivell d'energia o activació, i el grau d'identificació amb el treball. En la figura 1 es representen els quatre perfils de benestar psicosocial a manera de quadrants, i en quina mesura cada perfil

té puntuacions altes o baixes (+ o -) en cadascuna de les variables classificatòries.

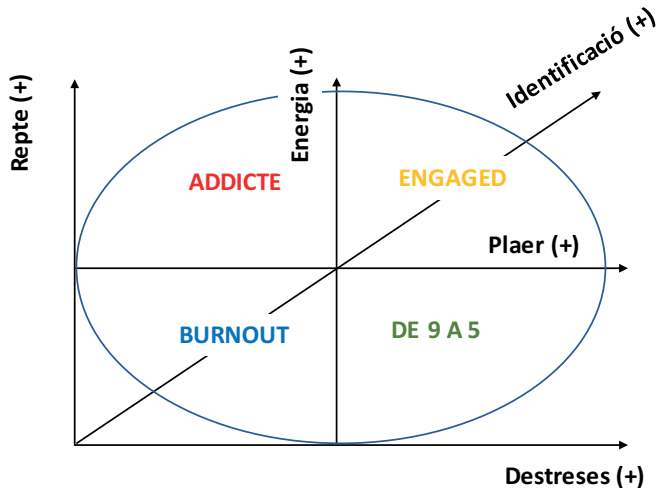


Figura 1. Perfils de benestar psicossocial
(Salanova, Del Líbano, Llorens i Schaufeli 2014)

Seguim amb la descripció de què és i què no és *engagement*. És important assenyalar que, en comptes d'un estat emocional momentani, específic, l'*engagement* es refereix a un procés afectivocognitiu més persistent i relacionat amb el treball mateix. L'*engagement* no és un tret de personalitat que, per ser una disposició duradora, reflecteix la reacció típica d'una persona en múltiples contextos (per exemple, l'extraversió o l'estabilitat emocional). Però tampoc és una experiència psicològica curta en el temps com pot ser-ho el *flow* o flux (Csíkszentmihályi, 1990) ja que aquest és un estat d'experiència òptima que es caracteritza per la combinació d'altas habilitats i alt desafiament en la tasca, per una atenció focalitzada, una ment clara, per la unió del cos i la ment, per la facilitat de concentració, per un control total, una pèrdua d'acte-consciència, per una distorsió del temps i un gaudi intrínsec. Clarament, estar molt absorbt en el treball està molt prop de

la descripció de *flow*, i encara que és raonable esperar que els treballadors *engaged* siguin més propensos a experimentar experiències psicològiques positives com el *flow*. El *flow* seria més una experiència psicològica de curta duració en el temps, denominada *state-like*, enfront del tipus d'experiència psicològica *trait-like* de l'*engagement*.

■ 2.2. Qüestions sobre el mesurament de l'*engagement*

Una vegada conceptualitzat l'*engagement* passem, a continuació, a presentar una de les mesures de l'*engagement* en el treball més popular. Es tracta d'un qüestionari d'acte-informe anomenat *UWES-Utrecht Work Engagement Scale* que inclou els tres aspectes constituents de l'*engagement* que comentàvem abans: vigor, dedicació i absorció. Aquest instrument compta amb dues versions de 17 i de 9 ítems àmpliament conegudes (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró i Grau, 2000; Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker 2002; Schaufeli, Bakker i Salanova 2006).

Recentment hem reduït la versió de l'UWES a només tres ítems, un ítem per cada dimensió de l'*engagement* i ha resultat una mesura fiable i vàlida que es pot utilitzar perfectament quan el conjunt de variables en un estudi és molt ampli (vegeu Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova i De Witte 2017).

La investigació sobre l'UWES ha demostrat bones propietats psicomètriques (validesa factorial, correlacions esperades entre ítems, invariància transnacional, consistència interna, estabilitat en el temps, i validesa de constructe). En particular, es mostra que l'*engagement* és un constructe diferent del *burnout*, la satisfacció, el compromís i l'addicció al treball.

COM ESTIC D'ENGAGED AMB EL MEU TREBALL?

Assenyala en quin grau s'aplica al teu cas cadascuna de les següents afirmacions. Per a això, encercla el número que millor representa la teua opinió.

0	1	2	3	4	5	6
Mai / Cap vegada	Quasi mai / Poques vegades a l'any	Algunes vegades / Una vegada al mes o menys	Regularment / Poques vegades al mes	Prou vegades / Una vegada per setmana	Quasi sempre / Poques vegades per setmana	Sempre / Tots els dies

1	En el meu treball em sent ple d'energia (V)	0 1 2 3 4 5 6
2	El meu treball està ple de significat i propòsit (D)	0 1 2 3 4 5 6
3	El temps vola quan estic treballant (A)	0 1 2 3 4 5 6
4	Soc fort i vigorós en el treball (V)	0 1 2 3 4 5 6
5	Estic entusiasmat amb el meu treball (D)	0 1 2 3 4 5 6
6	Quan treballo m'oblido de tot el que passa al meu voltant (A)	0 1 2 3 4 5 6
7	El meu treball m'inspira (D)	0 1 2 3 4 5 6
8	Quan treballo m'oblido de tot el que passa al meu voltant (A)	0 1 2 3 4 5 6
9	Soc feliç quan estic absorbt en el meu treball (A)	0 1 2 3 4 5 6
10	Estic orgullós del treball que faig (D)	0 1 2 3 4 5 6
11	Estic immers en el meu treball (A)	0 1 2 3 4 5 6
12	Puc continuar treballant durant llargs períodes de temps (V)	0 1 2 3 4 5 6
13	El treball és reptador (D)	0 1 2 3 4 5 6
14	Em «deixe dur» pel meu treball (A)	0 1 2 3 4 5 6
15	Sóc molt persistent en el meu treball (V)	0 1 2 3 4 5 6
16	M'és difícil desconnectar-me del meu treball (A)	0 1 2 3 4 5 6
17	Fins i tot quan les coses no van bé, continue treballant (V)	0 1 2 3 4 5 6

Resultats del test

Ara suma les puntuacions que li has donat a cada una de les dimensions (V de Vigor, D de Dedicació i A d'Absorció i anota-les en la següent taula, trau una mitjana aritmètica de cada dimensió. Per exemple, la suma de les 6 puntuacions de Vigor la divideixes entre 6, les 5 de Dedicació, entre 5, i les 6 d'Absorció entre 6)

Vigor = (V)/6 _____
 Dedicació = (D)/5 _____
 Absorció = (A)/6 _____

Font: Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. i Grau, R. (2000). «Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?» *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

Pots comparar les teues puntuacions mitjanes de cada dimensió amb les obtingudes per treballadors espanyols i que pots veure en aquesta taula.

Tabla normativa UWES
(N= 1,275 trabajadores españoles)

	%	Vigor	Dedicación	Absorción
Muy bajo	<5	≤ 2.5	≤ 1.40	≤ 1.20
Bajo	5-25	2.6-3.51	1.41-2.99	1.21-2.5
Medio	25-75	3.52-4.99	3-4.50	2.6-4.1
Alto	75-95	5-5.99	4.6-5.5	4.2-5.1
Muy alto	> 95	≥ 6	≥ 5.60	≥ 5.2
Media		4.32	3.71	3.31
Desv. Tip.		1.04	1.28	1.14
Rango		00-6.00	00-6.00	00-6.00

Fuente: Salanova (doc. no publicado)

Estar *engaged* en el treball significa tenir puntuacions altes o molt altes en cadascuna de les tres dimensions de l'*engagement* (això és, en vigor, dedicació i absorció). Si has obtingut menor puntuació, podries gaudir més del treball i aconseguir una major satisfacció d'ell.

Altres qüestions que cal fer-se en relació amb l'*engagement* són, per exemple, si hi ha variacions en aquest en funció del gènere, l'edat i/o el país. La recerca científica ha demostrat que no hi ha diferències sistemàtiques entre homes i dones en l'*engagement*. En relació a l'edat, no hi ha grans diferències entre grups d'edat, encara que s'observa que a mesura que ens fem més majors s'incrementa lleu i significativament el nivell d'*engagement* (Salanova i Schaufeli 2009). Pel que fa al país, en un estudi recent trobem que als països occidentals com Holanda, Finlàndia, Bèlgica i Espanya els índexs d'*engagement* són majors que en països asiàtics com la Xina o el Japó (Hu, Schaufeli, Taris, Hessen, Hakanen, Salanova i Shimazu 2014).¹

En aquest estudi vam realitzar anàlisis amb mostres de més de 80.000 individus i trobem que els índexs d'*engagement* al Japó són bastant més baixos que en la resta de països, com passa amb els indicadors de felicitat i benestar comentats anteriorment. En una anàlisi amb major profunditat d'aquests resultats, comparant mostres de treballadors japonesos i holandesos, els meus col·legues van trobar que les puntuacions més baixes d'*engagement* en el treball dels japonesos, quan les comparem amb els holandesos, no són causades pel fet que

1. Vegeu http://marisasalanova.blogspot.com.es/2018/03/mi-experiencia-en-kioto-justo-en-el-dia_55.html per a una revisió del significat de l'*engagement* i la felicitat en funció de la cultura.

no experimenten íntimament l'experiència psicològica positiva de sentir-se *engaged* amb els seus treballs (vigorosos, dedicats i absorts mentre treballen) sinó que es respon més a un factor cultural com és que en cultures asiàtiques, com el Japó, està ben vista la supressió en l'expressió d'emocions positives i això no té conseqüències negatives per a les persones (Shimazu, Schaufeli, Miyanaka i Iwata 2010). És més, expressar altes dosis de benestar i *engagement* podria tenir conseqüències negatives respecte a valors col·lectivistes que per a ells són importants, o produir gelosia i enveja en uns altres amb les conseqüències de pèrdua d'equilibri i harmonia social. Mentre que en cultures més occidentals és la necessitat d'automillora continua l'aspecte cultural que explica un biaix major a puntuar més alt en *engagement*.

■ 2.3. Es contagia l'*engagement*?

