

AMPLIFICACIÓN EN EL TRABAJO: CONSTRUYENDO UNA FUERZA DE TRABAJO SOSTENIBLE A TRAVÉS DE INTERVENCIONES INDIVIDUALES DE PSICOLOGÍA POSITIVA

AMPLIFICATION IN THE WORKPLACE: BUILDING A SUSTAINABLE WORKFORCE THROUGH INDIVIDUAL POSITIVE PSYCHOLOGICAL INTERVENTIONS

Pascale M. Le Blanc y Wido G.M. Oerlemans

Universidad Técnica de Eindhoven, Grupo Gestión del Desempeño Humano, Países Bajos

La sostenibilidad de la fuerza laboral es de vital importancia para la viabilidad y la ventaja competitiva de las organizaciones contemporáneas. Así, y en paralelo con el surgimiento de la Psicología Organizacional Positiva, las organizaciones han incrementado su interés en fomentar el bienestar psicológico positivo de sus empleados. En este trabajo, las intervenciones de amplificación –i.e. intervenciones que tienen como objetivo fomentar el bienestar positivo en el trabajo – se presentan como una herramienta valiosa para incrementar la sostenibilidad de la fuerza laboral. En la pasada década, se han desarrollado y probado la efectividad de algunas intervenciones realizadas en el contexto laboral centradas en la amplificación. En el presente trabajo, en primer lugar destacamos algunas precondiciones importantes para el éxito de las intervenciones y brevemente discutimos el proceso de intervención en sí mismo. A continuación, se presenta una revisión de los trabajos empíricos sobre las intervenciones de amplificación, centrándonos en intervenciones que tienen como objetivo fomentar el engagement en el trabajo de los empleados. La investigación futura debe centrarse en probar los efectos de este tipo de intervenciones sobre los resultados a nivel de equipo y a nivel organizacional.

Palabras clave: Bienestar psicológico positivo, Intervenciones de amplificación, Proceso de intervención, Engagement.

Workforce sustainability is of vital utmost importance for the viability and competitive advantage of contemporary organizations. Therefore, and in parallel with the rise of positive organizational psychology, organizations have become increasingly interested in how to enhance their employees' positive psychological well being. In this paper, amplification interventions – i.e. interventions aimed at enhancing positive work-related well being - are presented as a valuable tool to increase workforce sustainability. In the past decade, some work-related interventions focused on amplification have been developed and tested for their effectiveness. In this paper, we will first outline some important preconditions for successful interventions and briefly discuss the intervention process itself. Next, we will give an overview of empirical work on amplification interventions, focusing on interventions that are aimed at enhancing employee work engagement. Future research should focus on testing the effects of this type of interventions on outcomes at the team and organizational level.

Key words: Positive psychological well-being, Amplification interventions, Intervention process, Engagement.

Las organizaciones contemporáneas se están enfrentando a ambientes dinámicos y cambiantes que enfatizan la importancia de la flexibilidad, adaptabilidad e innovación social. Debido a esto, en los últimos 20 años hemos visto un crecimiento en el interés, tanto desde el punto de vista académico como de negocios, por desarrollar organizaciones sostenibles que tengan la capacidad de perdurar y simultáneamente satisfacer una línea de base triple de desempeño medio-ambiental, económico y humano. Pero en comparación con las dimensiones medio ambiental y económica de sostenibilidad, se le ha prestado considerablemente menos atención a la dimensión humana (Spreitzer, Porath y Gibson, 2012).

Al mismo tiempo, en la mayoría de los países industrializados la edad de jubilación es aumentada debido al crecien-

to proporcional de adultos mayores. Entonces, la mayoría de los trabajadores tendrá que trabajar por un número de años prolongado mientras el ingreso de nuevos trabajadores jóvenes al mercado laboral decrece. El empleo de por vida ya no está garantizado ya que las cualificaciones necesarias para los trabajos se están volviendo cada vez más complejas, simultáneamente, la "vida media" de dichas cualificaciones se está volviendo cada vez más corta (van der Heijden, 2005). Por todas estas razones, la sostenibilidad de la fuerza de trabajo es de vital importancia económica hoy en día, ya que impacta de manera directa la viabilidad y la ventaja competitiva de las organizaciones. Particularmente sectores de la industria altamente innovadores – i.e., organizaciones gestoras de conocimiento e información – que tienen que enfrentar con frecuencia cambios tecnológicos (y organizacionales) y una fiera competencia internacional, se encuentran necesitados de una fuerza de trabajo sostenible (De Grip, Van Loo y Sanders, 2004).

