

/ MANUAL E2.1a

Construyendo un Entorno Laboral Positivo: Herramientas para el Bienestar Psicosocial





Ficha Técnica

Título del Manual:

Construyendo un Entorno Laboral Positivo: Herramientas para el Bienestar Psicosocial

Proyecto:

Proyecto WinWORK: Creación de Entornos de Trabajo Saludables para la Promoción de la Calidad de Vida y el Bienestar en los Lugares de Trabajo

Código del Proyecto:

0258_WINWORK_6_P

Programa de Financiación:

Programa de Cooperación Interreg VI-A España-Portugal (POCTEP) 2021-2027

Beneficiario Principal:

Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (E2S | P.PORTO)

Socios del Proyecto:

- > Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
- > Asociación Empresarial de Portugal – AEP (Portugal)
- > Instituto Politécnico de Guarda (Portugal)
- > Universidad de Coimbra (Portugal)
- > Universidad de Salamanca (España)
- > Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (España)
- > Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Badajoz (España)

Responsable de la Coordinación del Proyecto:

Joana Santos, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)

Coordinación Editorial:

Carla Carvalho, Universidad de Coimbra (Portugal)
Lisete Mónico, Universidad de Coimbra (Portugal)
Ana Pinto, Universidad de Coimbra (Portugal)
Telma Margarida Alves, Universidad de Coimbra (Portugal)
Inés Farfán, Universidad de Salamanca (España)
José C. Sánchez, Universidad de Salamanca (España)

Autores:

Carla Carvalho, Universidad de Coimbra (Portugal)
Lisete Mónico, Universidad de Coimbra (Portugal)
Ana Pinto, Universidad de Coimbra (Portugal)
Telma Margarida Alves, Universidad de Coimbra (Portugal)
Inés Farfán, Universidad de Salamanca (España)
José C. Sánchez, Universidad de Salamanca (España)
Alfonso Fernández Montero, Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (España)
Carlos Carvalhais, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Ermelinda Marques, Instituto Politécnico de Guarda (Portugal)
Joana Santos, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Juan A. Sánchez-Margallo, Fundación Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón (España)
Luis Polo-Ferrero, Universidad de Salamanca (España)
Mariana Ferraz, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Natalina Casanova, Instituto Politécnico de Guarda (Portugal)
Nuno Rocha, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Paulo Carvalho, Escuela Superior de Salud del Instituto Politécnico de Oporto (Portugal)
Roberto Méndez-Sánchez, Universidad de Salamanca (España)

Fecha de Publicación: 2026

Versión: Versión 1.0

Idioma: Portugués

ISBN: 978-989-9226-30-2

DOI: <https://doi.org/10.26537/ediesutporto.264>

Índice



Índice	04
1.0 / Introducción	06
2.0 / Objetivos	08
3.0 / ¿Qué es la psicología ocupacional positiva?	10
4.0 / La importancia del bienestar psicosocial para la salud y el desempeño profesional	12
5.0 / Evalúe y optimice los factores positivos en el entorno laboral a través del método wont	14
6.0 / Organizaciones saludables	16
6.1 / Características de las organizaciones saludables y resilientes	17
6.2 / Prácticas de las organizaciones saludables y resilientes	20
7.0 / Conclusiones	24

1.0 / Introducción



El entorno laboral moderno afronta desafíos únicos que impactan directamente en el bienestar de los colaboradores y en la productividad de las organizaciones. Durante décadas, la Psicología Organizacional se ha centrado predominantemente en los aspectos negativos del trabajo —estrés, burnout, absentismo y otros problemas relacionados con la salud laboral.

Sin embargo, en las últimas dos décadas ha surgido un nuevo enfoque: la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP). Esta perspectiva revolucionaria desplaza el foco de los problemas a las soluciones, de las debilidades a las fortalezas y de la corrección de fallos a la optimización del potencial humano en el contexto laboral.