L'*engagement* entès com un constructe motivacional també pot ser compartit pels membres d'un equip de treball. Les persones que treballen en el mateix equip interactuen unes amb unes altres, i estan implicades en processos de contagi d'experiències i emocions tant positives com negatives, se sintonitzen emocionalment, i es deixen influir entre elles (Salanova i Schaufeli 2009).

A la majoria de nosaltres ens és familiar la frase «estem en la mateixa ona» o «estem connectats», quan ens referim a compartir amb uns altres algun gust, hobby o preferència. També és possible el cas de sintonitzar emocions amb altres persones en determinades circumstàncies. Per exemple, ens sentim alegres en unes noces i tristos en un funeral. Si som amants de l'esport, ens alegrem quan el nostre equip guanya la lliga. En aquests casos, podem dir que d'una manera o una altra capturem les emocions que senten les persones que ens envolten i les fem nostres. Aquest fenomen s'ha denominat en Psicologia «contagi emocional», i es defineix com «la tendència a imitar i sincronitzar automàticament les expressions facials, les vocalitzacions,

les postures i els moviments amb els d'una altra persona i, per tant, a convergir junts emocionalment» (Hatfield, Cacioppo i Rapson 1994).

També existeix una altra manera de capturar les emocions dels altres, ja que el contagi emocional pot produir-se a través d'un procés més conscient d'identificació empàtica. És a dir, en ser empàtics i posar-nos en la pell de l'altra persona, podem autoinduir-nos les emocions que sent l'altre i experimentar-les realment. Per exemple, quan som conscients que un company se sent trist o feliç, pot desencadenar en nosaltres records d'altres moments en què ens hem sentit d'aqueixa manera, i despertar emocions similars. En els nostres estudis també hem demostrat, mitjançant la teoria del contagi emocional aplicada al treball i a les organitzacions, que la similitud entre els membres de l'equip quant a gènere, es relaciona amb la convergència en nivells d'*engagement* amb el treball. Això es va concloure en un estudi realitzat amb 161 equips de treball (Torrente, Salanova i Llorens 2013).

Però, existeix l'*engagement* col·lectiu? El contagi emocional no és l'únic procés que pot explicar aquests fenòmens afectius grupals. La recerca ha demostrat que la influència i la persuasió social que es produeix entre les persones del grup, així com el modelatge conductual, entès com la tendència a imitar a uns altres que considerem models per la influència que exerceixen sobre nosaltres, poden explicar aquests fenòmens. Per exemple, durant les interaccions que duc a terme amb el meu equip de treball, puc jutjar si les emocions que he d'expressar són adequades o no a la situació i observe com les expressen els altres. Llavors, si valore aqueixes expressions com «adequades» socialment parlant, tendiré a imitar les expressions emocionals dels altres. També la influència del líder del grup sobre l'equip pot produir motivació i respostes afectives similars. Per tant, quan el líder o els companys de l'equip se senten *engaged*, és fàcilment esperable que durant la interacció social ens influïm i ens sentim de manera similar, integrant altes dosis d'activació o vigor, dedicació pel treball, i passant llargs períodes d'absorció i concentració en el que es fa (Salanova i Schaufeli 2009).

L'*engagement* col·lectiu s'ha demostrat en diversos estudis duts a terme, pel nostre equip, amb més de 200 equips de treball i els seus líders, de diversos sectors ocupacionals a Espanya, demostrant l'existència d'aqueix *engagement* de l'equip (*team work engagement*) com a experiència compartida activada per la presència de recursos socials compartits en l'equip (coordinació, treball en equip, suport social, lideratge transformacional) i que té com a resultat l'alt acompliment de l'equip de treball tant *intra* com *extra-role* (Cruz, Salanova, i Martínez 2013; Gracia, Salanova, Grau, i Xifre 2012; Salanova, Lorente, Chambel i Martínez 2011; Torrente, Salanova, Llorens i Schaufeli 2012).

3. L'ENGAGEMENT EN EL CONTEXT DE LES ORGANITZACIONS SALUDABLES I RESILIENTS

Des del nostre punt de vista, és aquesta situació de turbulències, crisis i canvis abruptes on les organitzacions positives es mostren en tota la seua complexitat. Basada en aquest context de crisi a escales econòmica, social i de valors que vivim arreu del món, sorgeix una altra conceptualització d'organitzacions positives que amplia les definicions anteriors. Salanova i col·legues (Salanova, Llorens, Xifre i Martínez 2012; Salanova, Llorens i Martínez 2016; Salanova, Martínez i Llorens 2014) hem definit una organització positiva com aquella que combina dos elements bàsics: és saludable, però alhora és resilient. És a dir, les organitzacions positives estan preocupades per la salut integral, però alhora són capaces no només de sobreviure en aquests períodes crítics, sinó d'aprendre i eixir fins i tot més enfortides d'aquestes situacions (Elliot i Macpherson 2010). En aquest context sorgeix el concepte d'organització saludable i resilient o HERO (*HEalthy & Resilient Organization*) que fa referència a aquestes organitzacions positives caracteritzades pel binomi salut i resiliència.

■ 3.1. Què és una organització saludable i resilient?

Una HERO pot definir-se com aquella organització que du a terme accions sistemàtiques, planificades i proactives per a millorar els processos i resultats, tant dels empleats com de l'organització com un tot. A més, aquestes organitzacions són «resilients» perquè mantenen un

ajust positiu baix circumstàncies reptadores, s'enforteixen davant situacions adverses i sota pressió són capaces de mantenir el seu funcionament i els seus resultats. Aquests esforços suposen la presència de recursos i pràctiques organitzacionals saludables que busquen millorar l'ambient de treball, especialment en temps de turbulència, amb l'objectiu de desenvolupar la salut de les persones i la salut financera de l'organització (Salanova, Llorens *et al.* 2012; Salanova *et al.* 2016; Salanova *et al.* 2014).

En general, una organització saludable aposta per la millora de processos, de resultats i per l'aprenentatge dels errors d'una manera madura i conscient. Inverteix en pràctiques organitzacionals saludables (p. e. conciliació vida professional-vida privada, prevenció de l'assetjament psicològic (violència psicològica en el lloc de treball), salut psicosocial, comunicació organitzacional), així com en recursos saludables especialment en autonomia, *feedback*, clima de suport, treball en equip, coordinació i en el foment de líders transformacionals, i a més, fomenta el desenvolupament de la salut en els equips de treball en forma d'eficàcia, afectes positius, confiança, *engagement*, i resiliència enfront de l'adversitat. És capaç de desenvolupar resultats organitzacionals en termes de rendiment de l'equip i de la mateixa organització, fomentar la qualitat i el compromís amb la societat. D'altra banda, aquestes organitzacions fomenten el «nosaltres», ja que la seua idiocràcia resideix en l'avaluació de la salut organitzacional, atesa la percepció no només de les persones, sinó dels grups de treball i de la mateixa organització. Així, podem dir que les organitzacions saludables vetlen per la cura i promoció de la salut de les persones, els grups de treball i l'organització de manera conjunta i continuada en el temps (Salanova *et al.* 2014 2016 2019). Una organització saludable pot ser una empresa privada (p. ex. del sector ceràmic) o del sector públic com, per exemple, els hospitals.

Comptem amb diferents models teòrics sobre organitzacions saludables. El primer d'ells les estudia des de la gestió i direcció de recursos humans i desenvolupament organitzacional i identifica les característiques de les empreses explorant els sistemes de treball

denominats de *high performance* (Delery i Shaw 2001). En segon lloc, Luthans i col·laboradors també proposen una orientació que connecta l'optimització del capital psicològic positiu (*PsyCap*) amb la maximització de l'estratègia de negoci. Des d'aquesta perspectiva, les organitzacions saludables són capaces d'atraure i retenir els treballadors més productius i amb més talent, i busquen l'èxit més gran en la gestió de costos i competitivitat (Luthans i Youseff 2004; Luthans i Youseff-Morgan 2017).

Un altre dels models teòrics és el proposat per Wilson, DeJoy i col·legues que desenvolupen un model comprensiu d'organització saludable (DeJoy i Wilson 2003). Aquests autors són pioners en el desenvolupament d'un model d'organitzacions saludables que inclou la salut dels empleats i variables referides al context organitzacional (p. e. demandes, eines i tecnologia, o ambient social) i al rendiment de l'empresa. No obstant això, la validació d'aquests models previs presenta algunes limitacions: (1) les dades es recullen utilitzant una única font d'informació (els empleats) amb la qual cosa pot aparèixer un biaix potencial en les dades en tractar-se de dades subjectives; i a més (2) els constructes del model es posen a prova únicament a escala individual, se centren en la persona, a pesar que les premisses del model requereixen examinar les dades de manera col·lectiva (DeJoy *et al.* 2010; Wilson *et al.* 2004).

■ 3.2. El model HERO d'organització saludable i resilient

Finalment, des de l'equip WANT hem desenvolupat un model heurístic i integrador que recull el caràcter saludable i resilient d'aquest tipus d'organitzacions. Aquest model es denomina HERO (*HEalthy & Resilient Organization*) i constitueix també una metodologia científicoaplicada

per a l'avaluació i el foment d'aquestes organitzacions, enteses com a saludables i resilients, i des d'una perspectiva holística, integral, positiva i col·lectiva. La primera proposta del model HERO la vaig publicar en 2008 i 2009. Aquest primer acostament al concepte dona pas a la seua validació científica uns anys després (Salanova *et al.* 2012). Aquestes investigacions permeten identificar quins són els elements clau que caracteritzen a les organitzacions positives, enteses com a organitzacions saludables i resilients. Aquestes claus sobre HEROs s'han publicat en diversos mitjans (Salanova *et al.* 2012; Salanova *et al.* 2014 2016 2019). Es basen en les propostes derivades de la recerca que mostren la importància que l'avaluació i el desenvolupament d'organitzacions saludables i resilients s'aborden des d'una aproximació comprensiva, interdisciplinària i multicausal. D'aquesta manera, s'estableixen els rols dels diferents *stakeholders* o agents clau (per exemple, directius, supervisors, empleats i clients) que han de participar en el procés d'avaluació positiva, i es fomenta la integració dels programes de salut integral en les polítiques i la cultura de les organitzacions.