Definiciones tempranas de sostenibilidad del trabajador la conceptualizan en términos de la posibilidad de continuar trabajando mientras se mantiene la salud y el bienestar (van der Klink et al., 2010), o en términos de la adaptabilidad a la infi-

Correspondencia: Pascale M. Le Blanc. Eindhoven University of Technology. Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences. Human Performance Management Group, P.O. Box. Eindhoven. The Netherlands. E-mail: P.M.Le.Blanc@tue.nl

Traducción al español realizada por Cristian Coó. Equipo WANT prevención Psicosocial y organizaciones saludables. Universitat Jaume I de Castellón

nidad de cambios relacionados al trabajo que ocurren en la economía de hoy (Fugate, Kinicki y Ashfort, 2004). A pesar de esto, nos gustaría proponer que solamente mantenerse saludable y capaz de seguir trabajando no es suficiente en el mundo de los negocios de hoy: hoy en día los empleados tienen que estar motivados a “correr la milla extra” y tienen que ser proactivos en (co)crear el cambio tomando iniciativas personales y demostrando comportamientos creativos e innovadores relacionados a su trabajo. En otras palabras: el *work engagement* es clave para la sostenibilidad de los trabajadores en las organizaciones contemporáneas.

WORK ENGAGEMENT

El *work engagement* es definido como “un estado psicológico positivo y activo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli y Bakker, 2004, p. 295). Los trabajadores vigorosos experimentan altos niveles de energía y motivación por invertir esfuerzo en su trabajo. Son dedicados al involucrarse fuertemente con su trabajo y experimentar sentimientos de orgullo y entusiasmo por el mismo. Finalmente, la absorción implica inmersión y concentración en el trabajo, así como el sentimiento de que el tiempo pasa volando mientras se trabaja. El *work engagement* se ha vuelto un tema popular en la ciencia y en la práctica, particularmente como una consecuencia del movimiento de la psicología positiva, es decir, la ciencia de la experiencia subjetiva positiva, rasgos individuales positivos e instituciones positivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Este movimiento fue el punto de partida para un cambio de foco desde “arreglar lo que está roto” a “cultivar lo que funciona bien”. Además, la evidencia empírica señala que el *work engagement* por parte de los trabajadores es predictivo de muchos resultados a nivel organizacional. Ejemplos de estos resultados incluyen incrementos en la creatividad, mejor desempeño dentro de roles establecidos, reducción en el absentismo laboral, incrementos en comportamientos de ciudadanía organizacional, mejores resultados financieros a nivel organizacional y clientes más satisfechos (para una revisión ver: Demerouti y Cropanzano, 2010).

Evidentemente, las organizaciones poco a poco se han ido interesando en intervenciones para desarrollar y mantener el *work engagement* de sus trabajadores. Estas caen dentro de la categoría de intervenciones de psicología positiva, que pueden ser caracterizadas como cualquier actividad intencional o método que se basa en (a) el cultivo de experiencias subjetivas positivas, (b) la construcción de rasgos individuales positivos o (c) la construcción de la virtud cívica e instituciones positivas (Myers, van Woerkom y Bakker, 2013). Ampliamente hablando, se puede hacer una distinción entre intervenciones principalmente enfocadas a la organización e intervenciones que se enfocan en trabajadores a nivel individual. En éste artículo el foco estará puesto sobre el segundo tipo de intervenciones. En los siguientes párrafos delinearemos tres tipos de intervenciones de psicología positiva a nivel individual para mejorar el *work engagement* de los trabajadores, estas son, intervenciones en capital psicológico (PsyCap), intervenciones basadas en fortalezas, e intervenciones en felicidad. Antes de entrar en

una descripción detallada de cada una de éstas intervenciones, estableceremos algunas condiciones previas importantes para las intervenciones y discutiremos brevemente el proceso de intervención en sí.

INTERVENCIONES: CONDICIONES PREVIAS Y PROCESO

El éxito de una intervención no depende solamente de su contenido, sino también de la calidad de su proceso de implementación. Una importante condición previa para su éxito es asegurar el compromiso de parte de los directivos de la organización, que en este caso significa que los directivos reconocen el bienestar de sus trabajadores como un valor central para la organización y están dispuestos a invertir los recursos (financieros) necesarios para desarrollar y sostener el proceso. Además, los mismos trabajadores debiesen ser convencidos de los beneficios de un alto nivel de bienestar en el trabajo tanto para ellos como para la organización.

