

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO: IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN ACTUAL

Isidro José Fierro Ulloa¹

RESUMEN

El propósito de este estudio fue describir el concepto de Comportamiento Organizacional Positivo (COP) y analizar sus posibilidades de aplicación al desarrollo de las organizaciones actuales, inmersas en entornos altamente inciertos. Lo anterior supone formas distintas de dirección, y la aproximación desde el COP puede ofrecer un valor diferencial. Se analizaron algunos conceptos que hacen parte de esta aproximación como son el *engagement*, el bienestar, el *flow*, el empoderamiento y la motivación. Se discuten las oportunidades que el COP como perspectiva de abordaje puede ofrecer a las organizaciones y se enfatiza en la importancia de continuar desarrollando investigaciones en esta área.

PALABRAS CLAVE

Comportamiento organizacional positivo, Organizaciones saludables, Psicología positiva.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the concept of Positive Organizational Behavior (POB) and to analyze its possibilities of application in the development of organizations in unstable settings. The above assumes different ways of direction; the POB can contribute to this development, becoming an essential aspect of organizations. At the same time several aspects of POB were addressed such as engagement, welfare, flow, empowerment, and motivation. The opportunity that POB offers to organizations was discussed emphasizing the importance to continue research in this field of studies.

KEYWORDS

Positive organizational behavior, healthy organizations and positive psychology.

Depositado en agosto 29 de 2013, aprobado en octubre 31 de 2013.

¹ Biólogo Molecular y Celular, California State University Fresno. Decano de la Facultad de Artes Liberales y Ciencias de la Educación, Universidad Espiritu Santo, Ecuador. Estudiante Doctorado Ciencias de la Dirección Universidad Rosario, Bogota, Colombia. Correo electrónico: isfierro@uees.edu.ec

Uno de los mayores retos para las organizaciones en la era de la globalización es su supervivencia y sostenibilidad frente a la competencia. Krishnaveni y Ramkumar (2006) afirman que las organizaciones que mejor se adaptan a estos retos son aquellas que aceptan y utilizan importantes, escasos e inimitables recursos y que el talento humano puede ubicarse dentro de esta categoría, particularmente si son liderados con adecuadas prácticas directivas. Este énfasis en la persona que plantean estos autores coincide con uno de los grandes intereses de la psicología positiva, particularmente en su aplicación al ámbito organizacional, término que ha recibido el nombre de Comportamiento Organizacional Positivo (COP).

El COP destaca la importancia de los individuos en las organizaciones y su bienestar como elementos esenciales para el desarrollo personal y organizacional. En este orden de ideas, la productividad deja de ser el objetivo central de las organizaciones para convertirse en una consecuencia del reconocimiento y la calidad de vida de las personas (Wright, 2003). El propósito de este estudio fue describir el concepto de Comportamiento Organizacional Positivo (COP) y analizar sus posibilidades de aplicación al desarrollo de las organizaciones actuales, inmersas en entornos altamente inciertos.

ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO (COP)

El COP surge de la llamada Psicología Positiva, una reciente aproximación disciplinar y profesional de la psicología, que puede aplicarse a los distintos ámbitos en los que se desarrollan las personas.

Aunque el concepto fue desarrollado en la actualidad, cabe aclarar que no se trata de una noción reciente, de hecho se le atribuye a Maslow (1954), quien a mediados del siglo XX, ya sugería la importancia del crecimiento, amor, optimismo, espontaneidad, coraje, aceptación, y humildad entre otros, todos ellos conceptos fundamentales de la psicología positiva actual. En ese tiempo Maslow alcanzó a determinar el efecto de las emociones en el comportamiento de los individuos, afirmando por ejemplo, que la

condición de salud de un individuo sano estaba menos determinada por la ansiedad, el miedo, la inseguridad, la culpa, la vergüenza; y más por la verdad, la lógica, la justicia, y la realidad, dicha aseveración constituye uno de los fundamentos de la psicología positiva actual. Bandura (1997) menciona el factor fundamental de la esperanza en el COP y su efecto en la competitividad. Estudios de Bandura (1982) menciona sobre el mecanismo de la autoeficacia en los empleados de las organizaciones.

