



**Modelo HERO. Intervenciones Positivas en las
organizaciones: Mindfulness e Indagación
Apreciativa.**

Trabajo de fin de grado
Grado en psicología

Autora: Ángela Sánchez Jiménez - 70819453-S
Tutora: Dra. Susana Llorens Gumbau

Curso 2014/2015
Convocatoria Julio

Universitat Jaume I

CONTENIDO

Resumen	Pag 1
Abstract	Pág 1
Extended Summary	Pág 2
Intruducción: Psicología Positiva. Cambio de rumbo hacia el optimismo	Pág 4
Metodología	Pág 5
Resultados	Pág 6
◆ Hacia modelos de salud positivos en las organizaciones	Pág 6
◆ Hero's. Modelo	Pág 8
◆ Intervenciones positivas: Una nueva perspectiva	Pág 10
◆ Mindfulness	Pág 14
◆ Indagación apreciativa	Pág 16
Discusión y conclusiones	Pág 17
Bibliografía	Pág 20

RESUMEN

La psicología positiva supone un cambio de orientación con respecto a los enfoques tradicionales. La psicología positiva está orientada al estudio de las emociones positivas, los rasgos positivos y las organizaciones positivas. Estas últimas son organizaciones que llevan a cabo prácticas de intervención positivas para mejorar la salud de sus empleados, de los procesos que realizan y de los resultados empresariales. El objetivo de este trabajo es desarrollar una revisión de las intervenciones positivas que se aplican en el ámbito de la psicología de la salud organizacional, dentro del marco de la psicología positiva aplicado al contexto organizacional, y concretamente dentro del Modelo HERO. Además el propósito es desarrollar algunas de las técnicas tanto a nivel colectivo (indagación apreciativa) como a nivel individual (mindfulness) que han mostrado mejores resultados en investigaciones recientes. Para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica a través de bases de datos y revistas científicas. Los resultados muestran importantes avances en la mejora de la salud laboral, el bienestar y la felicidad de los empleados cuando se aplican estas dos técnicas de intervención positivas aunque es necesario continuar construyendo y refinando estas intervenciones.

Palabras clave: Intervención positiva, Salud organizacional, HERO, mindfulness, indagación apreciativa.

ABSTRACT

Positive Psychology is an important orientation change in comparison to traditional approaches. Positive psychology studies positive emotions, positive traits and positive organizations. Positive organizations are those that apply positive intervention practices to improve health of workers, the results and processes. The object of this work is review positive interventions that apply in Organizational health psychology, we having as reference HERO's Model. Also, the object was to develop some invention techniques: appreciative Inquiry for group intervention and Mindfulness to individual intervention. These are some of techniques that have provided better results on recent research. To get it, a literature review was conducted, and the results showed important progress in improving employee health, welfare and happiness. It's necessary continuing to build and refine the positive interventions will yield benefits for organizational, clients, practitioners, and the profession.

Keywords: Positive interventions, Organizational Health, HERO's model, Mindfulness, Appreciative Inquiry.

EXTENDED SUMMARY

Martín Seligman was the first to speak about Positive Psychology in the late 90s. Positive Psychology is an important orientation change in comparison to traditional approaches. Traditional approaches study human problems, diseases... to try to find a solution. Positive psychology studies positive aspects of humans like positive emotions, positive traits and positive organizations.

Within Positive Psychology, in the workplace, born Positive Organizational Psychology (POP). The objective of POP is to study the optimal functioning of individuals and groups in organizations. The Purpose of Positive Organizational Psychology is to develop healthy employees working in health organizations. Salanova, Llorens, Cifre and Martínez (2012) defines these organizations as Healthy and Resilient Organization (HERO).

The objective of my work is to perform a literature review of positive interventions that apply in Organizational health psychology, we have as reference HERO's Model. And then, develop some intervention techniques: appreciative Inquiry for group intervention and Mindfulness for individual intervention. These are some of the techniques that have provided better results.

To realize it, I did a literature review on different scientific databases, I checked the Positive Psychology blog of WONT group, I checked the items and documentation provided in the subject of Occupational Health Psychology at the Jaume I University and I have searched with keywords: Hero's Model, Positive Interventions, Mindfulness, Appreciative Inquiry and Healthy Organizations. I have selected the articles and books written in English and Spanish since 2004, except the articles about the theoretical basis of the discipline of study.

The results of the literature review show that although many authors have tried to develop models of healthy organizations that integrate different aspects of the organization, there are many limitations in their models.

HERO's model (Healthy & Resilient Organization Model), was developed by Salanova in 2008 and validated in 2012 (Salanova et al., 2012). HERO's model tries to overcome the limitations of the other models. The model considers the different stakeholders forming the organization.

HERO's Model considers action research because that provides resources to the organization to learn the elements, relationships and specific positive interventions.

Positive interventions are focused on positive aspects, also his goal is a positive variable (for example, hope, optimism or resilience). Salanova et al, (2013, pág 240) says that positive interventions are strategies implemented in teams and organizations to improve performance and satisfaction equipment.

Positive interventions are classified in different groups depending on the focus and purpose of intervention. On the one hand, primary or secondary, and secondly, individuals and collective interventions, which are the most important in organizational intervention in HERO's.

Individual interventions objective is improve the happiness and welfare of employees and supervisors, Salanova et al. (2013) say that individual interventions are divided in three levels, depending on changes in the individual cause: behavioral, cognitive and motivational.

Mindfulness is an individual technique that causes changes at the cognitive level. The results of recent research suggest that Mindfulness has a significant influence on levels of job satisfaction, increased focus and improved emotional self-regulation. In the other hand, collective interventions are very different depending on which aspects of the organization want to influence.

The goal of the appreciative inquiry is to discover and promote the strengths of the organization.

The results of several recent studies have shown satisfactory results in the application of Appreciative Inquiry in Organizational context. The practice of Appreciative Inquiry influence in areas such as knowlegde organization strengths, improving and development strengths, working environment and organizational trust.

In conclusion, positive interventions and application of positive psychology in workplace is a new alternative. Positive psychology in workplace es a new line of research to young and new researchers, organizational leaders and human resources staff. Results are positive but there are few experimental studies. I think that it's necessary develop experimental studies and expand knowledge. Also It's important expand knowledge and get the population to small and large business.