El model HERO (vegeu la figura 2) proposa que una organització positiva (això és, saludable i resilient alhora) presenta tres grans components que interaccionen entre si, de manera que, si s'inverteix en un, pot provocar beneficis positius en la resta de components: (1) recursos i pràctiques organitzacionals saludables, entesos com a recursos de la tasca (p. ex. autonomia) i del grup de treball (p. ex. suport social) així com estratègies que permeten estructurar i organitzar el treball (p. ex. estratègies de comunicació), (2) empleats i grups de treball saludables que gaudeixen, per exemple, d'alts nivells de benestar psicosocial en termes de creences d'eficàcia, emocions positives, *engagement* en el treball, i resiliència i (3) resultats organitzacionals saludables tals com alt acompliment organitzacional, excel·lència organitzacional, bones relacions amb l'entorn organitzacional i la comunitat, i responsabilitat social empresarial (Salanova, Llorens *et al.* 2012; Salanova *et al.* 2014 2016).

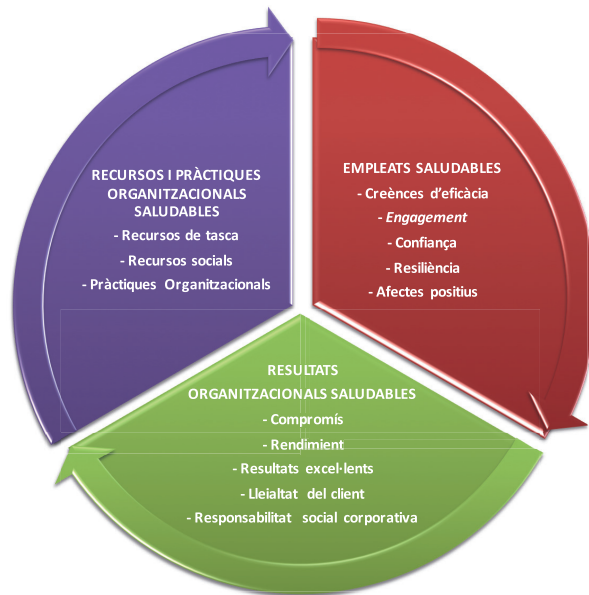


Figura 2. Model HERO d'organitzacions positives

Els estudis duts a terme en 303 equips i els seus supervisors immediats (Salanova *et al.* 2012) i els resultats obtinguts atorguen validesa al model teòric HERO, puix que mostren que quan les organitzacions posen en marxa recursos i pràctiques organitzacionals saludables (autonomia de l'equip, *feedback* de l'equip, clima de suport, treball en equip, coordinació, lideratge transformacional) els equips es perceben més saludables (més eficaços, *engaged*, i resilientes enfront de l'adversitat) la qual cosa porta al seu torn a resultats organitzacionals més saludables tant pel que fa al rendiment *in-rol* (conductes pròpies del lloc de treball que exerceix el treballador, aquelles que estan prescrites en el seu contracte de treball) com *extra-rol* (conductes que beneficien a l'organització, espontànies, voluntàries, intencionals, positives i desinteressades i que van més enllà de les expectatives de rol) de l'equip percebut pel supervisor mateix. L'acompliment laboral excel·lent dels

empleats també prediu positivament la lleialtat dels clients i la seua satisfacció amb l'organització.

El primer dels elements del model HERO el constitueixen els recursos i pràctiques organitzacionals saludables. Es refereixen a la percepció de recursos de tasques i interpersonalment que poden ser compartits pels membres d'un mateix equip i que poden fomentar-se a través de diferents pràctiques de recursos humans. Des de teories científiques, com per exemple en la Teoria de conservació de recursos (Hobfoll 2002), el Model de demandes-recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli 2001), el Model vitamínic (Warr 2013) o el model HERO (Salanova *et al.* 2012) se suggereix la necessitat de diferenciar els recursos laborals en dues categories principals: recursos de la tasca i recursos del grup de treball. Finalment, les organitzacions positives promocionen tals recursos i ho fan posant en marxa pràctiques organitzacionals saludables a través de la gestió de recursos humans en les organitzacions.

El segon dels elements del model HERO són els empleats saludables. Concretament, fa referència al volum de recursos psicològics positius que tenen els empleats/equips i que fan que se senten bé, que siguen resilents, amb alt grau de control i que tinguen un impacte positiu en el treball en termes de resultats econòmics o de qualitat, per exemple (Hobfoll, Johnson, Ennis, i Jackson 2003). En aquest bloc és on el concepte d'*engagement* té una cabuda especial, atès que és un dels indicadors fonamentals de com de saludables són els empleats en una organització saludable i resilient. Així doncs, a pesar que existeixen múltiples indicadors d'empleats saludables, les investigacions realitzades per l'equip WANT (vegeu Salanova *et al.* 2012 en la seua validació) demostren que són tres els que més representats són en la recerca científica, per la seua relació amb els recursos i pràctiques organitzacionals saludables i pels seus efectes sobre els resultats organitzacionals en termes d'acompliment *intra* i *extra-role*. Aquests indicadors són les creences d'eficàcia, l'*engagement*, i la resiliència (Salanova *et al.* 2012 2014 2016; Torrent, Salanova, Llorens i Schaufeli 2012).

El tercer element del model HERO correspon als resultats organitzacionals saludables. Aquests es relacionen amb el grau d'excel·lència dels productes/serveis de l'organització i amb les bones relacions de la mateixa amb l'entorn i la comunitat. El concepte d'excel·lència és tan important que algunes definicions d'organitzacions saludables ho consideren com un indicador clau. A més, hem indicat (Salanova i col·legues 2012) que una organització positiva (això és, saludable i resiliència) manté relacions positives amb l'ambient extra organitzacional, amb les comunitats locals i amb la societat en general i també amb els seus clients. Aquestes relacions positives s'aconsegueixen mitjançant la cooperació entre companys i el suport d'altres companyies i organitzacions afavorint la responsabilitat social.

Finalment, també existeix evidència a favor del que es coneix com el fenomen de «l'espill de la satisfacció», que descriu la relació que existeix entre la satisfacció laboral dels empleats i la satisfacció i l'*engagement* dels clients (Zablah, Carlson, Donovan, Maxham, i Brown 2016). Els resultats mostren que els empleats que estan satisfets desenvolupen millor el seu treball i contribueixen a incrementar els nivells de satisfacció dels clients i al fet que aquests perceben que els empleats són més empàtics amb ells (creuen que els treballadors són capaços de posar-se en el lloc del client i comprendre les seues necessitats) (Vermeeren, Kuipers i Steijn 2012) i a més, s'incrementen les intencions de compra (Evanschitzky, Groening, Mittal i Wunderlich 2011) i la satisfacció total amb la compra (Hammerschmidt, Falk i Weijters 2016).

Basant-nos en el model HERO, des de l'equip WANT hem desenvolupat també una metodologia que està validada científicament per a fomentar organitzacions positives. Aquesta metodologia es presenta com una alternativa moderna i científica als tradicionals models d'estrès, gestió de recursos humans, comportament organitzacional i Psicologia de la Salut Ocupacional Positiva. Aquesta metodologia d'avaluació (i intervenció) d'organitzacions positives (enteses com a saludables i resilients) presenta una sèrie d'avantatges competitiu

respecte a les propostes més tradicionals. Aquests avantatges es presenten a continuació i configuren la idiosincràsia de la metodologia HERO (Llorens *et al.* 2013; Salanova, Llorens, Torrente i Acosta 2013).

1. Convida a participar als diferents «actors» de l'organització. La percepció de la direcció, dels grups de treballadors, dels seus supervisors i dels clients són claus per a avaluar una organització positiva. Només d'aquesta manera és possible avaluar la salut de l'organització de manera conjunta, ateses les valoracions dels mateixos equips i les organitzacions des d'una perspectiva global, col·lectiva, multifacètica i complexa.
2. Permet combinar diferents metodologies, la qual cosa li atorga major impacte. Concretament, s'utilitza una combinació de metodologies qualitatives, mitjançant entrevistes semiestructurades a directius, com a metodologies quantitatives mitjançant l'administració de qüestionaris (en versió paper o en línia) a empleats, els seus supervisors i els corresponents clients/ usuaris.
3. Destaca la naturalesa grupal i organitzacional dels instruments de mesura, la qual cosa constitueix, si més no un enfocament nou i pragmàtic per a l'estudi de la salut ocupacional, així com l'ús d'indicadors financers objectius (p. e. *Return On Assets-ROA*).
4. Afavoreix l'anàlisi i tractament de les dades recollides en l'àmbit col·lectiu (i no únicament individual com s'ha fet fins ara), d'acord amb una perspectiva multinivell, això és, considerar la percepció que els empleats tenen dels seus equips de treball, dels seus supervisors i de l'organització com un tot. Això permet oferir resultats més pròxims a la realitat laboral, ja que es consideren no solament els aspectes ideogràfics o subjectius, sinó les interaccions que s'estableixen amb les persones amb les quals es treballa, la qual cosa representa un acostament més real al context laboral en l'actualitat.

5. Presenta una visió macro que permet integrar en una mateixa avaluació diferents nivells d'anàlisi (organitzacional, grupal i individual) i estudiar fenòmens organitzacionals que no seria possible estudiar fora d'aquesta perspectiva comprensiva. Això ofereix una visió integradora de l'organització superant les tradicionals anàlisis parcials o específiques d'alguns aspectes de l'organització.

La bateria HERO combina instruments quantitius i qualitius i s'aplica a diferents agents clau. A continuació es detallen els elements diferenciadors d'aquests instruments.

