

Introduciendo el Marco de Trabajo Positivo (MTP) en Guatemala

Robert Laurie, PhD.
University of New Brunswick, Fredericton,
New Brunswick, Canada.

Mgtr. Viviane Yvette Bolaños Gramajo
Colegiado Activo No. 0052
Universidad Rafael Landívar

Resumen: *Los ambientes de trabajo positivos conducen a incrementos en la satisfacción laboral y al compromiso de los empleados, junto con disminuciones en el ausentismo, presentismo, la rotación de personal y costos de salud debido al estrés y a otros problemas mentales. A su vez, estos cambios conducen a un incremento de productividad y reducen los costos para los empleadores. El Marco de Trabajo Positivo (MTP) y su plataforma en línea se han desarrollado para optimizar el bienestar, el compromiso y el rendimiento de los empleados. El MTP consta de tres componentes: bienestar mental, resiliencia y liderazgo positivo. Se presenta una descripción general de cada componente del MTP y sus cuestionarios validados, el Inventario de Bienestar Mental y Resiliencia (IBMR) y el Inventario de Liderazgo Positivo (ILP). También se describe cómo se implementa el MTP en las organizaciones.*

Palabras Clave: Marco de Trabajo Positivo, bienestar mental, resiliencia, liderazgo positivo.

Abstract: *Positive workplace environments lead to increases in employee job satisfaction and engagement along with decreases in absenteeism, presenteeism, employee turnover and health costs due to stress and other mental issues. In turn, these changes lead to increased productivity and reduced costs for employers. The Positive Workplace Framework (PWF) and its on-line platform have been developed to optimize employee well-being, engagement and performance. The PWF consists of three components: mental fitness, resiliency, and positive leadership. An overview of each PWF component and its validated questionnaires, the Mental Fitness and Resiliency Inventory (MFRI) and the Positive Leadership Inventory (PLI) is presented. A description of how the PWF is implemented in organizations is also presented.*

Keywords: Positive Workplace Framework, mental fitness, resiliency, positive leadership

Agradecimientos:

Los autores agradecen al Dr. Bill Morrison y a la Dra. Patricia Peterson por proporcionar acceso al sitio web de WMA Wellness y a los recursos que se describen aquí. Se agradece también al Departamento de Psicología en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar por invitar a Dr. Laurie para presentar el Marco de Trabajo Positivo en su VIII Encuentro de Psicología en Guatemala el 14-15 marzo de 2019. El contenido de su presentación sirve como base para este artículo.

Introducción

Ephemerization o “hacer más con menos”, es una expresión acuñada por primera vez por R. Buckminster Fuller (1938) para describir situaciones en las que la tecnología podría ser usada para hacer cada vez más con menos y menos hasta que eventualmente pueda hacerse todo con nada. Hoy, esta expresión y el concepto de hacer más con menos se usan comúnmente cuando las compañías, los gobiernos, las escuelas y otros grupos se esfuerzan por reducir los costos operativos e incrementar la productividad, usualmente en el contexto de recortar los recursos humanos y financieros sin una reducción equivalente en la carga de trabajo y de las expectativas.

No es sorprendente ver que la intención original de hacer menos con más tiene sus límites cuando se trata de seres humanos y no de tecnología. La presión adicional y las expectativas puestas en los trabajadores para incrementar la productividad y reducir los costos puede conducir a prácticas de gestión poco saludables y a relaciones interpersonales que incrementen los niveles de estrés en los ambientes de trabajo (Chiang, Birtch, & Kwon Kwan, 2010). Esta combinación de acontecimientos crea un ambiente de trabajo tóxico que resulta en un incremento del ausentismo, rotación de personal, problemas de salud mental y accidentes (Shaughnessy & Shephard, 2015). En tales ambientes tóxicos de trabajo, también es común tener empleados con síndrome de desgaste laboral (*job burnout*), un tipo especial de estrés relacionado con el trabajo que implica una sensación de baja realización y pérdida de identidad personal (Clínica Mayo,

2018).