Recientemente, Seligman y Csikszentmihalyi (2000 p. 5) retomaron el concepto de Psicología Positiva originado por Maslow, la cual indicaron que “su propósito principal es de empezar el cambio en el campo de la psicología al hacer una transformación del enfoque de las preocupaciones al de la construcción de cualidades positivas”. Como se dijo anteriormente, la psicología positiva ha sido aplicada a una gran variedad de contextos, uno de ellos es en la organización, campo de aplicación que ha recibido el nombre de COP, término acuñado años más tarde por Luthans (2002) y que ha ganado una acogida importante en el campo del comportamiento organizacional específicamente (Wright, 2003). Luthans, en el año 2003 lo define “como el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades orientadas positivamente que pueden ser medidas, desarrolladas y administradas para la mejora del rendimiento en los entornos laborales”. (p. 179)

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO (COP)

El COP es uno de los constructos más estudiados en el ámbito organizacional en los últimos años. El COP marca una diferencia importante respecto al abordaje tradicional de la psicología aplicada a las organizaciones, más centrada en los procesos y en las dificultades que se suscitan en su interior, que en las fortalezas y virtudes. Prueba de ello es la gran cantidad de artículos que se han producido en el campo de la psicología, en su mayoría centrados en aspectos negativos. Luthans (2002) plantea que mientras la psicología publica 375,000 artículos centrados en aspectos negativos, solo 1,000 aborda aspectos positivos.

El COP más que considerar al trabajador como un medio para incrementar la productividad en las organizaciones, se preocupa por incluir aspectos como la felicidad, la salud (Wright, 2003), la motivación y aspectos positivos de las personas dentro de las organizaciones (Stajkovic y Luthans, 2001). En este orden de ideas, la dirección dentro del COP esta plenamente identificada con el rol que el individuo desempeña en la organización, sus características individuales, conocimientos, habilidades y destrezas, requeridas para alcanzar el desempeño esperado, mientras incrementa la satisfacción del trabajador en la organización (Wright, 2003). Lograr esta sinergia contribuirá de forma importante a la consolidación de empresas saludables, conformada por trabajadores comprometidos con su trabajo y con la organización.

EL COP Y EL CONCEPTO DE EMPRESAS SALUDABLES

Otro aspecto a considerar es el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores. Se conoce como organizaciones saludables, a esas empresas que crean una cultura organizacional donde las personas tienen más influencia y control sobre las decisiones que afectan a sus vidas (Goldman, 2004). Una definición sobre organización saludable ha sido dada por Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson, y McGrath, (2004) al considerar que son esas organizaciones que invierten esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para aumentar el bienestar de los trabajadores y la productividad, mediante la creación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo y la vida privada. Estos aspectos son muy importantes en la vida de las personas, y pueden potencialmente afectar su estado de salud cuando no son consideradas por los empleadores. De Smet, Loch y Schaninger (2007) señalan que hoy en día hay un mayor reconocimiento de la importancia de estos aspectos y que por ello en la actualidad las empresas se deben enfocar más en el potencial humano que en los fines económicos de la empresa.

El nivel de salud de los trabajadores y los problemas asociados con el estrés se han elevado significativamente en los últimos años (Bäckström, Larsson y Wiklund, 2009). Las organizaciones que han podido disminuir el ausentismo a los lugares de trabajo debido a enfermedades de sus colaboradores han incrementado su desempeño organizacional significativamente (Haernes, Schon, y Backstrom, 2005). Corbett en el año 2004 destacó que un liderazgo que se basa en la excelencia da como resultado organizaciones saludables.