Kompier y Cooper (1999) analizaron once intervenciones en el lugar de trabajo llevadas a cabo en Europa enfocadas a reducir el estrés asociado al trabajo e identificaron una serie de variables relativas al proceso que contribuían al éxito de dichas intervenciones. Las intervenciones fueron más exitosas en promover el bienestar de los trabajadores cuando: una evaluación de riesgos correspondiente se llevó a cabo utilizando los instrumentos adecuados; las organizaciones utilizaron un sistema paso a paso y sistemático; había una estructura clara (tareas y responsabilidades); los consultores a cargo utilizaron una metodología participativa; directivos y trabajadores cooperaron; los trabajadores fueron reconocidos como expertos; se enfatizó la responsabilidad de los directivos; y se combinaron monitoreo e intervención.

Con respecto a la implementación de una intervención Bakker, Oerlemans y Ten Brummelhuis (2013) recomiendan seguir el ciclo regulativo de Van Strien (1997). La primera fase en éste ciclo es la formulación del objetivo de la intervención (trabajadores *engaged*). La segunda fase es el diagnóstico. En ésta fase se hace un análisis de la situación: ¿Cuál es nivel actual del *engagement* de los trabajadores y cuáles son sus principales impulsores? El resultado de ésta fase debiese ser un diagnóstico de los principales causas a nivel organizacional y personal de *engagement*. La tercera fase en el ciclo regulativo es el diseño de la intervención – llamada plan de acción (Van Strien, 1997). ¿Qué se hará para influenciar los impulsores del *engagement*? ¿Cuáles son los medios para llevar esto a cabo? La fase cuatro es la implementación de la intervención misma. En ésta fase los planes diseñados en la fase anterior se llevan a cabo. Se monitorea el proceso llevando a cabo evaluaciones. Encuestas regulares a los empleados proveen una forma efectiva de monitoreo del *engagement* y sus fluctuaciones a través de locaciones, departamentos y equipos. En la quinta fase y final, el proyecto es evaluado con respecto a sus efectos sobre los objetivos planteados y el proceso de intervención en sí. Esta fase implica responder a las preguntas “¿Logró nuestra intervención los objetivos propuestos? ¿Cuán efectiva y eficiente fue la intervención?”.

Ya que hemos mirado más de cerca las condiciones necesarias para llevar a cabo una intervención y el proceso mismo, es el momento de revisar en detalle tres tipos de intervenciones individuales de psicología positiva para promover el *work engagement*.

INTERVENCIONES DE AMPLIFICACIÓN

Intervención en Capital Psicológico (PsyCap)

Luthans, Youssef y Avolio (2007, p. 3) definen el capital psicológico (PsyCap) como “el estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo caracterizado por: (1) tener confianza (autoeficacia) para enfrentar y poner el esfuerzo necesario para lograr tareas desafiantes; (2) realizar atribuciones positivas (optimismo) acerca de tener éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar para conseguir metas, y cuando sea necesario, redirigir el camino hacia dichas metas (esperanza) para lograrlas; (4) al enfrentar problemas y adversidades, recuperarse e incluso salir fortalecido (resiliencia) para tener éxito.”.

El PsyCap hace que los individuos realicen un esfuerzo extra para lograr la tarea que tienen por delante, los motiva al permitirles esperar resultados positivos, les permite generar varias soluciones si emerge algún problema, y logra que los individuos puedan enfrentarse de buena manera a eventuales dificultades (Luthans, Avey, Avolio y Peterson, 2010).

Varios estudios de diario han demostrado que los niveles diarios de aspectos del PsyCap se relacionan de manera positiva con el *work engagement*. En un estudio con azafatas Xanthopoulou et al. (2008) encontraron que el nivel de autoeficacia predecía el nivel diario de *work engagement*. Además, los resultados de un estudio con trabajadores de una cadena de comida rápida señalan que el nivel diario de optimismo también estaba relacionado al nivel diario de *work engagement* (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009). Ouweeneel, Le Blanc, Schaufeli y van Wijhe (2012) realizaron un estudio de diario con trabajadores de una universidad que mostraba que las emociones positivas experimentadas después de la jornada laboral predecía cuán esperanzados se sentían con su trabajo el comienzo del siguiente día de trabajo. Adicionalmente, el nivel de esperanza al comienzo del día de trabajo tenía un efecto positivo sobre las tres dimensiones del *work engagement* durante ese mismo día. En un cuestionario longitudinal entre trabajadores de diferentes universidades, Ouweeneel, Le Blanc y Schaufeli (2012) encontraron que ciertos recursos personales (optimismo, esperanza y autoeficacia) estaban recíprocamente unidos a emociones positivas y que dichos recursos personales predecían el nivel de *work engagement* de los trabajadores seis meses después. A pesar de que estos estudios demuestran que los aspectos del PsyCap por separado se encuentran relacionados con dimensiones del *work engagement*, Sweetman y Luthans (2010) proponen que el factor global de PsyCap tendrá un mayor poder predictivo del *work engagement* debido a su poder de sinergia. Recientemente, Boamah y Laschinger (2015) descubrieron que el PsyCap como conjunto está relacionado de manera significativa con el *work engagement* de enfermeras recién graduadas.