Today, working conditions are very questionable in many companies. It's necessary to change the mentality of entrepreneurs and guide them to a focus on a positive psychology.

La Psicología Positiva está teniendo una influencia básica en el desarrollo de personas y organizaciones saludables. A pesar de que parece una innovación, la Psicología Positiva tiene una larga tradición. Tal y como apuntó Peterson (2006), la psicología positiva tiene un corto pasado pero una larga historia. Ya desde la época de la Grecia clásica, Aristoteles se atrevió a escribir sobre la plenitud y la felicidad como último fin del ser humano, y a lo largo de la historia miles de autores, de campos tan diversos como la historia, la filosofía, la psicología, e incluso la literatura y la música, han escrito sobre la felicidad y la importancia del bienestar.

Además esta connotación de salud integral ya se enmarca en los años 1970 cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) modifica su concepto de salud, incluyendo referencias positivas en su definición. Concretamente, se considera que la salud no es la ausencia de enfermedad, sino un estado de completo bienestar físico, mental y social. Históricamente, el foco de las intervenciones en áreas relacionadas con la salud se ha centrado más en la reducción del dolor, el sufrimiento, y las carencias que en el desarrollo de capacidades individuales y colectivas (Vázquez, 2009) y no es hasta hace 10 años cuando Martín Seligman propuso dar un giro a la investigación psicológica, y orientarla hacia aspectos más positivos del ser humano.

De esta manera, nace la Psicología Positiva, cuyo objetivo es comprender y facilitar la felicidad y el bienestar psicológico, y se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman y Christopher, 2000). Martín Seligman sugirió agrupar las áreas de la psicología en tres grandes bloques: el estudio de las emociones positivas, el estudio de los rasgos positivos, y el estudio de las organizaciones positivas (Seligman, 2002).

Concretamente, aplicada al contexto laboral y al estudio de las organizaciones positivas, surge la Psicología Organizacional Positiva (POP) (Salanova, Llorens y Martínez, 2005) que se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Su objetivo es desarrollar empleados sanos trabajando en organizaciones sanas, es decir, desarrollando Organizaciones Saludables y Resilientes (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012). Las Organizaciones saludables y Resilientes (HERO) son aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para la mejora, tanto de la salud de los

empleados, como de la organización de los procesos y resultados (Salanova et al, 2012). En este sentido, las organizaciones modernas, y más aun en los tiempos de crisis y dificultades actuales, necesitan empleados y grupos sanos y motivados para sobrevivir, prosperar , e incluso hacerse más fuertes y resistentes. Los empleados y los equipos suponen el activo más valioso de una organización y que el empleado decida, o no, permanecer en esa organización va a depender en gran parte de la percepción que él tenga. (Salanova et al., 2012).

La literatura científica demuestra que para fomentar las HEROs (Healthy & Resilient Organizations) es necesario que las organizaciones pongan en marcha intervenciones positivas. La importancia de las intervenciones surge ya en 1995 cuando la OMS propone una estrategia mundial de salud ocupacional en la cual establecía diez objetivos (OMS, 1995), entre los cuales, la promoción y el desarrollo de un ambiente de trabajo saludable, el desarrollo de una práctica laboral saludable y la promoción de la salud en el trabajo son propósitos que se vienen realizando desde la psicología positiva en el ámbito laboral.

Las intervenciones positivas son estrategias que llevan a cabo en equipos y organizaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, así como promover la salud organizacional, la calidad de vida y la excelencia (Bernabé y Palaci, 2013, pp. 158). A pesar de la relevancia de las intervenciones positivas en el contexto laboral, continúa siendo una asignatura pendiente. Es en este aspecto en el que centro el objeto de este Trabajo Fin de Grado. Concretamente, el objetivo de mi Trabajo Fin de Grado es realizar una revisión de las principales técnicas de intervención psicosocial que pueden ser útiles para desarrollar HEROs. En este sentido, se plantean diferentes preguntas de investigación: ¿Qué son las intervenciones positivas? ¿Cuáles son las intervenciones positivas que han mostrado resultados a nivel organizacional? ¿y a nivel individual?

METODOLOGÍA

Se realizó una exhaustiva búsqueda de artículos de investigación y revisiones sobre estudios recientes, fundamentalmente de los últimos diez años, sobre organizaciones saludables, intervenciones positivas y concretamente sobre la aplicación del Mindfulness e Indagación Apreciativa en el contexto organizacional. En primer lugar, se llevó a cabo una búsqueda en Google Scholar mediante el uso de palabras clave y aplicando filtros de relevancia y fecha, a

continuación se realizó un búsqueda a través de bases de datos (Psycarticles, PsycNet, PubPsych), usando el blog de psicología positiva del grupo WONT, los artículos y documentación proporcionada en la asignatura de Psicología de la Salud Ocupacional de la Universitat Jaume I (Castellón) y mediante el uso de palabras clave: modelo HERO, intervenciones positivas, Mindfulness, indagación apreciativa, organizaciones saludables, etc.

La búsqueda documental en Psycarticles proporcionó 271 resultados con el descriptor 'Mindfulness' desde el año 2006, y solamente 8 resultados al relacionarlo con 'organizacional'. En PubPsych los resultados para este mismo descriptor fueron notablemente mayores, la búsqueda proporcionó 1.590 resultados desde 1983, aunque la mayoría está publicado a partir de 2004, al añadir el descriptor 'organizacional' los resultados se reducen a 47.

El término 'Appreciative Inquiry' proporciona muy pocos resultados en Psycarticles y la búsqueda aumenta a 47 publicaciones en la base de datos de PubPsych, todos ellos publicados a partir de 2002. Finalmente para el descriptor 'Positive Interventions' se describen 3.323 resultados publicados en PubPsych a partir, sobretodo, del año 2004.