Las Organizaciones que han sido exitosas implementando sistemas de calidad para retener a sus colaboradores son reconocidas como empresas saludables. Salanova (2008a) menciona que en la práctica profesional, el *Great Place to Work* de la revista *Fortune 100* elabora rankings posicionando a las mejores empresas en donde laborar, destacándolo como una ventaja competitiva para la atracción del talento humano capacitado y por ende con mayor productividad que desembocan en el comportamiento organizacional positivo.

FACTORES DEL COP APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES

Como se mencionó anteriormente el COP ha incluido en su propuesta una serie de factores que revisten especial atención en el ámbito organizacional, entre ellos el engagement, el bienestar, el empoderamiento, el flow y la motivación. A continuación se describirá cada uno de ellos.

1. Engagement

Es conocido que el factor principal de las organizaciones son los beneficios económicos de los inversionistas, sin embargo el enfoque moderno se ha orientado en los actuales momentos en el capital humano donde ahora el trabajador es considerado un activo valioso. Actualmente las organizaciones esperan que los trabajadores sean proactivos, creativos, cooperadores con otros, responsables e involucrados (Mostert y Rathbone, 2007). Los trabajadores que no están satisfechos con sus trabajos y que constantemente se ausentan de el seguramente no tienen un estado de salud y financiero equilibrado

(Goetzel, Guindon, Turshen, y Ozminskowski, 2001). En consecuencia los gerentes no solo se enfocan en los aspectos financieros de las organizaciones, sino que deberían apuntalar los aspectos motivacionales, de compromiso y de sentido de pertenencia con el trabajo por parte de los colaboradores.

Rich (2006) menciona que en una reciente encuesta de Gallup se expone que el impacto económico de los trabajadores no involucrados en sus trabajos cuesta billones de dólares anualmente en productividad perdida. Este impacto económico, es superado por los efectos psicológicos de trabajadores no involucrados en sus tareas diarias. Por eso, este mismo autor menciona que colaboradores que asumen y se involucran con los roles en la organización invirtiendo su energía, son más productivos y eficaces. Khan sugirió en el año 1990 que el engagement era la manifestación de la energía invertida por parte de los trabajadores en labores cognitivas.

Vinculado al COP surge el concepto de engagement considerado un valor agregado que las empresas tienen para poder potencializar el sentido de pertenencia de los trabajadores (Salanova, 2008 b), influyendo de manera importante en su bienestar. El engagement es definido como un estado de la mente positivo en el trabajo que es caracterizado por la presencia del vigor y la dedicación (Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002). El vigor se refiere a elevados niveles de energía en la mente del trabajador, incluyendo la persistencia en las labores asignadas. La dedicación se refiere al sentido de entusiasmo e inspiración que posee el trabajador. Ambas características del engagement, son opuestas al agotamiento y al cinismo respectivamente (Schaufeli, et al., 2002). Un tercer elemento del engagement es la absorción, y se refiere a la concentración total del trabajador y su felicidad en la tarea asignada sin importar el tiempo que se le dedique a ella (Bakker, Demerouti, y Schaufeli, 2005).

Otros estudios como el de Dikkers, Jansen, Lange, Vinkenburg, y Kooij en el año 2010, demostraron cómo las personas proactivas tienen un engagement superior en sus trabajos cotidianos en las organizaciones, demostrando

la relación entre la proactividad y su relación con la cantidad de trabajo. Es importante también destacar la diferencia entre engagement y workaholism (Corine, Peeters, Schaufeli, y Van, 2011). Schaufeli, Taris, y Bakker, en el año 2008 encontraron en administradores holandeses que por el contrario de engagement, el workaholism estaba relacionado con efectos adversos como lo son reacciones negativas y estado de salud deplorable. Los estudios de Shimazu y Schaufeli (2009) confirmaron que el workaholism desencadenaba aspectos negativos, mientras que el engagement se relaciona con el bienestar en el trabajo.