Cuando un ambiente de trabajo convertirse en insoportable y, en algunos casos, disfuncionales, muchos gerentes recurren a encuestas de satisfacción laboral o a encuestas de compromiso laboral. Sus intenciones son nobles cuando prometen hacer un seguimiento de los resultados en un esfuerzo para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Su lógica está basada en el supuesto de que mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados mejorará la productividad. Oswald, Proto y Sgroi (2015), y Shmailan (2016) proporcionan argumentos que fundamentan esta suposición.

A pesar de los esfuerzos para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, el *Conference Board* (2010) informó que solo el 45 por ciento de americanos estaban satisfechos con su trabajo, el nivel más bajo jamás registrado. Cabe destacar que estos resultados se obtuvieron durante un período económico muy difícil en todo el mundo durante el cual los empleadores se vieron obligados a recortar posiciones y a limitar los incrementos salariales para poder sobrevivir. Desde ese sondeo, el *Conference Board* (2018) ha reportado que los empleados han registrado niveles de satisfacción de trabajo más altos y que estos niveles han estado incrementándose constantemente en los últimos siete años. Mientras esta tendencia positiva es ciertamente notable, es interesante ver cuál podría ser la causa subyacente. El *Conference Board* (2018) reportó que la satisfacción laboral fue especialmente fuerte en áreas como la seguridad laboral y los salarios. Dado que la economía global ha mejorado gradualmente después de la

desaceleración observada a finales de la última década, los empleadores ahora pueden garantizar más fácilmente la seguridad laboral y aumentar los salarios de los empleados que lo que podían previamente. En sectores tales como los relacionados con la tecnología de la información, por ejemplo, los empleadores no tienen más opción que incrementar la seguridad del empleo e incrementar los salarios para que puedan contratar a los empleados que necesitan para hacer crecer sus negocios y disminuir la rotación de personal. Esto sugiere que los factores externos a los ambientes de trabajo positivos y psicológicamente seguros son factores muy importantes que explican la mejora de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral. Sin medidas específicas de los factores internos relacionados con la calidad de los ambientes de trabajo, poco se puede decir de su impacto en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral.

Uno de los mayores costos para cualquier organización es el volumen de negocios, y las investigaciones recientes apuntan a mejorar la cultura del lugar de trabajo como una herramienta de primera línea para combatir este problema (Davis, 2016). Las organizaciones que incrementan el bienestar de sus empleados y crean culturas positivas y saludables en el lugar de trabajo también incrementan su productividad (Seppälä & Cameron, 2017). La gran mayoría de los enfoques que pretenden mejorar la cultura del lugar de trabajo se basan en el déficit, en otras palabras, primero identifican uno o más problemas o situaciones dentro de una organización y hacen

un seguimiento de esto con una intervención diseñada para resolver el problema o resolverlo.

En contraste con los enfoques que tienen como objetivo aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados y reducir la rotación de personal, hay programas que se centran en mejorar las culturas del lugar de trabajo tales como el *European Framework for Psychological Risk Management* (Leka & Cox, 2008), el *Psychologically Healthy Workplace Program* (Shaughnessy & Shephard, 2015), y el Marco de Trabajo Positivo, MTP (WMA Wellness, 2015a). Ahora presentaremos el Marco de Trabajo Positivo, un enfoque basado en las fortalezas para optimizar el bienestar, el compromiso y el rendimiento de los empleados.