La transformación de un entorno de trabajo tradicional en un espacio de crecimiento, bienestar y excelencia no es solo una aspiración, sino una necesidad estratégica para las organizaciones que desean prosperar en el siglo XXI. El bienestar de los colaboradores se ha convertido en un factor crítico de competitividad, innovación y sostenibilidad organizativa.

Este e-book presenta una guía práctica y científica para construir entornos de trabajo positivos, basada en las investigaciones más recientes en Psicología Positiva aplicada al contexto organizacional. A través de herramientas contrastadas y estrategias eficaces, se explora cómo crear organizaciones que no solo evitan problemas, sino que promueven activamente el capital humano.

Se espera que, al finalizar este e-book, el lector sea capaz de identificar, evaluar e implementar estrategias concretas para transformar cualquier entorno laboral en un espacio de crecimiento, bienestar y rendimiento, beneficiando tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto.

2.0 / Objetivos



Este e-book tiene como **objetivos principales**:

- > Comprender los fundamentos de la Psicología Ocupacional Positiva y su aplicación en el contexto organizacional.
- > Identificar las características de las organizaciones saludables y resilientes.
- > Implementar prácticas organizativas que promuevan el bienestar psicosocial de los colaboradores.

Objetivos específicos:

Para Gestores y Líderes:

- > Desarrollar competencias de liderazgo transformacional que potencien el capital psicológico positivo.
- > Implementar el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations) en su organización.
- > Crear estrategias de comunicación eficaces que promuevan la participación y el engagement.

Para profesionales de Recursos Humanos:

- > Aplicar herramientas de evaluación del bienestar psicosocial (como la metodología WONT).
- > Desarrollar programas de intervención centrados en el colaborador y en el puesto de trabajo.
- > Establecer prácticas organizativas saludables basadas en la evidencia científica.

Para Colaboradores:

- > Comprender los componentes del capital psicológico positivo (autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia).
- > Desarrollar competencias de gestión emocional y mindfulness.
- > Participar activamente en la construcción de un entorno de trabajo positivo.

3.0 / ¿Qué es la Psicología Ocupacional Positiva?



La Psicología Ocupacional Positiva (PSOP) representa un cambio paradigmático en la forma en que comprendemos y abordamos el trabajo humano. Inspirada en el movimiento de la Psicología Positiva, iniciado por Martin Seligman, esta aproximación se centra en el funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos dentro de las organizaciones.

La PSOP puede definirse como «el estudio científico del funcionamiento humano óptimo aplicado al trabajo y a las organizaciones». Sus principios fundamentales incluyen:

- > *Enfoque en las fortalezas*: en lugar de corregir deficiencias, se potencia aquello que ya funciona bien.
- > *Prevención primaria*: se crea salud en lugar de limitarse a tratar enfermedades.
- > *Enfoque holístico*: el colaborador es considerado como un ser integral.
- > *Sostenibilidad*: se promueve el bienestar a largo plazo.

Enfoque Tradicional en las Organizaciones	Psicología Ocupacional Positiva
Enfoque en los problemas	Enfoque en las soluciones y potencialidades
Corrección de déficits	Desarrollo de fortalezas
Modelo médico-patológico	Modelo de crecimiento y florecimiento
Reactiva (resuelve problemas)	Proactiva (previene y potencia)

4.0 / La Importancia del Bienestar Psicosocial para la Salud y el Desempeño Profesional

El bienestar psicosocial en el trabajo no es solo una cuestión de “sentirse bien”, sino un factor crítico que impacta directamente en la salud física y mental de los colaboradores, así como en el desempeño organizacional.

Componentes del Bienestar Psicosocial:

- > *Bienestar emocional*: Experiencia de emociones positivas como entusiasmo, placer y satisfacción.
- > *Bienestar cognitivo*: Claridad mental, capacidad de concentración y toma de decisiones eficaz.
- > *Bienestar social*: Relaciones interpersonales saludables y sensación de pertenencia.
- > *Bienestar físico*: Energía, vitalidad y ausencia de síntomas físicos relacionados con el estrés.