1. Mesures qualitatives. S'obtenen a través d'entrevistes semiestructurades amb els directius i cobreixen principalment dos tònics: recursos i pràctiques organitzacionals saludables, i resultats organitzacionals saludables. Les entrevistes es van analitzar utilitzant anàlisi de contingut. Aquesta anàlisi la duen a terme codificadors entrenats i independents amb l'objectiu de crear un sistema de categories mútuament excloents, de confiança i vàlid. Els recursos i pràctiques organitzacionals saludables es categoritzen d'acord amb el projecte ERCOVA (Empresa Responsable de la Comunitat Valenciana) el qual tracta de promoure la responsabilitat social corporativa (RSC) de les empreses com a part del projecte europeu EQUAL. Els resultats organitzacionals saludables inclouen tant la qualitat en els productes i serveis oferits (excel·lència) com les relacions positives amb l'entorn organitzacional i amb la comunitat (beneficis per a la comunitat).
2. Mesures quantitatives. Es duen a terme mitjançant l'administració de tres qüestionaris (amb mesures col·lectives) que han de respondre els empleats, supervisors i clients. Els qüestionaris d'empleats i supervisors inclouen 21 escales que fan referència a les tres dimensions principals de les HEROs: recursos i pràctiques organitzacionals saludables, empleats saludables i resultats organitzacionals saludables. En tots els casos el

referent és col·lectiu. Això significa que els empleats emplen el qüestionari pensant en l'organització (p. e. «En aquesta organització...») i en l'equip (p. e. «El meu equip...»), mentre que el supervisor immediat pensa en l'organització (p. e. «En aquesta organització...») i en l'equip que ell o ella supervisa (p. e. «L'equip que jo supervise...»). Finalment, el qüestionari per a clients inclou quatre mesures sobre resultats organitzacionals positius, especificacions de qualitat de servei: acompliment laboral dels empleats, empatia dels empleats, lleialtat dels clients i satisfacció dels clients. Les escales es mesuren a través d'una escala de Likert de 7 punts que va de 0 «mai» a 6 «sempre».

3. HEROCheck. Es du a terme mitjançant l'administració d'un *checklist* d'avaluació desenvolupat per l'equip WANT que permet realitzar una avaluació inicial i expressa de l'organització (especialment útil per a xicotetes empreses). A causa del seu fàcil i ràpid ús pot usar-se per a realitzar avaluacions periòdiques i freqüents sobre el grau en què una empresa és saludable en un moment concret. Consta de 25 indicadors distribuïts entorn de quatre elements i s'administra en forma d'entrevista semiestructurada: (1) **recursos i pràctiques organitzacionals saludables** (autonomia, *feedback*, clima de suport social, treball en equip, coordinació i lideratge positiu; a més s'avalua quines són les pràctiques que es duen a terme en l'organització i quin és el grau d'abast de les mateixes), (2) **deman-des laborals** (sobrecàrrega quantitativa, sobrecàrrega qualitativa mental, sobrecàrrega qualitativa emocional, ambigüïtat de rol, conflicte de rol, rutina, assetjament psicològic, dissonància emocional), (3) **empleats saludables** (eficàcia col·lectiva percebuda, engagement, confiança vertical, confiança horitzontal, resiliència) i finalment, (4) **resultats organitzacionals saludables** (acompliment *intra-role*, acompliment *extra-role*, compromís organitzacional, qualitat de servei, resultats excel·lents). El HEROCheck s'administra a persones clau de l'organització inclosos els i les mànagers, treballadors, treballadores i super-

visors i supervisors. S'inclouen unes taules normatives per a comparar els resultats obtinguts per l'empresa i saber com de saludable i de resilient és l'organització.

4. IMPULSORS I EFECTES DE L'ENGAGEMENT A ESCALA INDIVIDUAL I COL·LECTIVA

Fins ara hem vist què és l'*engagement* tant individual com col·lectiu, com es pot mesurar, i com és una peça clau en les organitzacions saludables i resilients. Però, quins són els factors que fan que algú estiga *engaged* i es nodrisca d'aqueix estat i quins són els factors que frenen o obstaculitzen l'*engagement*? Per què és tan important identificar causes potencials i conseqüències de l'*engagement*? Si sabem com es desenvolupa l'*engagement* i què és el que l'obstaculitza, a més de conèixer quines són les seues conseqüències, llavors serem capaces de fomentar-ho.

■ 4.1. Per què es genera l'*engagement*?

Entre les causes o *drivers* que fomenten l'*engagement* trobem les demandes laborals, i els recursos tant laborals i personals (Bakker i Demerouti 2017). Quant a les demandes laborals, la realitat és que en tota organització i en tot treball hi ha tasques que han de dur-se a terme, tant si ens agraden com si no. Aquestes tasques poden ser físiques —càrrega i descàrrega d'objectes alguns d'ells pesants— però també mentals, organitzacionals o socioemocionals. Per exemple, el control de trànsit aeri (mental), dirigir una companyia (organitzacional), o atenció clínica (socioemocional). Aquestes activitats requereixen energia i esforç. La persona ha d'involucrar-se com a treballador per a cobrir aqueixes demandes que la tasca requereix. Malgrat

això, les demandes laborals són essencialment 'neutres', això és, no són positives o negatives quant a les seues conseqüències positives o negatives. Les tasques i les demandes també contribueixen a fomentar sentiments positius (exemple, satisfacció i gaudi) quan es perceben com un repte o desafiament i poden promoure el desenvolupament personal. Però també poden portar a l'estrès laboral i ansietat quan es perceben com a amenaçadores. Això ocorre quan les demandes són excessives, per exemple, com a conseqüència d'un increment de la càrrega de treball fins a un límit tan alt que no hi ha temps per a descansar i has de fer més coses de les que pots manejar alhora. En aquest cas, la persona no és capaç de recuperar-se adequadament de l'estrès que produeix el treball. En altres casos, la naturalesa mateixa d'aqueixes demandes és massa amenaçadora, per exemple quan tens un conflicte de rol amb un cap que et dona instruccions contradictòries i no saps què fer.

El segon element clau per a potenciar l'*engagement* són els recursos laborals. La presència de recursos laborals sempre resulta clau perquè tenen la capacitat de modular l'efecte negatiu de les demandes en l'*engagement* en el treball. Per exemple, podem tenir molts missatges en la safata d'entrada del nostre correu electrònic cada dia (sobrecàrrega quantitativa) però si tenim suficient «autonomia» per a decidir quins missatges hem de contestar urgentment i quins poden esperar, o podem delegar aqueixes tasques en algú, o simplement no respondre, aquest recurs laboral (autonomia) ens és útil per a modular el potencial efecte negatiu d'aqueixa demanda quantitativa. Realment, en tots els treballs els empleats disposen de recursos laborals suficients per a desenvolupar nivells d'*engagement* adequats. A més de l'autonomia, serien el *feedback*, la varietat i claredat de les tasques, el treball en equip i el lideratge positiu, entre altres. Si les demandes laborals requereixen una inversió en energia, els recursos faciliten aqueixa energia. Però cal assenyalar que on sí que apareixen diferències consistents en els nivells d'*engagement* és en funció del tipus de treball que es realitza, i que va associat a una sèrie de recursos laborals. Per exemple, els directius, emprenedors, grangers i infermers tenen altes puntuacions en *engagement*, i els treballadors de cadenes

de producció, policies, treballadors socials i operadors de *call-centers* tenen les més baixes puntuacions en *engagement*. Curiosament, la percepció de l'autonomia en el treball és major entre els treballadors amb més nivells d'*engagement* i a més els treballadors *engaged* tenen també comportaments més proactius, amb més iniciativa personal i amb major capacitat de prendre decisions.

D'altra banda, sabem que els empleats *engaged* disposen també de recursos personals com la proactivitat, iniciativa personal, i conductes d'*engagement* en altres activitats de temps lliure, són optimistes, amb altes creences d'eficàcia personal i col·lectiva, alts nivells d'autoestima i resiliència i amb alta freqüència d'emocions positives (Bakker i Demerouti 2017; Salanova, Llorens i Schaufeli 2011; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, i Bakker 2010). Per exemple, en un estudi amb 786 treballadors a temps complet a Espanya, i on es va considerar no només treballadors *engaged*, sinó també addictes al treball, *burnout* i els anomenats treballadors «*From 9 to 5*», trobem que els treballadors *engaged*, no només disposen de menys demandes amenaçadores, sinó que també perceben més recursos laborals i personals i gaudeixen de millor salut (Salanova, Del Líbano, Llorens i Schaufeli 2014). També s'han identificat característiques de personalitat més estables com els clàssics cinc grans factors, especialment, extraversió, estabilitat emocional i responsabilitat s'han relacionat amb l'*engagement* (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen i Mauno 2013).

La investigació ha assenyalat que els recursos tenen un doble efecte: 1) una relació negativa amb el *burnout* i a la llarga amb la malaltia (procés d'erosió de la salut), i 2) una relació positiva amb l'*engagement* i a la llarga amb l'acompliment i la salut (procés de motivació). En canvi, les demandes només es relacionen de manera sistemàtica amb el *burnout* o el malestar, però la relació amb l'*engagement* no és conclouent. Algunes vegades tenen relació positiva (per exemple, quan són demandes reptes) altres vegades la relació és negativa (quan són demandes amenaça) i en unes altres simplement la relació no és significativa (vegeu la figura 3).

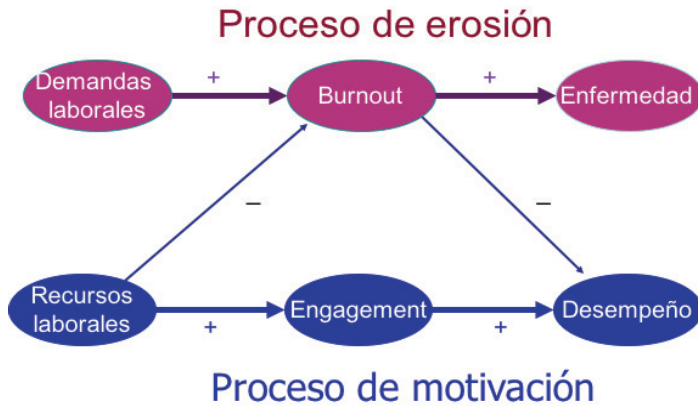


Figura 3. Relació entre demandes/recursos i *burnout/engagement* (Schaufeli i Bakker 2004)

Això ens porta a la conclusió que, si volem fomentar l'*engagement*, és millor incrementar els recursos laborals que reduir les demandes estressants. A Espanya existeix un refrany que s'adequa a aquesta situació «matar dos pardals d'un tret». En aquest context, incrementant els recursos no només fomentem l'*engagement*, sinó que també es pot reduir el *burnout* i el malestar. Aquesta és una altra evidència més a favor de la Psicologia Positiva que convida a centrar-nos en el positiu i promoure'l més que focalitzar-nos en la prevenció o «curació» del negatiu.