El Marco de Trabajo Positivo (MTP)

El estado psicológico de bienestar de una persona no solo está influenciado por la presencia o ausencia de problemas y riesgos que generan preocupación, también está *impactado por la existencia de factores centrados en las fortalezas presentes entre los individuos y sus entornos sociales* que contribuyen al crecimiento positivo y al desarrollo (Morrison & Peterson, 2016). El Marco de Trabajo Positivo (MTP) promueve acercamientos basados en las fortalezas para mejorar la salud psicológica y el bienestar. El MTP se compone de tres dominios (bienestar mental, resiliencia, liderazgo positivo) dando lugar a trece subdominios. Cada dominio promueve prácticas basadas en fortalezas conocidas para crear ambientes de trabajo positivos que se carac-

* 1. El marco de trabajo positivo (MTP) fue desarrollado y comercializado por WMA Wellness (www.wmawellness.com). Actualmente se utiliza en todo Canadá, donde está disponible en inglés y en francés. Este artículo proporciona una descripción general del MTP, ya que su versión en español se está expandiendo a América Latina.

terizan por altos niveles de bienestar, compromiso y desempeño de los empleados (ver Figura 1).



Figura 1. El Marco de Trabajo Positivo (MTP) Fuente: WMA Wellness

Bienestar mental

El primer dominio, bienestar mental, del Marco de Trabajo Positivo (MTP) se compone de tres sub-dominios (prácticas de relaciones, prácticas de competencia y prácticas de autonomía/soporte) es consistente con la teoría de la autodeterminación como se describe por Deci y Ryan (2008). El MTP se refiere a los subdominios de bienestar mental como “necesidades”. Con el propósito que los empleados se encuentren en su mejor momento y prosperen en su lugar de trabajo, cada una de sus necesidades de bienestar mental necesita ser satisfecha. Cuando sus necesidades psicológicas básicas o de bienestar mental se cumplen dentro las rutinas diarias y las relaciones, los empleados experimentan una mayor sensación de bienestar mental personal, demuestran niveles más altos de motivación y se desempeñan de manera óptima cuando se orientan a retos y objetivos personales y laborales.

El primer subdominio (prácticas de relaciones) implica el desarrollo de un sentido de conexión entre los empleados. Esta necesidad de bienestar mental se cumple cuando los empleados se sienten bienvenidos e incluidos, y que practican saludando y reconociéndose diariamente los unos a otros. Las interacciones entre los empleados incluyen intercambios amistosos que contribuyen a un sentido de conocer a los demás y de ser conocido. A medida que las personas adquieren un sentido de conexión positiva entre sí, también se vuelven sensibles cuando los otros experimentan estrés, con frecuencia está pendientes el uno del otro y proveen apoyo mutuo cuando es necesario. Acciones clave asociadas a las relaciones incluyen la bienvenida, intercambiar y estar pendientes.

El segundo sub-dominio (prácticas de competencia) se centra en el sentido de valor de los empleados a su grupo de trabajo y a la organización. Esta necesidad se cumple cuando las prácticas en el ambiente de trabajo incrementan el reconocimiento y valoran las fortalezas, habilidades y el potencial de todos los empleados. Idealmente, las metas de trabajo compartidas brindan oportunidades para que los empleados se comprometan en el uso de sus fortalezas y habilidades, y reconozcan cómo sus habilidades complementan las áreas de fortaleza de otros miembros del equipo, maximizando la efectividad colectiva y el rendimiento del equipo completo. En contraste con los chismes o las conversaciones destructivas para las relaciones de equipo en el lugar de trabajo, el desarrollo de un sentido de competencia en el lugar de trabajo se fundamenta en expresiones de aprecio y gratitud entre los empleados y gerentes por las fortalezas y contribu-

ciones que todos los miembros aportan al equipo. Las acciones clave asociadas con la satisfacción de las necesidades de competencia de los empleados incluyen el reconocimiento de fortalezas, el uso de las fortalezas y el fomento de la confianza en los demás.