Con respecto a los criterios de inclusión, a la hora de realizar la búsqueda bibliográfica se han incluido aquellos artículos publicados en español o inglés, en los últimos diez años, exceptuando los que hacen referencia a bases teóricas. A la hora de seleccionar los estudios experimentales, se incluyeron aquellos que estaban centrados ámbito psicología positiva, es decir, enfocados a promocionar, desarrollar o favorecer aspectos positivos de las organizaciones o del desarrollo individual y se excluyeron aquellos cuyas intervenciones estaban enfocadas a remediar o intervenir un problema existente previamente, ya que no se consideran intervenciones positivas, aunque apliquen las mismas técnicas de intervención psicosocial.

RESULTADOS.

Hacia Modelos de Salud Positivos en las organizaciones.

En el ámbito empresarial, a principios de los 90 fue introducido el modelo de excelencia (EFQM). El modelo trata de asistir a las organizaciones para implantar mejoras que repercutan en una excelente atención al cliente, satisfacción de los empleados y resultados organizacionales

(Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Pastor-Agustin, Ramirez, 2004). La EFQM propone un modelo formado por un conjunto de factores o criterios que están relacionados entre si y definen una organización excelente. La aplicación consiste en evaluar cada uno de los factores y compararlos con el referente del modelo teórico. El modelo está estructurado en 9 factores, divididos en dos bloques que abarcan todos los ámbitos de la organización: agentes facilitadores (liderazgo, política y estrategias, personas y recursos) y resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave) (Martinez-Moreno, Morales, Sanchez-Roca y Sánchez, 2012). La EFQM (1999) establece su objetivo basado en la siguiente premisa “La satisfacción del cliente y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y alianzas y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados empresariales”.

Sin embargo, y aunque el EFQM hace referencia a aspectos muy importantes actualmente en los modelos de Psicología organizacional positiva, como la necesidad de aprovechar y desarrollar el potencial de los trabajadores, de tener un liderazgo que se implique y reconozca los logros de los trabajadores, es un planteamiento que no está enfocado al bienestar y la salud organizacional, si no que está enfocado a los resultados organizacionales, aunque para conseguirlos haga incisos en aspectos clave en los modelos de la psicología organizacional positiva.

No es hasta 2004, cuando la psicología positiva se encontraba en pleno florecimiento, cuando Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath,(2004) fueron conscientes de la necesidad de un modelo integral de las organizaciones de trabajo saludables. Intentaron desarrollar modelos de salud poniendo el énfasis en el empleado, planteando una serie de factores para mejorar el bienestar y la productividad de la organización, teniendo en cuenta aspectos como el clima organizacional, el diseño de puestos de trabajo, oportunidades de futuro y el ajuste psicológico, considerando que la aplicación y puesta en práctica de los factores anteriores daría como resultado unos trabajadores saludables.

El modelo de Wilson et al (2004) tiene varias limitaciones, sin embargo supuso un primer paso hacia la incorporación de los modelos de salud a los ámbitos organizacionales (Salanova et al., 2012) y desde entonces varios autores han diseñado modelos centrados en la gestión integral de la salud de la organización.

Zwetsloot y Pot (2004) plantean un modelo centrado en la gestión integral de la salud en el que además tienen en cuenta la importancia de controlar, conocer y analizar el entorno organizacional

y las condiciones de salud y bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, en 2010 , la OMS propuso el modelo de entornos saludables que hace incidencia en promocionar la salud de los trabajadores fundamentándose en tres premisas: por ética empresarial, por ley y por interés empresarial. El modelo que propone la OMS está fundamentalmente orientado a la prevención primaria e identifica cuatro “avenidas de influencia para conseguir el bienestar del trabajadores y de salud y efectividad de la empresa en su conjunto: entorno psicosocial del trabajo, ambiente físico de trabajo, recursos personales y participación de la empresa en la comunidad, consideradas como entidades interconectadas y relacionadas entre sí”.

En 2008, Salanova desarrolla el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations), supone un punto de vista más global al considerar que una organización saludable, no sólo abarca la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino también fuera de su ambiente de trabajo, afectando a la comunidad (Acosta, Ruiz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015). El Modelo HERO surge con el objetivo de fomentar la salud de los empleados, los equipos y las organizaciones, fue propuesto hace siete años (Salanova, 2008) y validado científicamente hace tres años (Salanova et al., 2012) y ha permitido numerosos avances a la hora de conocer las organizaciones resilientes, su relevancia a nivel practico y las intervenciones que se llevan a cabo en ellas.

Modelo Hero.

El modelo HERO es un modelo heurístico y teórico ya que integra resultados basados en evidencia teórica y empírica que proviene de distintos campos de investigación psicológica (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). Modelos anteriores (Wilson et al., 2004) mostraron algunas limitaciones en su validación. Por un lado, los datos se recogieron a través de la misma fuente de información (empleados) usando los mismos instrumentos de medida y por otro lado, se analizaron los constructos a nivel individual, a pesar de que el concepto de organización saludable implica la necesidad de examinar el modelo desde un nivel colectivo (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens 2015). El modelo HERO trata de superar estas limitaciones teniendo en cuenta los diferentes stakeholders que componen la organización, además las medidas son percepciones colectivas, tanto grupales como organizacionales (el empleado contesta pensando en su grupo y en la organización, el supervisor contesta pensando en el grupo que supervisa y en la organización y el cliente contesta pensando en la organización).

Las HERO constituyen un elemento imprescindible de la psicología organizacional positiva. Salanova et al. (2012) las definen como “organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo”. Haciendo hincapié en que además, son organizaciones “resilientes” ya que se caracterizan por mantener un ajuste positivo, salir fortalecidas en situaciones adversas y obtener resultados favorables ante condiciones de trabajo bajo presión. En la misma línea, Minolli (2005) define empresas resilientes como aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad, además se caracterizan por ser flexibles, muy adaptables y obtener beneficios de situaciones adversas o imprevistas.

Salanova et al, (2012) manifiestan que los esfuerzos llevados a cabo por las HERO van enfocados a mejorar la salud psicosocial y financiera de la organización, mediante prácticas saludables. Existen una serie de características que definen a las organizaciones saludables: ambiente físico seguro, ambiente social inspirador, engagement en el trabajo, productos y servicios saludables, buenas relaciones con la comunidad, salud sostenible como valor estratégico y resiliencia.