Entonces, la pregunta verdaderamente importante es si el PsyCap es maleable y puede incrementarse para mejorar el *work engagement* y otros resultados positivos a nivel laboral. Varios estudios demuestran que el PsyCap efectivamente puede desarrollarse a través de intervenciones específicas (p. ej. Luthans, Avey y Patera, 2008). Luthans, Avey, Avolio, y Peterson (2010) proveen una descripción detallada de cómo sería dicha intervención. Ellos asignaron a participantes al azar a un grupo tratamiento (N=153) o control (N=89). En el procedimiento de la intervención utilizaron una serie de ejercicios de escritura, reflexión y discusión específicos para promover el desarrollo de cada uno de los constructos de PsyCap. Ejemplos de los ejercicios utilizados incluían uno que se focalizaba en ampliar la capacidad de auto regulación orientada hacia la esperanza y pensar en vías alternativas para conseguir un objetivo específico. Primero, se le pide a cada participante que piense y escriba objetivos personales. El facilitador guía a los participantes mediante una serie de técnicas para establecer y explicitar los objetivos para promover su capacidad de agencia (Bandura, 2008). Esto incluía parcelar grandes objetivos en unidades de menor tamaño más manejables, incrementando la eficacia sobre pequeños sub objetivos. Después, se les pedía a los participantes que considerasen múltiples caminos o formas para llegar al objetivo planteado y que compartieran las posibilidades ideadas con los demás participantes en pequeños grupos de discusión durante la sesión de intervención. Así, se esperaba incrementar la capacidad de desarrollar caminos alternativos para lograr objetivos mediante el aprendizaje vicario y al mismo tiempo potenciar la eficacia de los participantes en utilizar la puesta en práctica de la esperanza al pensar en distintos caminos posibles para lograr un objetivo determinado. Adicionalmente, al incrementar su eficacia para lograr el objetivo propuesto, se esperaba que los participantes incrementaran su expectativa positiva lograr el objetivo (optimismo). En un estudio sobre los efectos de un “entrenamiento para la efectividad personal” Demerouti, van Eeuwijk, Snelder y Wild (2010) demostraron usando métodos como la maestría y experiencias de logro, descomponer objetivos por pasos, aprendizaje vicario y persuasión social/feedback positivo, que el entrenamiento en efectividad personal condujo a incrementos significativos en PsyCap tanto en formato autoevaluado como evaluado por pares. Finalmente, Hodges (2010) encontró que una micro intervención en PsyCap para directivos llevó a un incremento en el PsyCap de los trabajadores subordinados en un periodo de seis semanas, lo que él interpretó como evidencia preliminar para un efecto de contagio. Haar, Roche y Luthans (2014) encontraron más evidencia para un efecto de contagio, esto es, la transferencia recíproca del PsyCap de los líderes a PsyCap y *work engagement* de sus equipos. Además, los resultados señalaron que los equipos de trabajadores influenciaban de manera más fuerte el PsyCap de sus líderes que viceversa.

Intervenciones Basadas en Fortalezas

Las intervenciones basadas en fortalezas apuntan a ayudar a las personas a identificar y desarrollar sus fortalezas personales para ser más efectivos y exitosos. Las intervenciones basa-