El tercer sub-dominio (prácticas de autonomía/soporte) es también crítico en el fomento psicológico de la salud y de ambientes de trabajo efectivos. Para que esta necesidad se cumpla, los empleados deben tener oportunidades de expresar y defender sus opiniones, perspectivas e ideas. Los ambientes de trabajo que satisfacen las necesidades de autonomía/soporte de los empleados aseguran que éstos sean escuchados y valorados regularmente en las rutinas e interacciones del lugar de trabajo. Las prácticas que promueven la autonomía/soporte incluyen preguntar a los otros las perspectivas en lugar de simplemente dar consejos, buscar oportunidades para colaborar con colegas o compañeros en proyectos de trabajo e invitar a los miembros del equipo a construir colectivamente soluciones o estrategias para abordar los desafíos u objetivos emergentes o existentes. Estas prácticas contrastan con el exceso de control en los ambientes de trabajo donde existe la microgestión. El desarrollo de la autonomía en ambientes laborales de apoyo contrarresta los comportamientos que pretenden intimidar o marginar a otros y crea espacios de trabajo psicológicamente seguros para todos los empleados. Las acciones clave asociadas con satisfacer las necesidades de autonomía/soporte de los empleados incluyen asegurar que tengan voz, elección y oportunidades para colaborar con sus compañeros de trabajo.

En resumen, la creación de culturas de

trabajo sanas y seguras psicológicamente implica la intención para crear condiciones ambientales que fomenten las relaciones, la competencia y la autonomía/soporte dentro de las relaciones y rutinas del equipo. La capacitación dirigida a equipos y gerentes sobre prácticas de bienestar mental que promueven estas condiciones puede ser un paso inicial importante para optimizar las culturas del lugar de trabajo.

Resiliencia

La American Psychological Association (APA, 2014) define la resiliencia como “el proceso de adaptarse bien ante la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o incluso fuentes importantes de estrés (párrafo 4)”. También se ha definido como la capacidad para adaptarse y obtener resultados positivos en la vida diaria a pesar de las circunstancias desafiantes (Morrison & Peterson, 2013) y la habilidad para persistir ante la adversidad, de recuperarse cuando se enfrentan los desafíos y de la capacidad para navegar por los sistemas de soporte y para aplicar recursos que sustentan el bienestar (WMA Wellness, 2015a). La APA (2104) especifica que la resiliencia no es un rasgo que las personas tienen o no tienen, sino que se trata de comportamientos, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquiera.

El MTP se basa en este último punto y extiende al concepto de resiliencia desde el nivel individual del empleado al nivel de grupo. Por lo tanto, el segundo dominio del MTP, la resiliencia, se compone de cinco subdominios (activos de relación, activos profesionales, activos actitudinales, activos de inteligencia emocional y activos de adaptación). En consonancia con un enfoque a nivel de grupo, el MTP identifica prácti-

cas que promueven la resiliencia del grupo de trabajo y permite a los grupos no sólo sobrevivir, sino que atraviesen la dificultad y los momentos desafiantes, pero lo más importante, para aprender y prosperar.

El primer subdominio de resiliencia (activos de relación) involucra prácticas que construyen redes sociales de apoyo y comunidad. Las relaciones, las redes sociales y las conexiones con familiares, amigos y colegas son importantes activos de resiliencia. Las acciones clave asociadas con los activos de relación grupal son la disponibilidad de actitudes empáticas hacia los compañeros de trabajo y asegurar el apoyo social en tiempos difíciles o desafiantes.

El segundo subdominio de resiliencia (activos profesionales) implica prácticas que promuevan la confianza profesional, la capacidad y las habilidades para resolver problemas. Los empleados en ambientes de trabajo con activos profesionales sólidos saben cuándo pedir ayuda y demostrar curiosidad y pasión por aprender y adquirir nuevas habilidades relacionadas con su trabajo. Compañeros de trabajo y gerentes se apoyan mutuamente al tomar decisiones y actuar. Las acciones clave asociadas a los activos profesionales del grupo son: identificar y contar con los conocimientos y habilidades colectivas de un grupo, y garantizar la disponibilidad y el uso de oportunidades de aprendizaje profesional apropiadas y específicas.