Además el concepto de organización saludable lleva implícito la necesidad de orientación al capital humano y psicológico, llamado Capital psicológico positivo, basándose en la premisa de conectar la optimización del capital humano, social y psicológico con la estrategia de negocio.

El modelo HERO está formado por tres elementos que interaccionan entre si a diferentes niveles de análisis: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (2) empleados saludables (e.g., creencias de eficacia, confianza organizacional), y (3) resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012).

Los recursos y prácticas organizacionales saludables se refieren a las numerosas actividades que lleva a cabo la organización para lograr sus objetivos . Los resultados obtenidos por Salanova et al. (2012) manifiestan que los recursos, que a su vez se dividen en recursos personales (liderazgo , trabajo en equipo etc.) y de la tarea (autonomía y feedback), junto con las prácticas organizacionales (capacitación laboral y desarrollo profesional, creación de canales abiertos de comunicación o programas de equilibrio) influyen notablemente en los resultados organizacionales.

En cuanto al segundo aspecto clave del modelo de Salanova et al. (2012) referente a los empleados saludables, los resultados muestran que, el trabajo de los empleados predice significativamente la lealtad y satisfacción del cliente. Los empleados saludables se caracterizan por

disponer de recursos psicológicos positivos, denominados PsyCap, que significa que presentan puntuaciones más altas en eficacia, esperanza, optimismo y resiliencia.

El modelo HERO, a nivel teórico, supone la existencia de un modelo que permite integrar el conocimiento existente hasta la fecha y, desde una perspectiva práctica supone un método eficaz para medir y evaluar las HERO. Sin embargo, el modelo HERO no solo está diseñado para evaluar las organizaciones, puede considerarse un modelo de evaluación-acción porque permite realizar una evaluación positiva y su posterior intervención positiva específica. En un estudio llevado a cabo por Acosta et al. (2015) analizan el significado de organización saludable basándose en el modelo HERO en 14 organizaciones españolas. Los resultados muestran que los responsables de las organizaciones tienen una visión limitada en cuanto al concepto de organización saludable y los elementos que la forman. Las evidencias encontradas manifiestan que su concepto se limita a la salud del empleado sin tener en cuenta los elementos que la desarrollan y la mantienen. Este estudio reciente nos muestra la importancia de las intervenciones positivas ya que el modelo HERO ofrece recursos a la organización para conocer los elementos, relaciones e interacciones de la organización y diseñar y aplicar intervenciones específicas para conseguir una organización saludable.

Intervenciones Positivas: Una nueva perspectiva

Actualmente es difícil encontrar un concepto definitivo de intervención positiva. Las diferentes definiciones de diversos autores están guiadas por una serie de directrices que definen las intervenciones positivas como aquellas que están focalizadas a aspectos positivos, además tienen como objetivo alguna variable positiva (esperanza, optimismo, resiliencia...) y sobretodo, son intervenciones que se caracterizan por promocionar el bienestar de la persona en lugar de intervenir sobre los problemas o la psicopatología.

Sin y Lyubomirsky (2009) las definen como aquellas que están dirigidas a cultivar sentimientos positivos, comportamientos positivos o cogniciones positivas. Parks y Biswas-Diener, (in press) manifiestan que una intervención se define como positiva si esta orientada a mejorar algún aspecto de la vida del individuo, en otras palabras, el objeto de intervención es la población normal, y el objetivo de la intervención es ayudar a la promoción, pasar de un nivel de funcionamiento aceptable a un nivel de funcionamiento bueno u óptimo con el objetivo de promocionar una o varias fortalezas y mejorar su rendimiento y resultados. Pero, por otro lado, Parks, y Biswas-Diener, (in press) también critican las definiciones de intervención positiva ya que ponen de manifiesto la poca

necesidad de establecer una definición única ya que las intervenciones positivas provienen de la propia práctica y una definición no sería más que una racionalización pos-hoc de la investigación existente hasta el momento.

Los objetivos de las intervenciones positivas son diversos y variados, dependiendo de la situación concreta y el contexto en el cual se apliquen. Numerosas investigaciones han encontrado resultados favorecedores en campos muy diversos de la psicología.

En el ámbito de la psicología clínica, Seligman, Steen, Park y Peterson (2005) llevaron a cabo una intervención orientada a que los participantes tomaran consciencia de los aspectos positivos del día a día, en la cual tenían que escribir diariamente tres cosas que habían sucedido y les hicieran sentirse agradecidos. Los resultados mostraron que los participantes experimentaron un notable aumento de la felicidad y la disminución de síntomas depresivos apreciables hasta 6 meses después de la intervención. Aunque estudios posteriores han sugerido el uso con cautela de este tipo de intervenciones en pacientes con depresión (Sin, Della Porta, y Lyubomirsky, 2011).

En el ámbito educativo Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli (2014) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de aumentar las emociones positivas en relación al estudio y la participación académica con una muestra de dos grupos (experimental y control). Las intervenciones estaban basadas en la gratitud y los actos de bondad. Los resultados revelaron que la intervención en gratitud tuvo resultados positivos en las emociones positivas diarias y la intervención en amabilidad en las emociones positivas y el compromiso académico.

Por último, el ámbito organizacional, que es el que nos interesa por ser el objeto de este artículo. Luthans, en 2002, hacía referencia a las intervenciones positivas como aquellas que cumplían los criterios de comportamientos organizacionales positivos. Salanova et al. (2013, p. 240). se refiere a las intervenciones positivas como las estrategias implementadas en equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos con el objetivo de promover la salud, la calidad de vida y la excelencia organizacional. Además estas autoras clasifican las intervenciones positivas dependiendo del foco y el objetivo de intervención. Por un lado, las intervenciones positivas se consideran primarias si buscan el funcionamiento óptimo, la satisfacción de los empleados, los equipos y las organizaciones, y secundarias a aquellas cuyos esfuerzos están orientados a mantener el máximo nivel de funcionamiento, salud y satisfacción en equipos y organizaciones. Por otro lado, estas intervenciones pueden ser colectivas o de equipos, que suponen la vertiente más importante de intervención en las HEROs, e individuales, que están centradas en los

individuos, son complementarias a las colectivas y están relacionadas con el autoconocimiento y la optimización de las propias fortalezas.

Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks (2012) hacen una clasificación parecida definiéndolas como micro-intervenciones, intervenciones a nivel individual, aunque consideran que tienen relativamente poco impacto en la vida organizacional y macro-intervenciones, que son intervenciones a nivel colectivo, y pueden implicar a toda la organización o solamente a un segmento o sector de la empresa..

A nivel colectivo DeJoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins y Griffin-Blake (2009) diseñaron una intervención para fomentar la participación de los trabajadores, la resolución de problemas y la creación de una organización más saludable. La intervención se llevó a cabo en varias tiendas de una gran compañía, los resultados mostraron que los empleados de las tiendas en las que se había desarrollado la intervención mostraron mejor estado de salud y niveles de estrés menores que los empleados de las tiendas control.

Salanova et al. (2013) va más allá, exponiendo directrices para el desarrollo de diversas técnicas de intervención organizacional y de equipos dependiendo del foco al que vayan orientadas dentro de la organización.

Con el objetivo de conseguir una auditoría positiva de las HERO, para informar a los empleados y la organización sobre sus niveles de bienestar, prácticas y resultados, Salanova et al. (2013) proponen, en primer lugar, estrategias para la atracción de talento, reclutamiento, selección y retención basadas sobretudo en la definición y presentación de la marca empresarial, en segundo lugar, el establecimiento de un contrato psicológico que refleje el balance entre el empleado y la organización y por último, la aplicación de la técnica de indagación apreciativa para descubrir y fomentar los puntos fuertes de la organización.

Por otro lado, proponen estrategias para intervenir en el re-diseño de los puestos de trabajo como invertir en recursos de tarea y sociales, invertir en prácticas organizacionales saludables (equilibrio trabajo-familia, prevención del mobbing, comunicación e información etc.) e invertir en cambios en el lugar de trabajo.

En esta línea, estas autoras también hacen referencia a la importancia de una serie de estrategias específicas enfocadas al desarrollo del ambiente social como es la promoción de un

liderazgo transformacional. Concretamente, Leithwood (1999) considera que es el tipo de liderazgo más idóneo, ya que favorece el sentimiento de pertenencia, la consecución de metas comunes y el compromiso colectivo.

Y por último, a nivel colectivo, es importante también el diseño de intervenciones que vayan dirigidas a que el empleado pueda promocionar y desarrollar su carrera dentro de la organización y al entrenamiento en creencias de eficacia. En este último factor, el entrenamiento en creencias de eficacia supone un mecanismo de auto-motivación y numerosos artículos han mostrado su eficacia (Llorens, Salanova y Rodríguez, 2013). En este punto es importante también realizar intervenciones dirigidas al fomento de estados emocionales positivos (mindfulness).

A nivel individual, las intervenciones positivas están dirigidas a mejorar la felicidad y el bienestar de los empleados y los supervisores, Salanova et al. (2013) señalan que este tipo de intervenciones tienen repercusiones a nivel organizacional en dos niveles diferentes. Por un lado se contagia, provoca reacciones positivas en los demás y por otro lado, aumenta el bienestar del empleado.

Las intervenciones positivas a nivel individual son diversas y pueden dividirse en tres niveles, dependiendo de qué cambios provoquen en el individuo: conductuales, cognitivos y motivacionales.

A nivel conductual, las técnicas individuales de intervención positiva van enfocadas a practicar las fortalezas, ser amable con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar, compartir las buenas noticias y cuidar las relaciones sociales. A nivel motivacional las técnicas van orientadas a que el individuo incremente sus niveles de resiliencia y a la consecución de metas personales. Por último, a nivel cognitivo existen una serie de técnicas específicas que recientemente están teniendo mucha repercusión tanto en el ámbito de la psicología de la salud ocupacional como en otros ámbitos de intervención psicológica. Las intervenciones van encaminadas a la reflexión positiva, mediante la técnica de reminiscencia, al cultivo del optimismo, con técnicas como “el mejor self posible”, a la consciencia y disfrute de momentos, mediante técnicas de saboreo y finalmente a enfocadas al desarrollo de la consciencia y atención plena, como mindfulness. (Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

Dada la relevancia reciente que están teniendo estas técnicas específicas de intervención positiva a continuación desarrollaré una técnica de intervención a nivel individual, mindfulness, y

otra a nivel de intervención grupal, la indagación apreciativa.

Mindfulness

Existe una notable dificultad para traducir el término mindfulness al español, en numerosas ocasiones se han usado términos como “atención plena” o “plena conciencia”, sin embargo no son expresiones que terminen de convencer a los investigadores, y en la mayor parte de las investigaciones se ha optado por no traducir el término.

Germer (2005) hace referencia al mindfulness para describir tres conceptos diferentes: 1) constructo teórico 2) para desarrollar la meditación y 3) un proceso psicológico. Simon (2011), por otro lado, señala la semejanza del mindfulness con la meditación, y manifiesta que aunque la meditación es un término más impreciso porque abarca numerosas técnicas diferentes es el usado a nivel cotidiano, y el mindfulness se usa fundamentalmente en contextos teóricos o de investigación. Shapiro, Carlson, Astin y Freedman (2006) señalan el mindfulness como la experiencia consciente de cada momento y la meditación como una manera de desarrollar el estado o la capacidad de mindfulness.

Aunque el origen del mindfulness se remonta miles de años atrás, ya que se considera que proviene del budismo theravada y representa al “corazón” de la meditación budista (Silananda, 1990). El abhidharma, uno de los tres textos fundamentales del budismo, podría considerarse como el fundamento teórico del mindfulness (Nianaponika, 1998). Sin embargo, la técnica del mindfulness comenzó a tomar protagonismo en occidente con Kabat Zinn al aplicarlo al estrés mediante el programa Mindfulness Basado en la Reducción del Estrés (MBSR), en 1978 (Kabat-Zinn, 2011).

Durante los últimos años el mindfulness se ha incluido en muchas intervenciones tanto clínicas como en otros ámbitos psicológicos, como en el caso del ámbito de la salud ocupacional. Las investigaciones recientes han encontrado numerosos beneficios en diferentes aspectos que influyen en la salud en el ámbito laboral. Ashford y DeRue (2012) consideran que para aumentar la experiencia de aprendizaje los individuos deben ser conscientes de si mismos, de lo que ocurre a su alrededor, en un estado de atención plena.