das en fortalezas funcionan desde la premisa de que las personas tienen habilidades y recursos personales que pueden ser utilizados para lograr resultados extraordinarios cuando se comprenden y aplican correctamente. Las fortalezas individuales pueden ser definidas como rasgos positivos que se reflejan en sentimientos, pensamientos y comportamientos (Park, Peterson y Seligman, 2004). Algunos ejemplos son la curiosidad, la valentía, la amabilidad y la gratitud. Las fortalezas existen en distintos grados y las diferencias individuales se pueden medir. Utilizar las fortalezas es intrínsecamente motivador, satisfactorio, disfrutable, energizante y positivo para la salud individual (Linley y Harrington, 2006; Peterson y Park, 2006; Peterson y Seligman, 2004). Algunos estudios han comprobado empíricamente los efectos positivos de la utilización de las fortalezas personales, como un mayor bienestar (Govindji y Linley, 2007; Quinlan et al., 2011), auto eficacia (Govindji y Linley, 2007) e involucramiento con las actividades que se realizan (Harzer y Ruch, 2012). Van Woerkom, Oerlemans y Bakker (2015) demostraron que la autoeficacia fluctuaba de manera significativa a nivel intrapersonal y diario como una función del uso diario de fortalezas, lo que a su vez estaba positivamente relacionado al *work engagement* diario en una muestra de ingenieros civiles. Varias herramientas para evaluar las fortalezas personales han sido desarrolladas, como la Clasificación de Fortalezas Individuales Valores en Acción (VIA-IS; Peterson y Seligman, 2004). El test identifica 24 fortalezas que los individuos pueden poseer en diferentes grados, como el liderazgo, amor por el aprendizaje y creatividad. Otro instrumento usado frecuentemente para detectar fortalezas es el Buscador de Fortalezas de Clifton (Clifton Strength Finder, CSF) desarrollado por Gallup. Este un marco de referencia basado en el talento y contiene 177 ítems diseñados para medir el talento en 34 posibles tópicos (Asplund, Lopez, Hodges y Harter, 2007).

A pesar de los beneficios de utilizar las propias fortalezas, solamente un tercio de los individuos son capaces de identificar sus propias fortalezas (Hill, 2001). Además, muchas personas señalan que no utilizan sus fortalezas en el lugar de trabajo frecuentemente (Buckingham, 2007). Para estimular a las personas a que descubran y utilicen con mayor frecuencia sus fortalezas personales las organizaciones pueden implementar intervenciones basadas en fortalezas. Una intervención en fortalezas puede ser definida como “un proceso diseñado para identificar y desarrollar fortalezas en un individuo o grupo, cualesquiera sean estas” (Quinlan et al., 2011, p. 1147). Esta definición incluye tres componentes (Verhulst, 2014): El primer componente, la identificación de fortalezas, generalmente tienen como resultado una lista de las fortalezas más relevantes. El segundo componente es el desarrollo de fortalezas, en el cuál se motiva a los individuos a cultivar y refinar sus fortalezas (Van Woerkom y Meyers, 2015). De acuerdo a Biswas-Diener, Kashdan y Minhas (2011), es importante que los individuos aprendan a utilizar sus fortalezas de manera sabia y prudente, dependiendo de factores situacionales. El tercer componente es la utilización de las fortalezas, en donde los individuos son invitados a especificar como, cuando, con qué frecuencia y con qué situación planean utilizar sus fortalezas el-

borando un plan de acción concreto (Van Woerkom y Myers, 2014). De esta manera se impulsa a los individuos a utilizar sus fortalezas más notables de manera más frecuente y novedosa (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005). Las intervenciones basadas en fortalezas pueden focalizarse en fortalezas individuales, por ejemplo al reflexionar sobre momentos en los que una persona estaba en su mejor momento y que fortalezas utilizó en dicho momento, identificar fortalezas características, o una combinación de descubrir fortalezas y utilizarlas de manera novedosa (Seligman, Steen, Park, y Peterson, 2005). Otro ejemplo es el ejercicio del mejor yo posible, que ayuda a las personas a aprender más acerca de sus talentos únicos al preguntar a sus cercanos ejemplos de situaciones en que se comportaron de manera extraordinaria (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, y Quinn, 2005). Se ha argumentado que trabajar con las propias fortalezas es gratificante y comprometedor e induce un sentimiento de actuar de manera auténtica y genuina con uno mismo (Peterson y Seligman, 2004). Por esas razones, utilizar las fortalezas personales puede contribuir al *work engagement*. Basados en un meta-análisis Harter, Schmidt y Hayes (2002) concluyeron que el desarrollo basado en fortalezas esta efectivamente vinculado al incremento en el *work engagement* de los trabajadores, que a su vez está relacionado de manera significativa con otros resultados organizacionales como la rentabilidad, la rotación, la seguridad y la satisfacción de los clientes.