El tercer subdominio de resiliencia (activos actitudinales) involucra prácticas que incrementan el optimismo y demuestran disposiciones positivas incluso ante situaciones difíciles o desafíos. Los empleados que demuestran actitudes positivas

tienen la capacidad de interpretar situaciones desde un punto de vista positivo y esto puede conducir a resultados más favorables. Schulman (1999) mostró que los vendedores optimistas tenían un 35% más de ventas que los vendedores pesimistas y que los pesimistas tenían el doble de probabilidades de renunciar en el primer año de su trabajo. Uno puede aprender a ser más optimista desafiando los pensamientos negativos y reemplazándolos por otros más positivos (Seligman, 1998, 2006). La teoría que sustenta este activo de resiliencia tiene su base en la psicología positiva (Peterson, 2006). Las acciones clave asociadas con los activos actitudinales del grupo son tener disposiciones positivas y demostrar comportamientos consistentes con el optimismo.

El cuarto subdominio de resiliencia (activos de inteligencia emocional) implica la capacidad de comprender y gestionar las emociones, y de comunicarse de manera positiva y respetuosa con los demás. Se ha demostrado que los empleados que obtienen calificaciones más altas en las pruebas que miden la inteligencia emocional tienden a ser más competentes socialmente, a tener relaciones de mejor calidad y se les considera más sensibles interpersonalmente que aquellos con puntuaciones más bajas (Côté, Lopes, Salovey & Miners, 2010; Côté & Miners, 2006). Las acciones clave asociadas con los activos de inteligencia emocional grupal son comprender las propias emociones y las de los demás, y asegurar una comunicación positiva con los demás en momentos estresantes.

El quinto subdominio de resiliencia (activos de adaptación) implica prácticas que facilitan el ajuste a situaciones cambiantes a través de estrategias de afrontamiento y prosperidad positivas. Los grupos utilizan los recursos de adap-

tación para reducir el estrés y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Esto puede lograrse desarrollando habilidades de afrontamiento específicas para abordar áreas de estrés y para desarrollar e implementar estrategias proactivas para adaptar los cambios en las relaciones o rutinas de grupo. Las acciones clave asociadas con los activos de adaptación grupal son la implementación de planes proactivos y la resolución de problemas como grupo.

En resumen, la implementación de prácticas alineadas con cada subdominio de resiliencia fortalece a los grupos en el lugar de trabajo cuando enfrentan dificultades y desafíos. Los grupos se encuentran mejor capacitados para hacer frente y prosperar durante estos momentos a medida que avanzan más allá de los desafíos y se involucran en nuevas oportunidades.

Liderazgo Positivo

El tercer dominio del MTP se refiere al liderazgo positivo y consta de cinco subdominios (virtudes de liderazgo, comunicación positiva, conocimientos y habilidades motivacionales, habilidades energizantes, tareas operacionales) que son consistentes con el trabajo de Kim Cameron (2012, 2013).

El primer subdominio de liderazgo positivo (virtudes de liderazgo) representa la capacidad de los líderes para fomentar el comportamiento compasivo entre los empleados, aceptar y perdonar errores honestos y alentar expresiones de gratitud. Los líderes que brindan apoyo a todos sus empleados comunicándoles que se valora el desarrollo humano y el bienestar ganan la confianza de sus empleados. Las acciones clave asociadas con las virtudes del liderazgo

demuestran gratitud, compasión y perdón.

El segundo subdominio de liderazgo positivo (comunicación positiva) ocurre en las organizaciones cuando el lenguaje de apoyo y afirmativo reemplaza al lenguaje negativo y crítico. Los líderes son modelos importantes para demostrar la comunicación de apoyo que es honesta y congruente, descriptiva, específica y reflexiva. Las acciones clave asociadas con la comunicación positiva incluyen enfatizar las observaciones positivas y priorizar los enfoques de construcción de soluciones.