Impacto del Bienestar Psicosocial para el Colaborador:

- > Reducción significativa del estrés y del burnout.
- > Mayor satisfacción y engagement en el trabajo.
- > Mejor equilibrio entre trabajo y vida personal.
- > Desarrollo de resiliencia y capacidad de adaptación.
- > Crecimiento personal y profesional continuo.

Impacto del Bienestar Psicosocial para la Organización:

- > Incremento de la productividad y de la calidad del trabajo.
- > Reducción del absentismo y de la rotación de personal.
- > Mejora del clima organizacional.
- > Mayor innovación y creatividad.
- > Fortalecimiento de la reputación como empleador de referencia.

Evidencia Científica:

Los estudios demuestran que las organizaciones con altos niveles de bienestar psicosocial presentan:

- > 23 % mayor rentabilidad.
- > 18 % mayor productividad.
- > 12 % mejor atención al cliente.
- > 40 % menor rotación de personal.

5.0 / Evalúe y Optimice los Factores Positivos en el Entorno Laboral a Través del Método Wont



El método WONT (Work & Organization Network) representa una herramienta científica sólida para evaluar y optimizar los factores positivos en el entorno laboral. Permite no solo diagnosticar el estado actual del bienestar organizacional, sino también desarrollar intervenciones personalizadas y medir su eficacia a lo largo del tiempo.

Basándose en el Modelo Espiral Dual de la Salud Ocupacional, este método parte de la comprensión de que existen dos procesos paralelos en el trabajo:

- > *Proceso de Erosión*: Estrés → Burnout → Problemas de Salud
- > *Proceso Motivacional*: Recursos → Engagement → Bienestar

Adopta un instrumento de medición denominado RED – Recursos, Experiencias, Demandas – que evalúa tres dimensiones:

1. Recursos Personales y Laborales Positivos

- > Autoeficacia, autonomía, apoyo social
- > Oportunidades de desarrollo
- > Claridad de rol y feedback

2. Experiencias/Emociones Positivas

- > Estados de flow y absorción
- > Entusiasmo y disfrute en el trabajo
- > Sentimientos de logro y realización

3. Demandas Desafiantes

- > Sobrecarga mental estimulante
- > Desafíos que fomentan el crecimiento
- > Metas que movilizan competencias

6.0 / Organizaciones Saludables



Una organización saludable es aquella que realiza esfuerzos colaborativos, sistemáticos e intencionados para maximizar el bienestar de los colaboradores y la productividad mediante puestos de trabajo bien diseñados y significativos, entornos sociales de apoyo y oportunidades equitativas para el desarrollo profesional y el equilibrio entre trabajo y vida personal.

6.1 / Características de las Organizaciones Saludables y Resilientes

a) Fomentan el Capital Social:

- > *Redes de relación*: Conexiones interpersonales e intergrupales sólidas.
- > *Normas sociales positivas*: Valores y creencias que promueven la colaboración.
- > *Confianza organizacional*: Base fundamental para la comunicación abierta y la innovación.
- > *Cultura de apoyo*: Entorno en el que los colaboradores se sienten seguros para expresar ideas.

b) Fomentan el Capital Humano:

- > *Conocimiento explícito*: Competencias técnicas y formación formal.
- > *Conocimiento tácito*: Sabiduría organizacional específica e inimitable.
- > *Experiencia acumulada*: Aprendizajes construidos a lo largo del tiempo.
- > *Capacidad de adaptación*: Flexibilidad para afrontar cambios.

c) Fomentan el Capital Psicológico Positivo en los Trabajadores:

El capital psicológico se compone de las siguientes dimensiones:

- > **Autoeficacia**: Confianza en las propias capacidades para organizar y ejecutar el trabajo.
Características de los colaboradores eficaces:
 - > *Enfoque en soluciones*: Se centran en las demandas laborales en lugar de preocupaciones.
 - > *Aceptación de desafíos*: Se imponen metas que favorecen el crecimiento.
 - > *Persistencia*: Mantienen el esfuerzo frente a dificultades y obstáculos.
 - > Búsqueda activa de nuevas competencias.
- > **Esperanza**: Motivación dirigida hacia objetivos. Componentes:
 - > *Objetivos claros*: Metas específicas y alcanzables.
 - > *Fuerza de voluntad*: Energía dirigida a lograr los objetivos.
 - > *Planes de acción*: Estrategias concretas y alternativas.
- > **Optimismo**: Expectativa de resultados positivos. Características:
 - > *Expectativas realistas*: Basadas en hechos, no en ilusiones.
 - > *Persistencia inteligente*: Esfuerzo continuo con estrategias adaptables.
 - > *Coping eficaz*: Uso de estrategias centradas en el problema.
 - > *Aceptación constructiva*: Reconocimiento de situaciones incontrolables.

> **Resiliencia:** Capacidad de recuperación frente a la adversidad.

Dimensiones:

- > *Competencia social:* Habilidades interpersonales sólidas.
- > *Resolución de problemas:* Capacidad analítica y creativa.
- > *Autonomía:* Independencia y autoconfianza.
- > *Sentido de propósito:* Visión clara del futuro y significado del trabajo.

Cómo desarrollar la Resiliencia:

- > *Programas de formación:* Talleres sobre gestión del estrés y del cambio.
- > *Mentoring:* Acompañamiento por colaboradores experimentados.
- > *Exposición gradual:* Desafíos progresivamente más complejos.
- > *Reflexión estructurada:* Análisis de experiencias y aprendizajes.

> **Engagement:** Compromiso emocional profundo con el trabajo. Dimensiones:

1. Vigor

- > *Energía elevada:* Vitalidad y resistencia mental.
- > *Activación mental:* Alerta y concentración sostenida.
- > *Persistencia:* Capacidad de mantener el esfuerzo frente a dificultades.

2. Dedicación

- > *Entusiasmo:* Pasión genuina por el trabajo.
- > *Orgullo:* Satisfacción con los logros.
- > *Inspiración:* Motivación intrínseca para la excelencia.
- > *Desafío:* Búsqueda activa de tareas estimulantes.

3. Absorción

- > *Concentración profunda:* Foco total en las actividades.
- > *Distorsión temporal:* Sensación de que “el tiempo vuela”.
- > *Fusión acción-conciencia:* Estado de flow.
- > *Dificultad de desconexión:* Participación natural en el trabajo.

Impactos del Capital Psicológico:

Beneficios individuales:

- > *Bienestar subjetivo:* Mayor satisfacción con la vida.
- > *Salud mental:* Reducción de ansiedad y depresión.
- > *Crecimiento personal:* Desarrollo continuo de competencias.
- > *Relaciones interpersonales:* Mejora de las conexiones sociales.

Beneficios organizacionales:

- > *Desempeño superior:* Aumento de la productividad.
- > *Innovación:* 3 veces más ideas implementadas.
- > *Retención de talento:* Reducción de la rotación.
- > *Satisfacción del cliente:* Mejora de los índices de satisfacción.

d) Promueven Recursos y Prácticas Organizacionales Saludables

- > *Nivel de tarea:* Claridad de roles, autonomía, variedad, feedback continuo.
- > *Nivel organizacional:* Prácticas de gestión de RRHH, cultura organizacional, valores compartidos.
- > *Nivel de recursos sociales:*
 - > *Liderazgo transformacional:* Líderes que inspiran y desarrollan a otros.
 - > *Trabajo en equipo:* Colaboración eficaz entre miembros.
 - > *Comunicación abierta:* Flujos de información transparentes y bidireccionales.
 - > *Apoyo mutuo:* Cultura de soporte entre colegas y jerarquías.