Un ejemplo de una intervención general basada en fortalezas es descrito por Seligman et al (2005). Primero se les pidió a los participantes que identificaran sus principales fortalezas individuales (utilizando el VIA-IS). A continuación, se motivó a los participantes a utilizar una de sus fortalezas principales de manera novedosa y diferente cada día por al menos una semana (Seligman et al., 2005). Puede haber varias maneras de “traducir” estas intervenciones basadas en fortalezas al contexto laboral (Bakker, Oerlemans y ten Brummelhuis, 2013). Por ejemplo, una opción es identificar qué tipos de fortalezas se requieren para tipos particulares de trabajos y después evaluar en qué grado los trabajadores se ajustan a las fortalezas necesarias para llevar a cabo las actividades específicas de dichos trabajos. Entonces, un mejor emparejamiento entre tipos de trabajos y fortalezas de los trabajadores llevaría a un nivel mayor de *work engagement*. Otra forma es proveer feedback individual a los trabajadores (p.ej. a través de módulos online) sobre sus fortalezas principales. Posteriormente, una opción sería dar mayor conocimiento a los trabajadores al respecto de la frecuencia con que utilizan sus fortalezas principales al llevar a cabo actividades relativas a su trabajo (p.ej. llevando un diario asociado al trabajo cotidiano). Si resulta que los trabajadores no están utilizando sus fortalezas lo suficiente, un paso a seguir sería darles a los trabajadores caminos específicos que los lleven a utilizar sus fortalezas en el contexto laboral de manera novedosa. Esto puede llevar a que los trabajadores (re)consideren como utilizar sus fortalezas durante actividades relativas al trabajo, lo que a su vez, incrementaría sus niveles de *work engagement*. Ya existe evidencia empírica preliminar al nivel de unidades de negocios sobre el efecto de intervencio-

nes de desarrollo basadas en fortalezas en las métricas de *work engagement* de los trabajadores (Buckingham y Coffman, 1999). Clifton y Harter (2003) revisaron datos de 65 organizaciones, todas ellas involucradas en intervenciones para promover el *work engagement* de sus trabajadores. El grupo de intervención consistió en cuatro organizaciones que utilizaron el desarrollo basado en fortalezas y el grupo de control contó con 61 organizaciones que no lo utilizaron. El grupo de intervención superó al grupo de control en *work engagement* de los empleados desde el primer año al segundo y la brecha aumentó dramáticamente del segundo año al tercero.

Intervenciones en Felicidad

Una tercera avenida para promover el *work engagement* de los trabajadores es mejorar sus niveles de felicidad. Varias intervenciones basadas en actividades desarrolladas en el campo de la psicología positiva parecen tener efectos positivos sobre la felicidad en general, y por ello pueden ser consideradas como útiles para incrementar la felicidad en el trabajo. Conceptualmente hablando, el *work engagement* es comparable a la felicidad. La felicidad es definida como un estado afectivo-cognitivo de carácter positivo (Diener, Suh, Lucas y Smith, 1999) que incluye tanto sentirse bien como pensar positivamente sobre la vida. Lo mismo aplica para el *work engagement*, conlleva tanto sentirse bien el trabajo como evaluarlo positivamente. Entonces, el *work engagement* puede ser considerado una forma específica de felicidad.

Ejemplos específicos de intervenciones en felicidad basadas en actividades son ejercicios orientados a expresar gratitud, llevar a cabo actos de bondad, pensamiento optimista, actividades deportivas y ejercicio y actividades espirituales como yoga o *Mindfulness* (para una revisión ver Lyubomirsky, 2008). Por ejemplo, Ouwenel, Le Blanc y Schaufeli (2014) estudiaron el efecto de dos intervenciones positivas: "practicando actos bondadosos al azar" (Estudio 1) y "pensamientos de gratitud" (Estudio 2). En el estudio 1, un grupo de estudiantes fue instruido para practicar actos de bondad al azar durante un periodo de cinco días (lunes a viernes). Esto podría ser cualquier cosa desde abrir la puerta para alguien en la universidad, saludar a un extraño en el pasillo, ayudar a otro estudiante a preparar un examen, etc. En comparación con el grupo de control (sin actividades), el grupo de intervención demostró un incremento significativo en emociones positivas y *engagement* académico. En el estudio 2, se les pidió a un grupo de estudiantes que pensarán en personas o experiencias por las cuales estuviesen agradecidos durante el mismo periodo de cinco días. Cada día se les pedía que pensarán en un periodo distinto de su vida y que escribirían una pequeña nota a la persona a quien quisiesen expresar su gratitud y el porqué. Los resultados indicaron que el nivel diario de emociones positivas de los estudiantes en la condición experimental aumentó de manera significativa (en relación al grupo de control). A pesar de esto, no hubo un efecto significativo en sus niveles de *engagement* académico. Ouwenel et al. (2014) explican que la diferencia en el efecto de ambas intervenciones radica en el hecho de que en la inter-

vención de "pensamientos de gratitud" los estudiantes ni enviaron ni leyeron a la persona destinataria la cara que escribieron, y que dado esto no recibieron un feedback positivo de dicha actividad. En contraste, los actos de bondad evocan un feedback positivo de manera inmediata de parte del beneficiario.