■ 4.2. A què afecta l'*engagement*?

L'*engagement* en el treball té conseqüències positives d'àmbit individual, d'equip, i organitzacional. Quant a les actituds positives, els treballadors *engaged* estan més satisfets amb els seus llocs de treball, se senten més compromesos amb l'organització i no tenen la intenció

d'abandonar l'organització i buscar un treball alternatiu en un altre lloc (Bakker i Demerouti 2017).

A més, els treballadors *engaged* presenten conductes proactives; és a dir, van a la recerca de metes desafidores, a la recerca d'una solució immediata quan les coses estan malament, assumeixen més riscos i s'atreveixen més a innovar a causa de la fascinació provocada pels desafiaments del treball. També s'ha demostrat que l'*engagement* es relaciona amb la iniciativa personal. En dos estudis realitzats (estudi 1 amb un disseny transversal N = 396 participants de 22 organitzacions i estudi 2 amb un disseny longitudinal amb dos temps de recollida i anàlisi de dades i N = 118 participants de 15 organitzacions) es van mostrar els efectes indirectes de l'*engagement* sobre l'acompliment a través de la iniciativa personal. És a dir, l'*engagement* porta als treballadors a desenvolupar més conductes d'iniciativa personal i amb això, desenvolupen millor el seu treball (Lisbona, Palací, Salanova i Frese 2018).

Presos en conjunt, els resultats sobre el comportament organitzacional positiu suggereixen que els treballadors *engaged* estan disposats i són capaços de «fer un esforç addicional», anar a l'*extra-mile*. Aquest esforç es reflecteix també en la troballa que (en comparació amb els empleats menys *engaged*) treballen més hores. No obstant això, aquest treball no els afecta negativament, sinó que és satisfactori per a ells. Quan afecta negativament la qualitat de vida laboral és quan es trenca aqueix sa equilibri emocional amb el treball, i es fa el treball de manera compulsiva amb una motivació no d'acostament o apetitiva, sinó d'evitació o fugida com ocorre en l'addicció al treball (Del Líbano, Llorens, Salanova i Schaufeli 2012).

Finalment, i no per això menys important, els empleats i els equips de treball *engaged* tenen un millor acompliment *intra* i *extra-role* (Bakker i Demerouti 2017; Christian, Garza i Slaughter 2011; Cruz, Salanova i Martínez 2013; Gracia, Salanova, Grau i Xifre 2012; Lisbona *et al.* 2018; Salanova, Agut i Peiró, 2005; Salanova *et al.* 2012), millors resultats financers (Xanthopoulou *et al.* 2009) més idees creatives i

emprenedoria (Gawke, Gorgievski i Bakker 2017; Orth i Volmer 2017),
acompliment d'equips de treball (Costa, Passos i Bakker 2015; Tims,
Bakker i Derks 2013; Torrente *et al.* 2012).

5. INTERVENCIIONS PSICOLÒGIQUES POSITIVES PER A MILLORAR L'ENGAGEMENT

Existeix una necessitat creixent no només de recerca en intervencions organitzacionals, sinó d'intervencions organitzacionals basades en una aproximació més positiva, nova i emergent que se centre en les fortaleeses dels grups i del funcionament òptim de les organitzacions. És en aquest context on l'increment i desenvolupament de l'*engagement* té un lloc especial. Una revisió sobre els efectes, en termes de salut i benestar, de les intervencions basades a produir canvis en l'ambient psicosocial del treball van revelar que les intervencions tenen importants i generalitzables beneficis sobre la salut (Salanova, Llorens, Acosta i Torrente 2013; Llorens *et al.* 2013).

■ 5.1. Intervencions psicològiques positives i la seua aplicació en les organitzacions

Les intervencions positives en el context més ampli de la Psicologia Positiva ja van ser definides per Sin i Lyubomirsky (2009) com aquelles activitats que tenen com a objectiu cultivar els sentiments positius, les conductes positives o les cognicions positives. En l'àmbit organitzacional més específic, podríem mantenir la mateixa definició assenyalant que són estratègies implementades en persones, equips i organitzacions per a millorar (més que remeiar) el seu acompliment i el benestar

amb l'objectiu final de promoure la salut, la qualitat de vida laboral i l'excel·lència organitzacional.

Aquestes intervencions pretenen que les organitzacions motiven i donen oportunitats als treballadors per al desenvolupament personal i professional dins i fora de l'empresa (incrementant així els seus nivells d'ocupabilitat) mitjançant programes específics i a mesura de desenvolupament personal i professional per als empleats de l'organització que sol comportar l'ús de tècniques de canvi i desenvolupament organitzacional.

Les intervencions positives es refereixen a estratègies focalitzades en treballadors i treballadores, equips de treball i organitzacions que milloren i optimitzen els nivells d'acompliment i salut amb la finalitat de promoure alts nivells de qualitat de treball i excel·lència organitzacional (Llorens *et al.* 2013; Salanova *et al.* 2013). Salanova i Schaufeli (2009) vam fer un pas més enllà i vam argumentar que estem entrant en una nova fase de desenvolupament, coneguda com a ampliació o optimització, la qual està basada en el principi de millora (Seligman i Csíkszentmihályi 2000). L'ampliació és definida com tota intervenció positiva orientada a promoure, incrementar i millorar la salut i el benestar (p. e. *work engagement*) a escala col·lectiva (equips i organitzacions) i individual (treballadors i treballadores), i inclouen tres característiques: (1) el focus de les intervencions està orientat a millorar la salut i benestar d'equips i organitzacions, (2) la inclusió de la força laboral íntegrament: empleats i empleades, equips i organitzacions que no es troben malaltes o estressades; i (3) constitueixen una missió a llarg termini que requereix un esforç continu i sostingut en el temps (Llorens *et al.* 2013; Salanova, Llorens, Acosta i Torrente 2013).

D'aquesta manera, les intervencions positives s'orientaran a optimitzar les *best practices* en termes de pràctiques organitzacionals, recursos de tasca i socials, i a optimitzar els recursos personals, les emocions i experiències positives. A més, hi ha evidència sobre l'existència de diferents estratègies primàries i secundàries (p. e. atracció, reclutament i selecció, estil de lideratge positiu, *coaching* i *mentoring*, taller sobre creences d'eficàcia, taller sobre *engagement*) i terciària o

seguiment (p. e. monitoratge de les millores aconseguides) (Llorens *et al.* 2008; Llorens *et al.* 2013; Page, Govindji, Carter i Linley 2008; Salanova *et al.* 2009 2013).

A més, les intervencions en el treball per a millorar la salut mental i el benestar, també tenen beneficis econòmics. Segons dades de l'*European Network for Workplace Health Promotion*, els programes de promoció de la salut en el treball milloren l'ambient laboral i tenen beneficis per a empleats, empresa i societat, ja que:

- Redueixen l'accidentalitat i malalties professionals, reduint inversió econòmica en elles
- Cada euro invertit en aquests programes té inversió entre 2,5 i 4,8 euros en absentisme i entre 2,3 i 5,9 euros en costos de malaltia
- Redueix el presentisme (anar a treballar quan un es troba malalt). El presentisme deteriora l'acompliment, ja que la persona no està en bones condicions físiques per a treballar. I s'ha comprovat que el presentisme està en més del 33% dels llocs de treball
- Redueix costos sanitaris fins a un 26%, per això redueix costos en la Seguretat Social

Si bé les intervencions positives en el treball es troben encara en una fase primerenca de desenvolupament, els resultats anteriors mostren que els investigadors i els professionals s'esforcen per a posar en pràctica estratègies per a promoure la salut psicosocial, el benestar, i els resultats positius en les organitzacions. A continuació es proposa un conjunt de bones pràctiques per a cadascuna de les fases de les intervencions positives reeixides en les organitzacions positives.

1. Preparació dels entorns de treball. Cal alinear les intervencions amb les polítiques de l'organització, això és, que no existisquen com a ens aïllats. A més, es requereix el compromís de tota

l'organització per a la seua implementació, que s'orquestrarà a partir de mecanismes d'informació i participació dels *stakeholders* com a directius, supervisors, empleats i clients. El suport explícit de la direcció és fonamental en aquesta fase del procés.

2. Disseny de la intervenció. És important planificar les intervencions amb objectius realistes, positius i mesurables, que estiguen basats en la recerca científica. Objectius MARTE (mesurables, assolibles, realistes, temporals i específics). La mostra per a la intervenció hauria de seleccionar-se a l'atzar de la població a intervenir i després que passen per la intervenció la resta de participants per qüestions ètiques. A més, les estratègies haurien de dur-se a terme de manera col·lectiva i en funció dels resultats previs obtinguts en l'avaluació o diagnòstic inicial. En aquesta fase és important dissenyar bé el pla d'acció derivat dels objectius MARTE que es vol aconseguir, creant un clima favorable al canvi en tota l'organització implicant a tots els treballadors, assignant responsabilitats i rols.
3. Implementació i prova d'efectivitat. Abans de la implementació del pla d'acció és important realitzar una prova pilot per a comprovar que el pla funciona i anticipar-se a possibles problemes. Quan el pilot funciona, s'hauria d'incloure un estudi quasiexperimental (amb grup intervingut i no-intervingut o *control/waiting list*), amb un disseny longitudinal i múltiples nivells d'anàlisi (persona, equip i organització) així com múltiples agents clau o *stakeholders* (directius, supervisors, empleats i clients). Això fa que siga possible entendre els processos dinàmics (antecedents, processos i resultats) i detectar espirals positives de guanys entre les variables avaluades a través de diferents intervals de temps: abans de la intervenció i tres avaluacions després de la intervenció (una avaluació immediatament després de finalitzar la intervenció, una altra als tres mesos i una altra dotze mesos després de la intervenció) sempre en funció dels objectius de la intervenció i els canvis en els processos psicològics i psicosocials que es volen avaluar.