2. El Bienestar en el trabajo

La felicidad es quizá, el concepto que más se acerca a la visión de bienestar (Rojas, 2009). La economía de la felicidad también permite analizar la importancia del conglomerado económico para el bienestar de una nación (Rojas, 2009). Algunos países inclusive ya están calculando en sus índices macroeconómicos la medición de la felicidad por parte de sus ciudadanos (Yew-Kwang, 2007). El enfoque de bienestar subjetivo ha traído un panorama diferente a la disciplina de la económica. El estudio de la felicidad ha permitido plantear nuevas respuestas a viejos interrogantes, así como desarrollar nuevas teorías (Rojas, 2009). En algunos casos el bienestar es definido en términos de tensión laboral. Varios factores que inciden en el estrés afectan el bienestar laboral. Si la respuesta de un colaborador a un factor de estrés es neutral, entonces este no se lo cataloga como una tensión. Es la labor fundamental del departamento de recursos humanos establecer prácticas acordes dentro de las organizaciones para disminuir la tensión y apuntalar el bienestar.

Prácticas creativas por parte del departamento de Recursos Humanos en las organizaciones son vistos como formas de acentuar la productividad del trabajador, incrementando su bienestar laboral, y disminuyendo las ausencias recurrentes (Baptiste, 2008). Ese mismo año, Baptiste concluyó que los efectos de las prácticas por parte del departamento de recursos humanos tiene una incidencia directa en trabajadores del

sector público, demostraron que el apoyo de la gerencia y las relaciones cordiales con los superiores desencadenaban en un bienestar general en el entorno laboral

Toda organización posee un componente psicosocial que abarca el comportamiento de las personas como tales y de los grupos que éstas conforman. Atender este componente es una responsabilidad ineludible de los líderes, pues el bienestar laboral se encuentra asociado directamente con los resultados económicos, el manejo de conflictos, la satisfacción de los clientes, y el logro de eficiencia organizacional, mediante la gestión del talento humano.

En breves palabras una correcta gestión del talento humano por parte de las empresas traerá consigo productividad y aportará a la responsabilidad social de las organizaciones a través del bienestar de las personas y su calidad de vida (Bagheri, Hassan, y Amighi, 2011).

3. El Flow en el trabajo

En la actualidad el lugar de trabajo están cambiando constantemente y las organizaciones se enfrentan a varios retos debido precisamente a dichos cambios. Para enfrentar dichos cambios, las empresas han optado por dos estrategias, la tradicional de resolución de los problemas y la aproximación positiva que considera al capital humano como el eje central de la organización (Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, de Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano y Sanz-Verger, 2010).

Csikszentmihalyi (1997 p. 29) definió al flow como “el estado de las personas involucradas en una actividad laboral en donde no importa nada más que ocurra a su alrededor”. Investigaciones del flow en varios entornos indica que se caracteriza por involucramiento elevado y experiencias positivas (Fluegge, 2008). Ambos, el flow y el engagement reflejan estados en los cuales los individuos están felices en sus actividades y el tiempo pasa rápido en dichas tareas. Aunque los dos constructos pueden ser similares, el flow puede ocurrir en el trabajo, en momentos de ocio y en el hogar (Fluegge, 2008).

Como se ha expuesto en varios estudios, tres elementos fundamentales se los relaciona con el flow, absorción que se refiere a la concentración absoluta en la actividad, el disfrute que se refiere a disfrutar la actividad realizada, y la motivación intrínseca que se refiere a la necesidad de realizar una actividad específica debido a la fascinación de ejecutarla (Demerouti, 2006).

Por otro lado Csikszentmihalyi (1999) establece los siguientes elementos para comprender el flow: metas claras, concentración en la tarea, y sentido de control. Nielsen y Cleal en el año 2010, estudiaron en administradores que tipo de tareas pudiera predecir un estado de flow en el trabajo. Hallaron que la planificación, resolución de problemas, y la evaluación son las actividades que predecían más eficientemente al flow.