El objetivo es revisar algunas de las investigaciones más recientes sobre como la práctica del mindfulness influye en la realización personal, la mejora de la práctica laboral, la eficiencia y los

resultados laborales.

Un estudio realizado por Hülshager, Alberts, Feinholdt y Lang (2013) con el objetivo de investigar el impacto de la mindfulness en la regulación del medio ambiente, el agotamiento emocional y la satisfacción laboral. El estudio constaba de dos partes: por un lado un programa de 5 días con 219 empleados cuyos resultados revelaron que la atención estaba positivamente relacionada con la satisfacción en el trabajo y negativamente relacionada con el agotamiento emocional. El segundo, consistía en un estudio experimental con una muestra de 64 participantes asignados aleatoriamente al grupo control y al grupo experimental. Los participantes del grupo experimental llevaron a cabo una intervención de mindfulness. Los resultados revelaron que el grupo experimental experimentó menos agotamiento emocional y más satisfacción laboral, que podía apreciarse incluso meses después de haber realizado la intervención.

Otra investigación llevada a cabo por Dane y Brummel (2013) con el objetivo de investigar la influencia de la atención con el rendimiento y la intención de abandono del trabajo en el sector de la hostelería revela una relación positiva entre atención y desempeño laboral, y una relación negativa entre atención e intención de abandono del puesto. Estos autores sugieren mejorar el grado de atención mediante la práctica de mindfulness.

Un tercer estudio, realizado por Foureur, Besley, Burton, Yu, y Crisp (2013) cuyo objetivo principal era poner a prueba la eficacia de una intervención de mindfulness para la reducción del estrés en un grupo de enfermeras, mostró mejoras en el GHQ-12 (cuestionario de salud general) y en la subescala de estrés.

En la misma línea, Delgado et al. (2010) llevaron a cabo una intervención con una muestra de 25 profesores. El objetivo del estudio era establecer una relación entre la práctica del mindfulness como herramienta de autorregulación emocional para prevenir el estrés. Los resultados muestran que el grupo de profesores que recibió la intervención mejoró los índices de afectos negativos, ansiedad, depresión, preocupación y sensación de estrés percibido. Además se midieron índices psicofisiológicos concretos antes y después de la intervención y se encontró una tendencia a una menor reactividad ante situaciones desagradables y un incremento de la calidad de la atención.

Indagación apreciativa

Cooperrider y Srivastva (1987) publicaron el primer artículo que hablaba de indagación apreciativa. Desde entonces, han surgido cientos de los investigadores que participan en la co-creación de nuevas prácticas. En 1995, Gervase y Bushe presentaban ya una serie de parámetros para distinguir entre lo que es y lo que no es una indagación apreciativa. Aunque bien es cierto que la técnica se asemeja notablemente con la de investigación-acción, la principal crítica que recibe esta relación es que la investigación-acción es un técnica centrada en el remedio y la resolución de problemas, y la indagación apreciativa, tiene su foco en el descubrimiento y fomento de las fortalezas (Cooperrider y Srivastva, 1999)

Podríamos definir la indagación apreciativa como la “búsqueda del conocimiento y una teoría de la acción colectiva intencional, que están diseñados para ayudar a evolucionar la visión normativa y la voluntad de un grupo, organización o la sociedad en su conjunto” (Cooperrider y Srivastva, 1987, p. 159). De este modo la indagación apreciativa es un método de cambio de los sistemas sociales, es un intento de generar una imagen colectiva de un nuevo y mejor futuro mediante la exploración de lo que es y ha sido lo mejor a lo largo del tiempo. Estas imágenes, o "teorías", crean un efecto de arrastre que produce la evolución de las formas sociales.

Gervase y Bushe (1995) establecen el proceso de indagación apreciativa en varios pasos: 1) Descubrir: Descubrir los mejores ejemplos del a propia organización y las mejores experiencias de los miembros de la organización dentro de la misma. 2) Entender: Comprender el conjunto de datos generado en la fase anterior, teniendo en cuenta toda la información recopilada de los miembros de la organización. En esta fase es muy importante captar la esencia, el entusiasmo y las ideas que se han manifestado en la fase anterior. 3) Amplificación: Devolver la información a los miembros de la organización, llevando a cabo la puesta en práctica.

Por lo tanto podemos definir la indagación apreciativa como un cambio motivador que se centra en la exploración y la amplificación fortalezas organizacionales.

A pesar de que han pasado 28 años desde que se iniciaran las investigaciones sobre indagación apreciativa, hoy en día aun es una técnica a la que le queda mucho por desarrollar e investigar y resulta difícil encontrar estudios experimentales que muestren exactamente cuáles son los beneficios y la mejora de las condiciones tras la intervención. A pesar de que se aplica en diversos ámbitos, es en el de las organizaciones educativas y sanitarias donde hay estudios con mayor

repercusión.

Bushe (2008) llevó a cabo una investigación experimental en ocho escuelas durante un periodo de un año con la aplicación de la técnica de indagación apreciativa. Los resultados muestran que cuatro de las ocho escuelas informaron de cambios significativos, en otras dos se podía apreciar que el cambio estaba en proceso en el momento de la evaluación y las dos últimas no mostraron ningún tipo de cambio tras la intervención. El autor atribuye la falta de cambios en estas dos últimas a problemas en el liderazgo de la organización y de integración del proyecto.

Investigaciones llevadas a cabo en Noruega por Luth-Hanssen, Hauger, y Nesje (2007) han demostrado que tras un año el 89% de los encuestados manifestaron tener más sentido de la solidaridad, estar más comprometido y además mejorar sus habilidades para fomentar las fortalezas y recursos propios, además también aumento notablemente su motivación .

Por otro lado, un estudio de caso llevado a cabo también en el ámbito educativo (Tschannen-Moran, y Tschannen-Moran, 2011) con el objetivo de estudiar al centrarse en los puntos fuertes de la organización mediante la técnica de indagación apreciativa podíamos obtener cambios significativos en el clima escolar y la confianza. Se llevó a cabo un estudio longitudinal centrado en tres áreas de investigación: logros de los estudiantes y éxito, confianza y respeto y orgullo y participación. Los resultados mostraron cambios significativos en siete de los ocho indicadores de clima organizacional y confianza evaluados.