4. **Manteniment en el temps.** És important avaluar l'impacte real de la intervenció en el curt, mitjà i llarg termini amb la finalitat d'augmentar els beneficis de la seua eficàcia mitjançant la comprovació d'un augment significatiu en el temps de les variables objecte d'intervenció. També inclou la comparació de grups no intervinguts o grups de control per a comprovar que els efectes positius en el benestar i l'acompliment responen a la intervenció introduïda i no a l'atzar, per exemple. A més, és important comprovar la transferència real de les noves competències i conductes adquirides a través de la intervenció en els llocs de treball i equips. Una part important del procés d'intervenció té a veure amb posar en pràctica el coneixement i exercitar la manera de transferir-lo al treball diari. Cal garantir la protecció de les dades i la confidencialitat de les organitzacions i els equips que participen en el procés d'intervenció/avaluació. I, finalment, és important rutinitzar aquests processos d'intervenció positiva mitjançant la creació i l'enfortiment de serveis de suport a la promoció de la salut positiva de l'organització. És molt important la sostenibilitat dels efectes a més llarg termini i vetlar perquè els canvis es mantenen el temps, sent per a això necessària la pràctica constant dels nous aprenentatges. Això implica l'avaluació proactiva de les necessitats futures, l'anticipació dels canvis econòmics i socials, i el seguiment de les intervencions com un objectiu estratègic de l'organització.
5. **Fomentar les creences d'eficàcia.** És important fomentar durant les intervencions les creences d'eficàcia per a poder tenir un resultat excel·lent i a més promoure la salut i el benestar, atès que suposen un mecanisme d'automotivació. Com a conseqüència de l'avaluació de la competència pròpia, els empleats, equips i els seus líders estableixen noves metes que mobilitzen un esforç addicional, se centren en la consecució d'aquests objectius i són persistents davant les dificultats. Segons Bandura (2001) les creences d'eficàcia es poden millorar mitjançant quatre estratègies: les experiències d'èxit, les experiències vicàries, la persuasió verbal i els estats emocionals positius. En aquest sentit, les intervencions positives haurien d'incloure, per exemple, exercicis pràctics per a: (1) proporcionar experiències d'èxit professional

(experiències d'èxit), (2) suggerir bons models de conducta (experiències vicàries), (3) oferir entrenament, alè i ànim (persuasíó verbal), i (4) reduir la por al fracàs (gestió d'estats emocionals) a escala individual (autoeficàcia) i col·lectiva (eficàcia de l'equip). Segons la SCT, les experiències d'èxit són l'eina més potent per a augmentar les creences d'eficàcia. La millor manera d'evocar experiències d'èxit consisteix a fer front als problemes del treball en etapes successives i assolibles. D'igual manera, si les persones observen que altres equips o líders similars a ells tenen èxit mitjançant l'esforç sostingut, ells també percebran que tenen la capacitat de tindre èxit (experiències vicàries). També es pot utilitzar la persuasíó verbal mitjançant l'exemple i el qüestionament a fi d'influir en els empleats que disposen de les capacitats necessàries per a tenir èxit, per la qual cosa faran un major esforç i és més probable que perseveren quan sorgeixen obstacles. Finalment, els estats emocionals negatius dels empleats poden reduir-se mitjançant l'aplicació de tècniques de control de l'estrès i el foment dels estats emocionals positius a través d'intervencions positives (p.e. l'atenció plena o *mindfulness*).

■ 5.2. Intervencions psicològiques positives implementades en l'equip WANT

Des de fa alguns anys, en el si de l'equip WANT desenvolupem intervencions psicològiques orientades al desenvolupament de l'*engagement*, algunes d'elles publicades o en procés de publicació. La necessitat, per part de les organitzacions, de posar en marxa protocols d'actuació per a millorar el benestar psicològic, el clima de treball i en definitiva el millor funcionament integral de l'organització, ens va portar a la situació de començar a provar protocols d'actuació basats en la Psicologia Positiva. Fins al moment, ja s'ha defensat una tesi doctoral (i hi ha unes quinze tesis més en marxa) sobre aquesta temàtica.

És molt complexa la seua implementació en les organitzacions perquè requereix molt de temps i esforç en el seu disseny i preparació, així com la posada en marxa. Requereix realitzar un disseny controlat i aleatoritzat, amb almenys un grup intervingut i un grup de control o *waiting list*. A més de diversos mesuraments de les variables a estudiar abans de la intervenció, després de la intervenció i en moments de *follow up*. Aquesta complexitat en nombroses ocasions no és molt ben acceptada en l'organització que ja té les seues problemàtiques del dia a dia, que requereix a vegades solucions quasi immediates, o que es mou en processos de poder i presa de decisions entre els seus diferents *stakeholders* que poden obstaculitzar el procés de posada en marxa de les intervencions en si.

No obstant això, en l'equip continuem dissenyant i implementant noves intervencions psicològiques positives en el marc de projectes competitius d'àmbit nacional i contractes d'R+D+I+d amb organitzacions de l'entorn. I a més, just per a l'any que ve durem a terme un projecte europeu en el marc d'HORIZON2020 precisament sobre intervencions multinivell per a millorar la salut mental en el treball (línia prioritària de la Unió Europea) on participem nou països europeus i catorze institucions d'aqueixos països. Tot un gran repte que ve a demostrar la necessitat d'investigar en aquesta temàtica. A continuació comentaré breument algunes de les intervencions psicològiques positives que hem implementat en l'equip i els seus resultats. En les nostres intervencions, el constructe d'*engagement* ha estat present perquè el considerem un indicador de benestar psicològic rellevant en el context de la Psicologia Positiva.

1. Redisseny d'equips de treball. És interessant assenyalar que ja en 2011 vam realitzar un primer programa d'intervenció de redisseny d'equips de treball (Xifre, Salanova, i Rodríguez 2011) on dissenyarem un estudi quasiexperimental i longitudinal sobre estrès laboral (p. e. redisseny d'equips) i trobem millores en els recursos personals (eficàcia professional i competència percebuda) i laborals (clima d'innovació) i *engagement* dels treballadors i treballadores d'una empresa manufacturera.

2. Avaluació d'un programa abreujat de *mindfulness* en una organització sanitària (Coo i Salanova 2018). El programa va consistir en quatre sessions de 150 minuts cadascuna i es troba basat en el programa tradicional de vuit setmanes teràpia cognitiva basada en *mindfulness* (MBCT). L'objectiu d'aquest projecte va ser avaluar l'efectivitat d'un programa abreujat de *mindfulness* per a promoure la salut psicosocial potenciant el benestar dels treballadors i treballadores, així com aconseguir un impacte positiu en el seu acompliment professional. En total, trenta-cinc persones van participar del programa, que va ser avaluat amb un disseny quasiexperimental de prova aleatòria controlada. Això vol dir que les persones participants van ser aleatòriament assignades a un grup actiu (experimental) o de control (llista d'espera) amb la finalitat de dirimir els efectes del programa sobre tots dos grups. Els resultats indiquen que el programa va ser reeixit per a promoure la felicitat, *engagement* i acompliment dels participants, així com millorar la seua capacitat de parar atenció al moment present de manera oberta i sense prejudicis (*mindfulness*).
3. Programa de formació en *mindfulness* i fortaleces de caràcter per a promoure el desenvolupament de la intel·ligència emocional i el Work Engagement en un grup de treballadors i treballadores d'una empresa de serveis (Coo i Salanova 2015). El programa va consistir en vuit sessions de 120 minuts cadascuna. En cadascuna de les sessions s'enllaçava la pràctica del *mindfulness* amb el desenvolupament d'alguna habilitat específica referent al model d'intel·ligència emocional triat per l'organització. Els resultats indiquen que el programa va tenir èxit a l'hora d'incrementar els nivells d'intel·ligència emocional i *engagement* dels participants.
4. Intervenció en recursos psicològics positius. El programa va consistir en quatre sessions de 240 minuts i una sessió breu de tancament de 120 minuts. El programa es basa en diferents pràctiques i eines específiques de la Psicologia Positiva

(fortaleses de caràcter, optimisme, esperança, autoeficàcia, afrontament positiu i *mindfulness*) (Ortega-Maldonado, Coo i Salanova, en preparació). L'objectiu d'aquest projecte va ser avaluar l'efectivitat i impacte del programa per a promoure l'alt compliment i l'efectivitat en els treballadors i treballadores d'una organització de serveis. En total van participar-hi quaranta persones. El programa va ser avaluat amb un disseny quasiexperimental de prova aleatòria controlada. Això vol dir que les persones participants van ser aleatòriament assignades a un grup actiu (experimental) o de control (llista d'espera) amb la finalitat de dirimir els efectes del programa sobre tots dos grups. Addicionalment es van recopilar dades de caràcter qualitatiu, en format entrevista, i com a dinàmica de tancament i avaluació de l'experiència. L'anàlisi inicial de les dades indica que existeix un efecte positiu sobre la percepció de disponibilitat de recursos psicològics positius per part dels participants, i l'*engagement*. La recopilació de dades longitudinals i el seu processament es troba en la fase final.