Otros estudios indican que motivando al trabajador, mediante la autonomía y la retroalimentación de las tareas se puede predecir un estado de flow en un entorno laboral (Salanova, Bakker, y Llorens, 2006). El estudio de Bakker (2005) en profesores de música, demostró que los recursos organizacionales son importantes antecedentes en el flow en sus estudiantes. Encontró que profesores que trabajaban con grandes niveles de autonomía, apoyo social, y retroalimentación tienen más oportunidades de experimentar el flow. En otras palabras los profesores se empoderaron de su labor como docentes.

4. Empoderamiento en el comportamiento organizacional positivo

En recientes investigaciones se ha encontrado que el empoderamiento organizacional es una importante herramienta de administración utilizada para motivar los empleados a que entreguen un servicio proactivo para satisfacer a los clientes con atención y positivismo. El empoderamiento se refiere a la situación en donde el administrador da a los empleados la discreción para que se tomen decisiones del día a día sobre actividades relacionadas al trabajo (Jiang, Sun y Law, 2011). El empoderamiento se ha encontrado como un importante precursor de desempeño individual y de equipo.

En años recientes, la investigación en empoderamiento se ha enfocado más en el empoderamiento psicológico que en el empoderamiento relacional o de práctica. El empoderamiento se refiere a la situación en donde los administradores dan al empleado la discreción para la toma de decisiones día tras día sobre temas relacionados al trabajo (Jiang, et al., 2011). El empoderamiento ha sido estudiado en varias industrias. Cuando algunos administradores tratan de empoderar a sus empleados, estos encuentran que no siempre funciona de la forma esperada.

Esta inconsistencia en los resultados del efecto del empoderamiento tiene dos implicaciones. Primero, la relación entre el empoderamiento y la actitud al trabajo y el desempeño puede estar influenciada por factores externos (Jiang, et al., 2011). Bowen y Lawler (1992) sugirieron que el empoderamiento puede ser una práctica eficaz, pero otras condiciones organizacionales pueden prevenir de que esta surta los efectos esperados; y segundo, un correcto manejo del aspecto del emprendimiento en las organizaciones puede desembocar en una mayor motivación en las personas.

5. Motivación en las organizaciones

La motivación es un proceso psicológico básico (Maslow, 1954). De acuerdo a Manzoor (2012), la palabra motivación viene de “motivar” que significa moverse, influenciar, o empujar para lograr algo y lo describe como un poder que da fuerzas al comportamiento, desencadenando la tendencia a progresar. En la motivación interactúan y actúan, en conjunto, el ambiente y otros procesos mediadores. Las teorías de contenido de la motivación laboral tratan de determinar que motiva a las personas en el trabajo. Inicialmente se pensaba que el aspecto económico era el único incentivo y un poco después, se creía que los incentivos incluían condiciones laborales, la seguridad y un estilo democrático de supervisión. Luego, el contenido de la motivación se considero compuesto por necesidades o motivos a nivel superior, como la estima y la autorrealización (Maslow, 1954).

El comportamiento de las personas en la organización son el resultado de sus motivacio-

nes (Krishnaveni y Ramkumar, 2006). Dichas motivaciones influyen sobre el estado de ánimo de las personas lo que a su vez incide en la calidad de su desempeño. En un estudio realizado por Williams y Wong (1999) en Singapur se evaluó el efecto del estado de ánimo en las intenciones de los empleados a contribuir con tareas organizacionales, que no hacían parte de sus funciones. De acuerdo con los resultados del estudio, el estado de ánimo influye sobre la intención de ejecutar tareas no programadas en la descripción de funciones del trabajador. Así mismo, los empleados que manifiestan tener un buen estado de ánimo, son más aptos para integrarse y adaptarse a la organización.

Por otra parte, Keles y Özkan (2011) encontraron relación entre el aburrimiento y el apoyo institucional percibido. Estos autores encontraron una relación entre el aburrimiento por parte de los empleados y un desempeño institucional negativo. Esta relación puede estar mediada por su efecto sobre el clima organizacional, que como lo plantean Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, y Mejía. (2009) constituye un aspecto fundamental para el desarrollo organizacional. Estudios realizados por Kim en el año 2006 en Corea demuestran que empleados públicos que poseen una alta motivación por el servicio están relacionados con un elevado nivel de COP, mientras los que demuestran bajo interés por el servicio tienen consecuencias negativas en su ámbito laboral y de salud.