El tercer subdominio de liderazgo positivo (conocimientos y habilidades motivacionales) se refiere a la conciencia del líder sobre las fortalezas e intereses de los empleados y su capacidad para involucrarlos en el uso de estas fortalezas en las rutinas y actividades en el lugar de trabajo. Las acciones clave asociadas con el conocimiento y habilidades de la motivación son evidentes cuando los líderes promueven una visión compartida e incentivan una inversión personal por parte de los empleados en el éxito corporativo.

El cuarto subdominio de liderazgo positivo (habilidades energizantes) es demostrado cuando los líderes mantienen a los empleados energizados con entusiasmo, vitalidad, apertura y optimismo. Hacen tiempo para escuchar y comprender a sus empleados, están totalmente comprometidos con las conversaciones, con los valores y promueven las contribuciones y los logros de los empleados. Las acciones clave que se relacionan con las habilidades energizantes es el cumplimiento de compromisos.

El quinto subdominio de liderazgo positivo (tareas operacionales) se refiere a la capacidad de

los líderes para mantener a los empleados comprometidos y ofrecer claridad de roles y expectativas. Los líderes que tienen fuertes habilidades de tareas operacionales se ganan el respeto de sus empleados. Las acciones clave asociadas con las tareas operacionales también incluyen brindar oportunidades para que sus empleados crezcan profesionalmente y garantizar que el entorno laboral sea propicio para satisfacer las necesidades de bienestar mental de los empleados.

En resumen, ha sido demostrado que aplicando las prácticas de liderazgo positivo se mejora la eficacia de la organización (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011). La implementación de prácticas de liderazgo positivo hace que sea más fácil y seguro implementar prácticas de bienestar mental y resiliencia que conduzcan a un ambiente de trabajo positivo y psicológicamente seguro.

Los cuestionarios y recursos del MTP

Otra característica importante del Marco de Trabajo Positivo es que dispone de dos cuestionarios; *el Inventario de Bienestar Mental y Resiliencia* (IBMR) y *el Inventario de Liderazgo Positivo* (ILP) (WMA Wellness, 2015b).

El IBMR fue desarrollado para evaluar el bienestar mental y la resiliencia en ambientes de trabajo. Proporciona a los ambientes de trabajo, resultados cuantitativos sobre sus fortalezas a través de los tres subdominios del bienestar mental (necesidades de relación, necesidades de competencia y necesidades de autonomía/soporte) y los cinco subdominios de la resiliencia (activos de relaciones, activos profesionales, activos actitudinales, activos de inteligencia emocional

y activos de adaptación). El IBMR contiene descripciones cortas y claras de 32 prácticas distintas que se pueden observar en ambientes laborales positivos. Cada práctica proporciona información sobre uno de los subdominios descritos anteriormente. Se les pide a los sujetos que indiquen qué tan bien cada práctica descrita es un reflejo de su lugar de trabajo utilizando una escala Likert de 5 puntos, donde 1 = Menos parecido a mi lugar de trabajo, 3 = Algo parecido a mi lugar de trabajo, y 5 = Más parecido a mi lugar de trabajo. Los empleados necesitan aproximadamente de 8 a 10 minutos para completar el cuestionario en línea. Todas las respuestas son anónimas y confidenciales. El informe IBMR proporciona un perfil de las fortalezas de la organización (aquellas prácticas que están integradas en el lugar de trabajo) y las áreas de desarrollo (aquellas que requieren más promoción y desarrollo de capacidades) relacionadas con el bienestar mental y la resiliencia.