5. Intervenció dirigida al desenvolupament de recursos psicològics i benestar d'estudiants universitaris. Sobre la base de resultats d'investigacions prèvies (Ortega-Maldonado i Salanova, en premsa) es va dissenyar un programa d'intervenció per a incrementar els nivells de benestar i compliment de l'estudiantat a través del desenvolupament del seu capital psicològic i les seues habilitats d'afrontament de problemes i situacions estressants. La iniciativa es va difondre per diversos canals de comunicació interna a la totalitat d'estudiants de l'UJI, participant 106 estudiants, els quals van valorar positivament la posada en marxa d'aquest tipus de programes dirigits al desenvolupament de recursos, capacitats i habilitats personals, que a penes figuren dins dels programes formatius de les diferents titulacions. En l'estudi hi havia tres condicions experimentals que variaven en contingut i metodologia, i una condició control, repartint-se aleatòriament les persones participants

en cada condició. Els resultats van mostrar que l'entrenament, combinat de capital psicològic i afrontament positiu a l'estrès, no solament és eficaç, sinó que té un impacte significatiu en l'increment del benestar psicològic (incloent-hi l'engagement en els estudis) dels participants, és més efectiu quan es complementa l'assistència al taller amb la pràctica diària.

6. Programa de *microcoaching* basat en fortaleces. En un estudi d'assaig controlat (Peláez, Coó i Salanova 2019) 60 empleats d'una empresa de la indústria automotriu van participar en un programa de *microcoaching* basat en fortaleces des de la Psicologia Positiva durant un període de cinc setmanes. Tant els participants com els seus supervisors van completar pre, post i els qüestionaris de seguiment i els resultats van indicar que el programa d'intervenció va aconseguir augmentar totes les variables de l'estudi després de finalitzar el programa, incloent-hi l'*engagement* en el treball. Els resultats també van mostrar la durabilitat dels efectes sobre les variables al llarg del temps (seguiment).
7. Intervenció per a desenvolupar competències de líder-coach (Peláez, Salanova i Martínez, en premsa). Utilitzem un estudi d'assaig controlat, 41 executius i gerents intermedis (25 en el grup experimental i 16 en el grup de control de llista d'espera) d'una empresa del sector automotriu a Espanya van rebre retroalimentació prèvia a l'avaluació, un taller grupal de lideratge basat en *coaching* i tres sessions individuals de *coaching* executiu durant un període de tres mesos. El programa d'intervenció va utilitzar un enfocament basat en fortaleces i el model RE-GROW, i va ser realitzat per psicòlegs externs a l'organització. Els participants (N = 41) i els seus supervisors (N = 41) i els col·laboradors dels líders (N = 180) van participar en una avaluació de 360 graus abans i després del seguiment durant el període d'investigació. Els resultats van indicar que el programa d'intervenció va tenir èxit en augmentar les habi-

litats de lideratge, el capital psicològic, l'*engagement* i l'acompliment laboral.

D'aquesta manera, hem obtingut evidència empírica sobre la utilitat d'aquestes estratègies d'intervenció per a aconseguir transferència i mantenir els efectes positius sobre els recursos personals i el desenvolupament del benestar i l'*engagement* a través del temps. Ara bé, sobre la sostenibilitat en el temps dels efectes de les intervencions es pot dir que la gran majoria dels estudis sobre intervencions positives no realitzen seguiments a llarg termini (6-12 mesos), i es limiten simplement a avaluar l'efectivitat immediata de la intervenció avaluada. En aquells casos en els quals sí que s'ha dut a terme un seguiment prolongat en el temps sobre els efectes de la intervenció, s'ha trobat que els efectes tendeixen a disminuir en el temps en decreïxer la freqüència de pràctica del component actiu de la intervenció per part dels participants o com a producte de «l'adaptació hedònica» (Jacobs Bao i Lyubomirsky 2014; Ouweneel, Le Blanc i Schaufeli 2014; Seligman, Steen, Park i Peterson 2005).

Això es tradueix en la imperiosa necessitat d'investigar sobre mecanismes per a prolongar i mantenir els efectes de les intervencions positives en el temps. Una possible alternativa és complementar el desenvolupament de protocols d'intervenció positiva en organitzacions amb la implementació de polítiques i processos duradors en el temps que donen suport a la incorporació dels components actius dels protocols d'intervenció al quefer quotidià dels treballadors i treballadores.

Finalment, vull incidir en els programes d'intervenció per a desenvolupar l'*engagement* en el treball. És un fet bastant nou, però ja existeixen algunes metanàlisis sobre el tema, com, per exemple, la que van realitzar en 2017 Knight, Patterson i Dawson. Amb una cerca sistemàtica de literatura van identificar intervencions controlades en el lloc de treball que empenen una mesura validada d'*engagement* en el

treball. La majoria va utilitzar l'escala d'Utrecht (UWES). Els resultats van ser avaluats per homogeneïtat, error de mostreig sistemàtic, biaix de publicació i qualitat. Vint estudis van complir els criteris d'inclusió i es van classificar en quatre tipus d'intervencions: (1) desenvolupament de recursos personals; (2) desenvolupament de recursos laborals; (3) entrenament en lideratge; i (4) promoció de la salut. L'efecte general sobre l'*engagement* en el treball va ser xicotet, però positiu. Les anàlisis de modulació van revelar un resultat significatiu per a l'estil d'intervenció, amb un efecte mitjà a gran per a les intervencions grupals. L'heterogeneïtat entre els estudis va ser alta i l'èxit de la implementació va variar. Aquests investigadors conclouen, en el seu estudi metanalític, que es necessiten encara més estudis, i encoratgen els investigadors a col·laborar estretament amb les organitzacions per a dissenyar intervencions apropiades per a contextos i entorns individuals, i incloure avaluacions sobre el desenvolupament de l'*engagement*.

En 2019 aquests mateixos autors han publicat un altre estudi de revisió sistemàtica de l'efectivitat de les intervencions sobre *engagement*, amb l'objectiu de sintetitzar el nombre cada vegada major d'intervencions d'*engagement* en el treball, i informar de futures investigacions explorant: (1) els focus d'intervenció específics, els mètodes i el contingut de les intervencions; (2) l'efectivitat de la intervenció; i (3) les variables mediadores i moduladores subjacents. Una cerca sistemàtica d'intervencions sobre *engagement* amb mesures validades va revelar quaranta estudis. Cinc van ser sobre el desenvolupament de recursos personals, dotze sobre el desenvolupament de recursos laborals, tres sobre formació de lideratge, divuit de promoció de la salut i dues sobre el desenvolupament conjunt de recursos laborals i personals. Vint (50%) estudis van comprovar efectes positius i significatius en l'*engagement*, dos (5%) van tenir un efecte negatiu i divuit (45%) no van tenir cap efecte. Els recursos laborals i personals, les demandes laborals i el benestar van ser mediadors importants. Els moduladors van incloure l'enfocament específic d'intervenció, la participació dels empleats, el suport de la direcció i el nivell d'intervenció (de dalt cap

a baix o de baix cap amunt). Les intervencions de baix cap amunt, el *job crafting* i les intervencions en *mindfulness*, en particular, van ser les més reeixides. Les dificultats d'implementació van ser comunes, incloent-hi les baixes respostes i les taxes de mortalitat de l'estudi, i també els factors adversos (per exemple, la reestructuració organitzacional i la recessió econòmica). Aquests autors destaquen, aquesta vegada, la necessitat de provar les teories subjacents per a construir coneixement sobre com, per què i quan funcionen les intervencions.

A MANERA DE NOTA FINAL

Podem estar més o menys d'acord que treballar no és només guanyar diners i que pot ser també una font de goig i satisfacció. Pot donar-te energia i una meta que perseguir que et faça sentir bé durant el procés de consecució d'aqueixa meta. Com he assenyalat, les concepcions més actuals de treball i treballar estan més allunyades de la idea del *tripallium* i es focalitzen més en el desenvolupament de l'ésser humà de manera integral, consideren el treball i l'ambient organitzacional com a fonts i contextos extraordinaris de benestar i felicitat per a les persones, els col·lectius i la societat en general. Això no vol dir que totes les organitzacions aposten per aquest plantejament, ni de molt. Encara hi ha organitzacions (i persones) que associen el treball a patir i a l'esforç desmesurat. Però com s'ha adonat el lector, no parle d'aquestes organitzacions en aquest llibre, sinó de «les altres». Encara ens queda molt treball per a fer, però ací rau també el repte, sens dubte.

Com he posat de manifest, existeix ja una considerable quantitat de coneixement científic sobre l'*engagement*, què és, com mesurar-lo, quins són els seus antecedents i efectes a escala individual i col·lectiva. En relativament pocs anys hem acumulat molta investigació sobre

aquest tema i sabem més sobre aquest teòricament oposat al *burnout*. Per a mi, el gran repte futur pel que fa a l'*engagement* en el treball és doble, un més professional i un altre més acadèmic. El professional té a veure amb la necessitat que les organitzacions adopten un estil de vida més *proengagement*. Atès que la investigació és contundent en això, com més *engagement* en els empleats, major benestar i acompliment organitzacional. A què esperem? El repte acadèmic, que va de la mà del professional, és continuar investigant sobre l'eficàcia de les intervencions sobre *engagement* i, en general, sobre benestar psicològic i millora de la salut mental en el treball. Crec que aquest és el superrepte, la millora de la salut i el benestar de les persones que és el que realment importa. Tant de bo puguem veure-ho, i deixar un món millor als nostres fills, i als fills dels nostres fills.

Marisa Salanova

Porto Alegre, Brasil

Divendres, 13 de setembre de 2019

REFERÈNCIES

- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2017). «Job Demands-Resources Theory: taking stock and looking forward». *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Bandura, A. (2001). «Social cognitive theory: An agentic perspective». *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bresó, E., Schaufeli, W. B. i Salanova, M. (2011). *Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study*. *Higher Education*, 61, 339-355.
- Cifre, E., Salanova, M. i Rodríguez-Sánchez, A. M. (2011). «Dancing between Theory and Practice: Enhancing Work Engagement through Work Stress Intervention». *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21 (3), 269-286.
- Coo C. i Salanova, M. (2018). «Mindfulness Can Make You Happy-and-Productive: A Mindfulness Controlled Trial and Its Effects on Happiness, Work Engagement and Performance». *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1691-1711
- Costa, P. L., Passos, A. i Bakker, A. B. (2015). «Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance». *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. i Martínez, I. M. (2013). «Liderazgo transformacional: y desempeño: unidos por el engagement grupal». *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow, the psychology of optimal experience*. Nueva York: Harper i Row.
- Christian, M. S., Garza, A. S. i Slaughter, J. E. (2011). «Work engagement: a quantitative review a test of its relations with task and contextual performance». *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L. i Griffin-Blake, C. S. (2010). «Assessing the impact of healthy work organization intervention». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 139-165.