Es importante señalar que la efectividad de este tipo de intervenciones de felicidad/*engagement* probablemente depende de intereses y valores personales así como de la personalidad (Lyubomirsky, Sheldon y Schkade, 2005). Por ejemplo, personas extrovertidas pueden beneficiarse más de una actividad que requiera de contacto regular con otros (p.ej. actos de bondad para con otros). Ya que las personas tienen que invertir considerable tiempo y esfuerzo en llevar a cabo actividades específicas para obtener un cambio sostenido en su felicidad/*engagement*, es importante que permanezcan motivadas para llevar a cabo las actividades de la intervención por periodos prolongados de tiempo. Por esto, se recomienda que las personas identifiquen primero que tipos de actividades serán inherentemente placenteras, interesantes y por ello, auténticas en su naturaleza (e.g., Deci y Ryan, 2000).

Una manera de identificar qué tipo de actividades son placenteras e interesantes sería permitirles a las personas reflexionar sistemáticamente sobre su día (de trabajo) completando un diario basado la metodología de reconstrucción de días (Day Reconstruction Method, DRM, Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz y Stone, 2004; Oerlemans, Bakker y Veenhoven, 2011). La DRM combina elementos de muestreo de experiencias y diarios temporales y está específicamente diseñada para facilitar un adecuado recuerdo de emociones. Primero se le pide a los respondientes que completen un diario de tiempo que sumariza los episodios ocurridos en el día previo. En particular, los respondientes describen cada episodio del día indicando su inicio y final, qué estaban haciendo, donde estaban y con quién interactuaban. Para cerciorarse de cómo se sienten los trabajadores, se les pide que el placer y la intensidad de sus sentimientos de acuerdo al modelo circunplejo de afecto (Russell, 2003). Por ejemplo, a través de la aproximación del DRM, los trabajadores pueden recibir feedback específico sobre a) en qué tipo de actividades relativas al trabajo invierten la mayor cantidad de tiempo, y b) que tipo de actividades son más disfrutables e interesantes de realizar. Este tipo de información puede ayudar a los trabajadores a planificar su día de manera que la mayor cantidad de tiempo sea invertida en actividades disfrutables, interesantes y gratificantes para ellos. Proveer diariamente a las personas de un feedback acertado sobre qué tipo de actividades (laborales) consideran más interesantes y disfrutables puede ser un aspecto vital de para mejorar su *work engagement*.

Por ejemplo, profesores que participaron de un estudio de reconstrucción de días evaluaron el grado en que consideraban que sus actividades de trabajo diarias eran auto-concordantes (i. e. en línea con sus valores personales y elección personal en vez de externa). Involucrarse en actividades altamente auto-concordantes amortiguaba la relación negativa entre deman-

das momentáneas del trabajo y momentos de felicidad durante actividades laborales (Tadic, Bakker y Oerlemans, 2013). Además, los profesores que identificaron sus actividades diarias como desafíos en vez de contratiempos (Tadic, Bakker y Oerlemans, 2015) reportaron niveles más altos de work engagement y afecto positivo. Descubrimientos similares se reportan en la literatura sobre experiencias de recuperación del trabajo. El disfrute de actividades fuera del trabajo de parte de los trabajadores moderaba de manera positiva la relación entre la cantidad de tiempo que los trabajadores invierten en dichas actividades y el grado en que son capaces de recuperarse de esfuerzos diarios relacionados al trabajo (Oerlemans, Bakker y Demerouti, 2014).

CONCLUSIÓN

En éste artículo discutimos tres tipos de intervenciones basadas en psicología positiva enfocadas a nivel individual que tienen el potencial de desarrollar y sostener el engagement de los trabajadores en el contexto organizacional, i.e. intervenciones enfocadas en aumentar el Capital Psicológico (auto-eficacia, esperanza optimismo y resiliencia), intervenciones basadas en Fortalezas, e intervenciones en Felicidad. A pesar de que la investigación sobre los efectos de este tipo de intervenciones todavía se encuentra en su infancia, la evidencia empírica existente sugiere que estas intervenciones son herramientas prometedoras para mejorar el *work engagement* y por lo tanto, fortalecer la sustentabilidad de la fuerza de trabajo. Una importante línea de investigación a futuro es examinar los efectos de éste tipo de intervención en indicadores de resultados a niveles de mayor complejidad organizacional (i.e., equipos, departamentos y/o organizaciones).