Recientemente Seibokaite y Endriulaitiene (2012) realizaron en Lituania estudios en conductores profesionales, donde descubrieron que el perfil de personalidad es muy importante en el entorno ocupacional, siendo este un buen indicador de la ausencia o presencia de la motivación. Descubrieron que conductores con estado de ánimo alterado y no motivados incidían directamente en aspectos de seguridad al conducir sus camiones. Los colaboradores motivados trabajan mejor en los intereses de la organización que desemboca en crecimiento, prosperidad y productividad. Por consecuente, la motivación del colaborador y la efectividad de la organización están estrechamente relacionadas.

Por ejemplo, George (1991) reportó que el ánimo positivo incrementa los niveles de comportamiento prosocial en el trabajo. Isen (1970) ha provisto de evidencia donde las personas inducidas a experimentar afectos positivos, por lo general exhiben tendencias y comportamientos altruistas. Una explicación de este acontecimiento, indica que el empleado que se encuentra de buen ánimo es más propenso a percibir situaciones bajo una perspectiva más positiva. Como mencionan Verbos et al. (2007) y Kimbrough (2007), otro de los factores que influyen en un comportamiento positivo es el aspecto ético dentro de una organización. Sayyed et al. (2011), aportan con estudios sobre el nivel de compromiso del empleado y el CCO. Bandura (1997) menciona el factor fundamental de la esperanza en el COP y su efecto en la competitividad. Estudios de Bandura (1982) menciona sobre el mecanismo de la autoeficacia en los empleados de las organizaciones.

CONCLUSIONES

El propósito de este estudio fue describir el concepto de Comportamiento Organizacional Positivo (COP) y analizar sus posibilidades de

aplicación al desarrollo de las organizaciones actuales, inmersas en entornos altamente inciertos. Los factores del COP aquí descritos son aspectos fundamentales en las organizaciones actuales que están tomando mayor relevancia entre los directivos y los tomadores de decisiones.

El hecho de apoyar al talento humano son decisiones trascendentales que las organizaciones del siglo XXI deben adoptar para poder amoldarse a las exigencias de este cambio de época. Como se mencionó en este artículo, los directivos no solo deben enfocarse en los aspectos financieros, pero si en empoderar al talento humano para que de esa forma se construyan organizaciones de mayor valía social. Los cinco constructos aquí descritos son indiscutiblemente aspectos fundamentales que los gerentes de organizaciones del siglo XXI deberían revisar para poder destacar en entornos altamente inciertos. Basado en lo aquí expuesto es fundamental optimizar los entornos laborales en las organizaciones. Este trabajo a su vez influirá en mejorar estructuras organizacionales en las empresas del siglo XXI. Es menester continuar con estudios relacionados con el COP en las empresas.

REFERENCIAS

1. Bäckström, I., Larsson, J., & Wiklund, H. (2009). Are healthy and successful organizations working accordingly to quality management? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(3), 245-257.
2. Bagheri, G., Hassan, Z. M., & Amighi, F. (2011). The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of the pedagogical organization employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 4 (2), 53-62.
3. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.
4. Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.
5. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologists*, 37, 122-147.
6. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
7. Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
8. Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when? *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-9.
9. Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 13-26.
10. Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy organizations - achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 125-133.
11. Corine, v. W., Peeters, M., Schaufeli, W., & Marcel, v. D. (2011). Understanding workaholism and work engagement: The role of mood and stop rules. *Career Development International*, 16(3), 254-270.

12. Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with everyday life*. Harper Collins, New York.
13. Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so Rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54 (10), 821-827.
14. De Smet, A., Loch, M., & Schaninger, B. (2007). Healthy organizations. *Leadership Excellence*, 24(9), 14-15.
15. Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (3), 266-280.
16. Dikkers, J. S., Jansen, P. G., Lange, A.,H., Vinkenbug, C. J., & Kooij, D. T. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59-77.
17. Fluegge, E. R. (2008). *Who put the fun in functional? fun at work and its effects on job performance*. University of Florida). *ProQuest Dissertations and Theses*, 1-99.
18. George, J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
19. Goetzel, R.Z., Guindon, A.M., Turshen, I.J., & Ozminskowski, R.J. (2001). Health and productivity management: Establishing key performance measures, benchmarks, and best practices. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43 (1), 10-17.
20. Goldman, K. (2004). The Possibility of healthy organizations: towards a new framework for organizational theory and practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, 21(2), 57-79.
21. Haernes, R., Schon, K., & Backstrom, I. (2005). How successful Swedish organizations achieve sustainable health. *International Journal of Management Practice*, 1 (3), 233-250.
22. Isen, A.M. (1970). Success, failure, attention and reaction to others: The warm glow of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 294-301.
23. Jiang, J. Y., Sun, L., & Law, K. S. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: A self-consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, 28(3), 675-693.
24. Keles, H. N., & Özkan, T. K. (2011). Positive organizational behavior variables and the effects of boredom proneness on perceived organizational support. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(4), 133-139.
25. Khan, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
26. Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
27. Kimbrough, L. C. (2007). *Perceptions of leader ethical behavior and its relationship to organizational effectiveness: An exploratory study*. Capella University). *ProQuest Dissertations and Theses*, 1-153.
28. Krishnaveni, R., & Ramkumar, N. (2006). Impact of developmental climate on individual's behavior in the organization. *South Asian Journal of Management*, 13(1), 46-60.
29. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23 (6), 695-706.
30. Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior: implications for leadership and HR development and motivation. In L. W. Porter., G. A., Bigley., & R. M., Steers. (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 178-195). New York: McGraw-Hill/Irwin.
31. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
32. Mostert, K., & Rathbone, A. D. (2007). Work characteristics, work-home interaction and engagement of employees in the mining industry. *Management Dynamics*, 16(2), 36-52.
33. Nielsen, K. & Cleal, B. (2010). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of occupational health Psychology*, 15 (2), 180-190.
34. Manzoor, Q. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.
35. Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. University of Florida. *ProQuest Dissertations and Theses*, 1-197.
36. Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Sanz-Vergel, A. (2010). Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 26(3), 235.

37. Rojas, M. (2009). Economía de la Felicidad. Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar. El trimestre económico. Vol. 26. 3 pg 537.
38. Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
39. Salanova, M. (2008a.). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, 303, 179-214.
40. Salanova, M. (2008b). Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva. En C. Vasquez, y G. Hervas (ed), *Psicología Positiva Aplicada*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
41. Sayyed, M. A., Amiri, S., and Asadi, A. (2011). A survey of relationship between organizational commitments and organizational citizenship behavior: Case study: Regional water organization of mazandaran province. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 360-368.
42. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
43. Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker, A.B. (2008). It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively. The Long work hours culture. Causes, consequences and Choices, Emerald, Bingley, pp 203-226.
44. Schimazu, A. & Schaufeli, W.B. (2009). "Is workaholismo good or bad for employee wellbeing? The distinctiveness of workaholism and work engagement among japanese employees" *Industrial Health*, 47 (5), 495-502.
45. Seibokaite, L., & Endriulaitiene, A. (2012). The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 103-118.
46. Seligman, M.E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
47. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
48. Verbos, A. K., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding, C. S., and Miller, J. S. (2007). The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 17-33.
49. Williams, S., and Wong, T. S. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.
50. Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., 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 of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 565 –588.
51. Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
52. Yew-Kwang, N. (2008). Environmentally responsible happy nation index: Towards an internationally acceptable national success indicator. *Social Indicators Research*, 85(3), 425-446.