El ILP evalúa la presencia de prácticas de liderazgo positivo asociadas con ambientes de trabajo saludables y efectivos. Proporciona a los gerentes y líderes con resultados cuantitativos sobre sus fortalezas en los cinco subdominios de liderazgo positivo (virtudes de liderazgo, comunicación positiva, conocimientos y habilidades motivacionales, habilidades energizantes, tareas operacionales). El ILP contiene descripciones cortas y claras de 30 prácticas de liderazgo distintas que se espera que se observen en entornos laborales positivos. Cada práctica proporciona información sobre uno de los subdominios descritos anteriormente. Se les pide a los sujetos que identifiquen qué tan bien cada

práctica descrita es un reflejo de su lugar de trabajo utilizando una escala Likert de 5 puntos, donde 1 = No en absoluto, 3 = A veces, y 5 = Muy a Menudo. Los empleados necesitan aproximadamente de 8 a 10 minutos para completar el cuestionario en línea. Todas las respuestas son anónimas y confidenciales. El informe de ILP proporciona un sólido perfil de prácticas de liderazgo (aquellas prácticas que con mucha frecuencia son demostradas por los líderes) y áreas para el desarrollo (aquellas prácticas de liderazgo que requieren más promoción y desarrollo de capacidades).

Una plataforma en línea del MTP contiene una gran cantidad de recursos tales como actividades de grupo, videos, libros electrónicos y prácticas sugeridas acompañadas del IBMR e ILP. Los recursos proporcionan las bases para que los ambientes de trabajo realicen un seguimiento de sus resultados con actividades específicas que están totalmente alineadas con los 13 dominios del MTP.

El enfoque de implementación del MTP

El Marco de Trabajo Positivo se implementa en los ambientes de trabajo utilizando un enfoque de capacitación de capacitadores. Los campeones/capacitadores del ambiente de trabajo reciben formación en persona, aproximadamente cada seis meses durante un período de tres años por WMA Wellness. Se asegura una comunicación regular con los campeones/capacitadores del lugar de trabajo para garantizar la implementación efectiva de las actividades según un plan conjunto. La capacitación de los campeones/capacitadores en el lugar de trabajo tiene la ventaja de desarrollar competencias en las organizaciones y permitirles

que gradualmente se vuelvan independientes de la ayuda externa. La implementación completa del MTP se realiza durante aproximadamente 3 años. El enfoque durante el primer año es el bienestar mental, seguido por la resiliencia y el liderazgo positivo en el segundo y tercer años. El IBMR y el ILP se administran anualmente para que las organizaciones puedan hacer un seguimiento de su progreso a través del tiempo y ajustar sus planes de implementación en función de cada uno de los grupos de su ambiente de trabajo para satisfacer mejor sus necesidades.

Conclusión

Más que nunca, las organizaciones se están dando cuenta de la importancia de crear ambientes de trabajo positivos para sus trabajadores y también para ellos mismos, al tiempo que se centran en incrementar la productividad y reducir los costos. La implementación del Marco de Trabajo Positivo (MTP) en una variedad de ambientes de trabajo que van desde organizaciones gubernamentales o sociales, empresas privadas y escuelas ha demostrado ser una manera eficaz y exitosa para incrementar el uso de prácticas y comportamientos que se encuentran comúnmente en ambientes laborales positivos. El MTP identifica tres dominios basados en evidencia (bienestar, resiliencia, liderazgo positivo) con tres, cinco y cinco subdominios respectivamente. El grado en que las prácticas asociadas con cada subdominio están presentes en los ambientes de trabajo se mide utilizando el Inventario de Bienestar Mental y Resiliencia (IBMR) y el Inventario de Liderazgo Positivo (ILP). Los recursos en línea alineados con cada subdominio se ponen a disposición de los capacitadores de MTP para que puedan facilitar la mejora de los

ambientes de trabajo positivos que conducen a una optimización del bienestar, del compromiso y del rendimiento. Ψ