Otro ámbito en el que también se han llevado a cabo investigaciones con resultados satisfactorios es el de los profesionales de la salud. Onyett (2009) describe la indagación apreciativa como un medio para ayudar a médicos y administradores de hospital a superar el negativismo, la fatiga y la actitud defensiva, así como un proceso para construir el éxito en el entorno de la organización.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

El objetivo de este Proyecto de Fin de Grado era llevar a cabo una revisión de las intervenciones positivas que se aplican en el ámbito de la psicología de la salud organizacional, dentro del marco de la psicología positiva, y concretamente dentro del modelo HERO. Además el propósito era desarrollar algunas de las técnicas tanto a nivel colectivo (indagación apreciativa) como

a nivel individual (mindfulness) que han mostrado mejores resultados en investigaciones recientes, relacionándolas con la mejora de diversos elementos la salud laboral, y el bienestar en el trabajo.

En este trabajo se hace referencia a diferentes aspectos de la psicología positiva. Por un lado, es evidente un cambio hacia modelos de salud positivos en el ámbito de la salud ocupacional. Ya desde la OMS (2010) propone un modelo de bienestar ocupacional y sucesivamente diversos autores han intentado incorporar los modelos de salud a los ámbitos organizacionales. El modelo HERO supone un avance muy grande en este sentido ya que integra resultados basado en evidencias empíricas y teóricas y propone un modelo organizacional en que el integra los diferentes elementos que componen la organización. Sin embargo, al ser un modelo relativamente nuevo, futuras líneas de investigación pueden estar orientadas a la aplicación del modelo HERO en diferentes tipos de organizaciones laborales.

Por otro lado, dentro del modelo HERO está integrado el concepto de intervención positiva como forma de llevar a la práctica acciones que consigan el fomento de las organizaciones saludables. El trabajo pretende exponer las diferentes estrategias de intervención que se pueden llevar a cabo en las organizaciones desde el punto de vista de la psicología positiva. Este apartado es difícil de recoger todas las intervenciones posibles ya que el tipo de intervención viene dada por las características, necesidades y expectativas de la propia organización y no existe un “catálogo de intervenciones positivas” sino una serie de orientaciones dependiendo del tipo de intervención (individual o colectiva) y los efectos que produce.

Finalmente, he desarrollado dos de las técnicas que actualmente están teniendo mayor repercusión a nivel organizacional: indagación apreciativa y mindfulness. Aunque los estudios han crecido notablemente en los últimos años y los resultados obtenidos por ambas técnicas son muy positivos, y abren un camino muy optimista a futuros estudios, aún hay mucho por desarrollar en estas cuestiones. Son técnicas relativamente nuevas, aplicadas a un ámbito, como es el de las organizaciones laborales, cambiante y en constante desarrollo, por lo que es necesario el florecimiento de nuevos investigadores centrados en la promoción de este tipo de intervenciones para conseguir obtener un rango amplio de resultados.

Y por último, considero que la psicología positiva de la salud ocupacional es una disciplina bastante joven que se está desarrollando a pasos agigantados y que supone una alternativa nueva, aun por explorar y atractiva para que nuevos investigadores, líderes de organizaciones, y personal de recursos humanos pueda desarrollar su carrera laboral en este ámbito, proporcionando, en último

término, instrumentos, conocimientos y estrategias para la creación, fomento y mantenimiento de organizaciones saludables.

Además considero que hoy en día la mejora de las condiciones laborales y la preocupación por la salud de los empleados en el ámbito laboral, su bienestar y felicidad es aun una asignatura pendiente. Sería recomendable desarrollar más investigaciones experimentales en organizaciones diferentes y en último término, extender los conocimientos a la práctica. A nivel práctico, es necesario un cambio de mentalidad de los propios empresarios o líderes hacia un enfoque positivo. En último término, considero que aún queda mucho camino por hacer, y en la mayoría de las organizaciones los líderes y responsables de dirigir la empresa y los equipos están orientados exclusivamente a los resultados, y no consideran que el favorecimiento de la salud, el bienestar, y la promoción de las fortalezas de los trabajadores puede contribuir muy significativamente a la consecución de resultados empresariales.

El mindfulness y la indagación apreciativa son dos técnicas que pueden contribuir positivamente a extender las intervenciones positivas al ámbito de la práctica laboral. Es cierto que existe un gran abanico de técnicas de intervención positiva, y que en ocasiones esto puede generar confusión a los responsables de recursos humanos encargados de implantar intervenciones en sus organizaciones, por ello estas dos técnicas, que han sido estudiadas a lo largo de los últimos años y se han desarrollado programas específicos con resultados satisfactorios pueden servir de punto de partida para conseguir que la psicología positiva tome protagonismo en la sociedad y en la vida diaria del ámbito laboral.

En definitiva, la psicología positiva no pretende obviar ni eliminar todo lo que hemos aprendido en los últimos siglos, si no de sumar conocimiento, de sumar sabiduría, y en palabras de Seligman la psicología es más grande que la medicina. La psicología es educación es trabajo, matrimonio, incluso deporte. Los psicólogos trabajan para ayudar a las personas construir fortalezas en todos estos dominios.

“El éxito requiere de persistencia, la habilidad de no rendirse en la cara del fracaso. Creo que el estilo optimista es la llave a la persistencia”.-Martín Seligman

BIBLIOGRAFÍA.