REFERENCIAS

- Asplund, J., Lopez, S.J., Hodges, T. y Harter, J. (2007). *Technical report: Development and validation of the Clifton StrengthsFinder 2.0*. Princeton NJ: The Gallup Organization.
- Bakker, A.B., Oerlemans, W.G.M., y Ten Brummelhuis, L.L. (2013). Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement. En R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health*. UK: Gower.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. En S.J. Lopez (Ed.), *Positive psychology* (Vol. 1, pp. 167-196). Westport, CT: Greenwood.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T.B. y Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *Journal of Positive Psychology, 6*, 106-118.
- Boamah, S. y Laschinger, H. (2015). Engaging new nurses: the role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing, 20*, 265-277.
- Buckingham, M. y Coffman, C. (1999). *First break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York, NY: Simon & Shuster.
- Clifton, D.O. y Harter, J.K. (2003). Investing in strengths. En A.K.S. Cameron, B.J.E. Dutton y C.R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- De Grip, A., Van Loo, J. y Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review, 143*, 211-233.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. y Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress: *Psychological Bulletin, 125*, 276-302.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. y Ashfort, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 14-38.
- Govindji, R. y Linley, P.A. (2007). Strengths use, self concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 2*, 143-153.
- Haar, J.M., Roche, M.A. y Luthans, F. (2014). *Do leader psychological capital and engagement influence follower teams or vice versa?* Paper presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Harzer, C. y Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology, 7*, 362-371.
- Hodges, T.A. (2010). *An experimental study of the impact of Psychological Capital on performance, engagement, and the contagion effect*. Dissertations and theses from the College of Business Administration. Paper 7. Lincoln: University of Nebraska.
- Kahneman, D., Krueger, A., Schkade, D., Schwarz N., y Stone, A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The Day Reconstruction Method. *Science, 306*, 1776-1780.
- Kompier, M. y Cooper, C.L. (1999). Improving health and productivity through stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. In: M. Kompier & C.L. Cooper (Eds), *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* (pp. 1-8). London: Routledge.
- Linley, P.A. y Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *Psychologist, 19*, 86-89.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., y Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*, 41-67.

- Luthans, F., Avey, J. B., y Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Youssef, C.M., y Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M., y Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- Myers, M.C., Van Woerkom, M. y Bakker, A.B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22, 618-632.
- Oerlemans, W.G.M., Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2014). How feeling happy during off-job activities helps successful recovery from work: a day reconstruction study. *Work & Stress*, 28, 198-216.
- Oerlemans, W.G.M., Bakker, A.B., y Veenhoven, R. (2011). Finding the key to happy ageing: A day reconstruction approach to happiness among elderly. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 66B, 1-10.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M. y Schaufeli, W.B. (2012). Don't leave your heart at home: Positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 16, 537-556.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M. y 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.
- Ouweneel, E. Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. y Van Wijhe, C. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65, 1129-1154.
- Park, N., Peterson, C., y Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 603-619.
- Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, C. y Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1149-1154.
- Quinlan, D., Swain, N., y Vella-Brodrick, D. A. (2011). Character Strengths Interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13, 1145-1163.
- Roberts, L.M., Dutton, J.E., Spreitzer, G.M., Heaphy, E.D., y Quinn, R.E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *The Academy of Management Review*, 30, 712-736.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110, 145-172.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Spreitzer, Porath y Gibson (2012) Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41, 155-162.
- Sweetman, D. y Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). New York: Psychology Press.
- Tadic, M., Bakker, A.B. y Oerlemans, W.G.M. (2013). Work happiness among teachers: A day reconstruction study. *Journal of School Psychology*, 51, 735-750.
- Tadic, M., Bakker, A.B. y Oerlemans, W.G.M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 702-725.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2005). *No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Inaugural lecture Open Universiteit Heerlen. Assen: Van Gorcum.
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. y Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie [Sustainably employable: a working definition]*. 's-Gravenhage: ZonMw.
- Van Strien, P. (1997). Towards a methodology of psychological practice: The regulative cycle. *Theory & Psychology*, 7, 683-700.
- Van Woerkom, M. y Myers, M.C. (2015). My strengths count: Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 1, 81-103.
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W.G.M. y Bakker, A.B. (2015). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 1-14.
- Verhulst, A. (2014). *The effects of a strengths-based intervention on Psychological Capital, organizational citizenship behaviour and innovativeness*. Master thesis Tilburg University.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.