- DeJoy, D. M. i Wilson, M. G. (2003). «Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion». *American Journal of Health Promotion*, 17, 337-341.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. i Schaufeli, W. B. (2012). «About the dark and bright sides of self-efficacy: workaholism and work engagement». *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- Delery, J. E. i Shaw, J. D. (2001). «The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension». En G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: Elsevier.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). «The job demands-resources model of burnout». *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Donaldson, S., Dollwet, M. i Rao, M (2015). Happiness, excellence, and optimal human functioning revisited: Examining the peer-reviewed literature linked to positive psychology, *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 185-195.
- Elliott, D. i Macpherson, A. (2010). «Policy and practice: recursive learning from crisis». *Group and Organization Management*, 35, 572-605.
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V. i Wunderlich, M. (2011). «How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to Franchise Services». *Journal of Service Research*, 14, 136-148.
- Fredrickson, B. L. (2013). «Positive emotions broaden and build». En P. Devine i A. Plant (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, 1-54.
- Gawke, J. C. L., Gorgievski, M. J. i Bakker, A. B. (2017). «Employee intra-preneurship and work engagement: a latent change score approach». *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A. i Lloret, S. (2006). «Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles?» *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 165-174.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R. i Cifre, E. (2012). «How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement and relational service competence». *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(1), 42-55.

- Hammerschmidt, M., Falk, T. i Weijters, B. (2016). «Channels in the mirror: an alignable model for assessing customer satisfaction in concurrent channel systems». *Journal of Service Research*, 19, 88-101.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. i Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Hobfoll, S. E. (2002). «Social and psychological resources and adaptation». *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. i Jackson, A. P. (2003). «Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women». *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T., Hessen, D. J., Hakanen, J., Salanova, M. i Shimazu, A. (2014). «East is East and West is West and never the twain shall meet: Work Engagement and Workaholism across Eastern and Western Cultures». *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1, 6-24.
- Jacobs Bao, K. i Lyubomirsky, S. (2014). «Making happiness last: Using the Hedonic Adaptation Model to extend the success of positive interventions». In A. Parks (Ed.), *The handbook of positive interventions*, 371-384. New York: Wiley-Interscience.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). «Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions». *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). «Work engagement interventions can be effective: A systematic review». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348-372.
- Linley, P.A., Harrington, S. i Garcea, N. (2009). *The Oxford handbook of positive Psychology and work*. Oxford Library of Psychology. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195335446.001.0001
- Lisbona, A., Palací, F., Salanova, M. i Frese, M. (2018). «The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance». *Psicothema*, 30(1), 89-96.
- Lomas, T. i Ivztan, I. (2016). «Second Wave Positive Psychology: Exploring the Positive-Negative Dialectics of Wellbeing». *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1753-1768

- Luthans, F. i Youssef-Morgan, C. M. (2017). «Psychological capital: an evidence-based positive approach». *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F. i Youssef, C. M. (2004). «Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage». *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Llorens, S. i Salanova, M. (2012). *Organizaciones sanitarias saludables y resilientes: Un estudio de caso en hospitales de Castellón y provincia*. Publicaciones Fundación-Dávalos Fletcher: Castellón.
- (2014). «Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy». *Burnout Research*, 1(1), 3-11.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. i Mauno, S. (2013). «Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being». En Bakker, A.B. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology*, 107-143. Emerald, Bingley.
- Maslow, Abraham (1954). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Saguataro.
- Ortega-Maldonado, A. i Salanova, M. (2018). «Psychological capital and performance among undergraduate students: the role of meaning-focused coping and satisfaction». *Teaching in Higher Education*, 23(3), 390-402.
- Orth, M. i Volmer, J. (2017). «Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: the cross-level moderating role of creative self-efficacy». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M. i Schaufeli, W. B. (2014). «On being grateful and kind: Results of two randomized controlled trials on study-related emotions and academic engagement». *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and applied*, 148, 37-60.
- Page, N., Govindji, R., Carter, D. i Linley, P. A. (2008). «Gestión Positiva de los recursos humanos: aplicaciones de la Psicología Positiva a lo largo del ciclo vital del trabajador». En C. Vázquez, i G. Hervás, *Psicología Positiva Aplicada*, 430-458. Bilbao: Desclée de Brouwer S. A.
- Pawelski, J. O. (2016). «Defining the 'positive' in positive psychology: Part I. A descriptive analysis». *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 339-356.

- Peláez, J. Salanova, M. i Martínez, I. (sometido). *Coaching-based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study*.
- Peláez, J., Coe, C i Salanova, M. (2019). «Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study». *Journal of Happiness Studies*. 10.1007/s10902-019-00127-5.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Rusk, R. i Waters, L. (2013). «Tracing the Size, Reach, Impact and Breadth of Positive Psychology». *Journal of Positive Psychology*, 8, 207-221.
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001). «To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaemonic well-being». *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. i Keyes, C. L. M. (1995). «The structure of psychological well-being revisited». *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Salanova, M. (2008). «Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos». *Revista de Trabajo y seguridad Social*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). «Organizaciones saludables, organizaciones resilientes». *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M. i Ortega-Maldonado, A. (2018). «Psychological capital development: an integrative review of the evidence-based procedures». In Van Zyl, L.E. i Rothmann, S. (Eds). *Positive Psychological Interventions: Methodology Design, Evaluation and Protocols* (Vol. 2). New York, NY: Springer.
- Salanova, M., Agut, S. i Peiró, J. M. (2005). «Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate». *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Bakker, A. i Llorens, S. (2006). «Flow at work: evidence for an upward spiral of personal resources and organizational resources». *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2007). *Nota Técnica de Prevención 759: La adicción al trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad, Higiene y Trabajo.

- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2014). «Engaged, Workaholic, Burned-out or just 9-to-5? Toward a Typology of Employee Well-being». *Stress and Health*, 30, 71-81.
- Salanova, M., López-González, A. A., Llorens, S., Del Líbano M., Vicente-Herrero, M. T. i Tomás Salvá, M. (2016). «Your Work May be Killing You! Workaholism, Sleep Problems and Cardiovascular Risk». *Work & Stress*, 30(3), 228-242.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. i Martínez, I. M. (2011). «Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement». *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Salanova, M., Llorens, S. i Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la Psicología Positiva*. Madrid: Aranzadi.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. & Torrente, P. (2013). «Positive interventions in positive organizations». *Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I.M. (2012). «We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model». *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P. i Acosta, H. (2013). «Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes». En F. Palací i M. Bernabé (coord.), *Consultoría Organizacional*, 137-166. Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Llorens, S. i Martínez, I. M. (2016). «Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes». *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2011). «Yes, I Can, I Feel Good and I Just Do It! On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement». *Applied Psychology - An International Review*, 60(2), 255-285.
- Salanova, M., Martínez, I. M. i Llorens, S. (2005). «Psicología Organizacional Positiva». En F.J. Palací (coord.), *Psicología de la Organización*, 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
- (2014). «Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT». *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.

- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. i Grau, R. (2000). «Desde el *burnout* al *engagement*: ¿una nueva perspectiva?» *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. i Bakker, A. (2010). «The Gain Spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife». En A. Bakker i M. Leiter (eds.) *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 118-131. New York: Psychology Press.
- Salanova, M. i Llorens, S. (2008). «Estado actual y retos futuros en el estudio del *burnout*». *Papeles del Psicólogo*, 1(29), 59-67.
- (2016). «Hacia una Psicología Positiva aplicada». *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164.
- Salanova, M. i Schaufeli W. (2004). «El *engagement* de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos». *Estudios financieros*, 261(62), 109-135.
- (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. i De Witte, H. (2017). «An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries». *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. i Bakker, A. B. (2006). «Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism». En R. Burke (ed.) *Research companion to working time and work addiction*, 193-217. Cheltenham, Uk and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. i Salanova, M. (2014). «Burnout, Boredom and Engagement at the Workplace». En M. Peeters, J. de Jonge and T. Taris (Eds.) *An Introduction to contemporary Work Psychology*. NY: Wiley. Oxford (Reino Unido): John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). «The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study». *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. (2002). «The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach». *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. i Peterson, C. (2005). «Positive psychology progress: empirical validation of interventions». *American psychologist*, 60(5), 410.
- Seligman, M. i Csíkszentmihályi, M. (2000). «Positive psychology: An introduction». *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Miyanaka, D. & Iwata, N. (2010). «Why Japanese workers show low work engagement: An Item Response Theory analysis of the Utrecht Work Engagement Scale». *BioPsychoSocial medicine*, 4. 17.
- Sin, N. L. i Lyubomirsky, S. (2009). «Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis». *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467-487.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. i Van Rhenen, W. (2013). «Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance». *Group and Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2012). «Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams». *Psicothema*, 24, 106-112.
- Torrente, P., Salanova, M. i Llorens, S. (2013). «Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement». *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 153-159.
- Vázquez, C. (2006). «La Psicología Positiva en perspectiva». *Papeles del Psicólogo*, 27, 1-2.
- Vermeeren, B., Kuipers, B. i Steijn, B. (2012). «Two faces of the satisfaction mirror: a study of work environment, job satisfaction, and customer satisfaction in Dutch municipalities». *Review of Public Personnel Administration*, 31, 171-189.
- Warr, P. (2013). «Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada». *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106.

- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. i McGrath, A. L. (2004). «Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Wong, P. T. P. (2011). «Positive psychology 2.0: Towards a balanced interactive model of the good life». *Canadian Psychology*, 52(2), 69-81.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2009). «Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement». *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Zablah, A. R., Carlson, B. D., Donovan, D. T., Maxham, J. G. III, i Brown, T. J. (2016). «A cross-lagged test of the association between customer satisfaction and employee job satisfaction in a relational context». *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 743-755.



www.uji.es