- ★ Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el modelo HERO. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 30(2), 323-350.
- ★ Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). *¿Qué prácticas organizacionales saludables son frecuentes en las empresas?: Un estudio cualitativo*. Universitat Jaume I: Servicio de Publicaciones.
- ★ Ashford, S. y DeRue, S. (2012). Developing as a leader: the power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41, 146-154.
- ★ Bakker, A.B., Rodriguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- ★ Bushe, G. R. (2008). AI at Metropolitan School District. En Cooperrider, D.L., Whitney, D. y Stavros, J. M. *AI Handbook* (pp. 314-317). Brunswick: Crown Custom Publishing.
- ★ Cooperrider, D.L. y Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. En Woodman, R., Pasmore, W. (eds.) *Research in Organizational Change and Development: 1* (pp.129-169). Greenwich: JAI Press.
- ★ Cooperrider, D. L. y Srivastva, S. (1999). AI in organizational life. En Cooperrider, D. L. y Srivastva, S. *Appreciative management and leadership*. Euclid: Lakeshore.
- ★ Dane, E. y Brummel, B. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105-128.
- ★ DeJoy, D. M., Wilson, M.G., Vandenberg, R.J., McGrath-Higgins, A.L., y Griffin-Blake, C.S. (2009). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1) 139-165.
- ★ Delgado, L.C., Guerra, P., Perakakis, P., Viedma, M.I., Robles, H. y Vila, J. (2010). Eficacia de un programa de entrenamiento en conciencia plena (mindfulness) y valores humanos como herramienta de regulación emocional y prevención del estrés para profesores. *Behavioral psychology: Revista internacional de psicología clínica y salud*, 3, 511-532.
- ★ European Foundation For Quality Management. (EFQM) (1999). *Modelo de Excelencia:*

Cambios. Bruselas: Eds. EFQM.

- ★ Foureur, M., Besley, K., Burton, G., Yu, N. y Crisp, J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: pilot of a mindfulness-based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse*, 45(1) 114-125.
- ★ García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Pastor-Agustin, G. y Ramirez, M. (2004). Total Quality Management in Firms: Evidence from Spain. *Quality Management Journal*, 11(3), 20-34.
- ★ Germer, C. K. (2005). Mindfulness: What Is It? What Does It Matter?, en Germer, C.K, Siegel, R.D. y Fulton, P. R. *Mindfulness and Psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- ★ Gervase, R. y Bushe, P. D. (1995). Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention. *Organization Development Journal*, 13(3), 14-22.
- ★ Hülshager, U., Alberts, H., Feinholdt, A. y Lang, J. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325.K
- ★ Kabat-Zinn, J. (2011). Vivir con plenitud las crisis. Como utilizar la sabiduría del cuerpo y de la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad. Programa clínico de reducción de estrés del centro médico de la universidad de Massachusetts. Barcelona: Kaidós.
- ★ Leithwood, K.A. (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- ★ Llorens, S., Salanova, M. y Rodriguez, A. (2013). How is Flow Experienced and by whom? Testing Flow among Occupations. *Stress & Health*, 29(2), 125-137.
- ★ Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72
- ★ Luth-Hanssen, V., Hauger, B., y Nesje, R. (2007). What impact does AI have on schools?. *AI Practitioner*, 37-43.
- ★ Martínez-Moreno, A., Morales, V., Sánchez-Roca, C. y Sánchez-Pérez, F. (2012). El modelo EFQM, análisis de los criterios y resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(2), 71-76 .
- ★ Minolli, C.B. (2005). Empresas Resilientes. Algunas Ideas para Construir las. *Temas de*

Management, 3, 20- 24

- ★ Nyanaponika T. (1998). *Abhidhamma studies*. Boston: Wisdom Publications. (Orig. 1949).
- ★ OMS. (1995). Salud ocupacional para todos. *1995 Estrategia Mundial*. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de la web:
https://estranet.who.int/iris/restricted/bitsream/10665/42109/1/951802071X_spa.pdf
- ★ OMS. (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. Recuperado el 22 de mayo de la web http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf.
- ★ Onyett, S. (2009). Working appreciatively to improve services for children and families. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 14(4), 495-507
- ★ Ouweneel, E., LeBlanc, P. Y Schaufeli, W. (2014). On being grateful and kind : Results of two randomized controlled trials on study-related emotions and academic engagement. *Journal of psychology*, 148(1), 37-60.
- ★ Palací, F., y Bernabé, M. (2013). *Introducción a la consultoría organizacional*. Madrid: Sanz y Torres.
- ★ Parks, A. C. y Biswas-Diener, R. (in press). Positive interventions: Past, present and future. En Kashdan, T. y Ciarrochi, J. (Eds.), *Bridging Acceptance and Commitment Therapy and Positive Psychology: A Practitioner's Guide to a Unifying Framework*. Oakland, CA: New Harbinger.
- ★ Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- ★ Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, 303 (47) 179-214.
- ★ Salanova M, Martínez, I.M. y Llorens S. (2005) Psicología organizacional positiva. En: Palací F. (coord). *Psicología de la Organización* (pp. 379-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- ★ Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., y Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Intervenciones Positivas en Organizaciones Positivas. Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- ★ Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y 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.

- ★ Shapiro, S., Carlson, L.E., Astin, J.A. Y Freedman, B. (2006). Mechanisms of Mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62, 373-386.
- ★ Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Zeta
- ★ Seligman, M. y Christopher, P. (2000). *Positive Clinical Psychology*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015 del sitio Web del Positive Psychology Center : <http://www.ppc.sas.upenn.edu/posclinpsychchap.htm>
- ★ Seligman, M., Steen, T. A., Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- ★ Silananda, U. (1990). *The four foundations of mindfulness*. Boston: Wisdom Publications.
- ★ Simón, V. (2011). *Aprende a practicar Mindfulness*. Barcelona: Sello editorial.
- ★ Sin, N. L., y Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467-487.
- ★ Sin, N. L., Della Porta, M. D., y Lyubomirsky, S. (2011). Tailoring positive psychology interventions to treat depressed individuals. En Donaldson, S.I., Csikszentmihalyi, M. y Nakamura, J. (Eds.), *Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society* (pp. 79-96). New York: Routledge.
- ★ Tschannen-Moran, M. y Tschannen-Moran, B. (2011). Taking a strengths-based focus improves school climate. *Journal of School Leadership*, 21(3), 422-448.
- ★ Vazquez, C. (2009). La ciencia del bienestar psicológico. En C. Vazquez y G. Hervás (eds.). *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva* (pp 13-46). Madrid: Alianza editorial.
- ★ Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R., Richardson, H.A., y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 7(7), 565-588.
- ★ Zwetsloot, G., y Pot, F. (2004). The Business Value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.