Referencias

- Akin, G., & Hopelain, D. (1986). Finding the Culture of Productivity. *Organizational Dynamics* 14(3), 19-32.
- American Psychology Association. (2014). The road to resilience. Washington, DC: American Psychology Association. Recuperado de <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>
- Buckminster Fuller, R. (1938). *Nine chains to the moon: An adventure story of thought* (1st Ed.). Philadelphia, Lippincott.
- Cameron, K. (2013). *Positive leadership: Tools and techniques that Create Extraordinary Results*. San Francisco: CA, Berrett-Zoehler.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: CA, Berrett-Zoehler.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Chiang, F.F.T., Birtch, T.A & Kwon Kwan, H. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.
- Coduti, W.A, Anderson, C., Lui, K., Lui, J., Rosenthal, D.A, Hursh, N., & Young-An, R. (2016). Psychologically healthy workplaces, disability management and employee mental health. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 45(3), 327-336. doi: 10.3233/JVR-160833
- Conference Board (2018, agosto). Job satisfaction 2018: A tighter labor market leads to higher job satisfaction. Recuperado de <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=8120>
- Conference Board. (2010, 05 de enero). Survey: More Americans unhappy at work. Recuperado de <https://www.cbsnews.com/news/survey-more-americans-unhappy-at-work/>
- Côté, S., Lopes, P.N, Salovey, P., & Miners, C.T.H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *Leadership quarterly*, 21, 496-508.
- Côté, S., & Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Davis, A. (2016). Don't underestimate workplace culture as a retention tool. *Employee Benefit News*, 30(6), 8.
- Deci, E.L, & Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185. doi: 10.1037/a0012801

- Indice Santé (2019, 29 de enero). Le stress en milieu de travail et le stress personnel sont en hausse. Recuperado de <https://www.indexsante.ca/nouvelles/641/le-stress-en-milieu-de-travail-et-le-stress-personnel-sont-en-hausse.php#>. XFGotr8QpFU.linkedin
- Leka, S., & Cox, T. (Ed). (2008). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF, 2008. Institute of Work, Health and Organizations, Nottingham, U.K.
- Clínica Mayo (2018, 21 de noviembre). Know the signs of job burnout. Recuperado de <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>
- Morrison, W., & Peterson, P. (2016). Pan Canadian Joint Consortium for School Health Positive Mental Health Toolkit (2nd Ed.) WMA Products Recuperado de <http://wmaproducts.com/JCSH/>
- Morrison, W., & Peterson, P. (2015). *A Review of School-based Approaches and Practices for Promoting Student Well-being*. JW McConnell Family Foundation.
- Morrison, W., & Peterson, P. (2013). *Schools as a setting for positive mental health (2nd Ed.)* Pan-Canadian Joint Consortium of School Health. Recuperado de [http://www.jcsh-cces.ca/upload/JCSH%20Be s % 20Practice_Eng_Jan21.pdf](http://www.jcsh-cces.ca/upload/JCSH%20Be%20Practice_Eng_Jan21.pdf)
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Peterson, C. (2006). *A Primer on Positive Psychology*. University of Oxford Press. New York, NY
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 19(1), 31-37.
- Seligman, M.E.P. (2006). *Learned Optimism: How to change your mind and your life*. Random House. Toronto: ON
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York, NY: Pocket Books.
- Seppälä, E., & Cameron, K. (2017, 08 de mayo). Proof that positive work cultures are more productive. Recuperado de <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>
- Shmailan, A.S.B. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Shaughnessy, M., & Shepherd, J. (2015). Psychologically healthy workplace. *Salem Press Encyclopedia of Health*. Research Starters.
- Stevenson, P. (2009). Comment on productivity. *New Zealand Management*, 56(5), 14.
- WMA Wellness. (2019). Presentación MTP. Presentación Powerpoint no publicado.
- WMA Wellness. (2015a). Optimizing Workplace Culture. Recuperado de <http://www.wmawellness.com/index.php>
- WMA Wellness. (2015b). Component 1: Application of validated PWF measures. Recuperado de <http://www.wmawellness.com/Component-1.pdf>