e) Apoyan a Colaboradores Saludables

- > Bienestar Psicosocial Laboral:
 - > *Estados emocionales positivos durante el trabajo.*
 - > *Engagement y absorción en las tareas.*
 - > *Satisfacción y realización profesional.*
 - > *Sentido de propósito y significado.*
- > Bienestar Psicosocial Extra-laboral:
 - > *Equilibrio entre trabajo y vida personal.*
 - > *Relaciones familiares saludables.*
 - > *Actividades de ocio y desarrollo personal.*
 - > *Salud física y mental general.*

f) Buscan Resultados Organizacionales Saludables

- > Dentro de la organización:
 - > *Alto desempeño:* Productividad superior y calidad excepcional.
 - > *Innovación continua:* Capacidad de crear soluciones creativas.
 - > *Eficiencia operacional:* Optimización de procesos y recursos.
 - > *Clima organizacional positivo:* Entorno de trabajo estimulante.
- > Fuera de la organización:
 - > *Reputación ejemplar:* Reconocimiento como empleador de referencia.
 - > *Responsabilidad social:* Impacto positivo en la comunidad.
 - > *Sostenibilidad:* Prácticas ambientalmente responsables.
 - > *Relaciones con stakeholders:* Alianzas sólidas y duraderas.

g) Adoptan procesos de mejora continua

- > *Prácticas saludables:* Crean condiciones para que los colaboradores prosperen.
- > *Colaboradores saludables:* Generan resultados organizacionales excepcionales.
- > *Resultados saludables:* Permiten invertir en mejores prácticas.
- > *Ciclo renovado:* El proceso se reinicia en un nivel superior.

h) Monitorizan indicadores de éxito

- > *Cuantitativos:* Productividad, rentabilidad, retención de talento, satisfacción del cliente.
- > *Cualitativos:* Clima organizacional, engagement, bienestar, innovación.
- > *Sostenibilidad:* Capacidad de mantener resultados a lo largo del tiempo.

6.2 / Prácticas de las Organizaciones Saludables y Resilientes

a) Estrategias de Implementación:

- > *Programas de mentoring:* Colaboradores experimentados acompañan a nuevos.
- > *Círculos de apoyo:* Grupos de soporte entre pares.
- > *Políticas de puerta abierta:* Acceso directo a la dirección.

b) Desarrollo de Habilidades:

- > Formación técnica y conductual continua.
- > Programas de upskilling y reskilling.
- > Talleres y seminarios especializados.
- > Aprendizaje organizacional estructurado.

c) Desarrollo de Carrera:

- > Planes de carrera claros y transparentes.
- > Oportunidades de progresión interna.
- > Sucesión y movilidad profesional.
- > Definición de trayectorias de crecimiento.

d) Apoyo Instrumental:

- > *Recursos adecuados*: Herramientas, equipamiento e información necesaria.
- > *Sopte técnico*: Asistencia especializada cuando se requiere.
- > *Flexibilidad operativa*: Adaptación de procesos a necesidades.

e) Apoyo Emocional:

- > *Escucha activa*: Líderes y colegas disponibles para escuchar preocupaciones.
- > *Empatía*: Comprensión y validación de experiencias de los colaboradores.
- > *Confianza*: Entorno seguro para expresar vulnerabilidades.

f) Salud Psicosocial:

- > Programas de prevención de estrés y burnout.
- > Apoyo psicológico y asesoramiento.
- > Promoción del equilibrio mental y emocional.
- > Entorno laboral psicológicamente seguro.

g) Apoyo Informacional:

- > *Comunicación transparente*: Información clara sobre objetivos y cambios.
- > *Feedback constructivo*: Orientación regular sobre desempeño.
- > *Orientación*: Mentoring y coaching para desarrollo.

h) Fomento de la autonomía en la tarea:

- > Libertad para decidir cómo realizar el trabajo.
- > Control sobre tiempo y secuencia de actividades.
- > Participación en definición de estándares de calidad.
- > Autoridad para resolver cuestiones rutinarias.
- > Capacidad de organizar tareas por prioridad.
- > Gestión de presupuestos y materiales dentro de límites.
- > Participación en definición de metas.
- > Libertad para proponer mejoras y cambios.
- > Elección de caminos de desarrollo profesional.

i) Comunicación Multidireccional:***Descendente:***

- > Intranet corporativa, newsletters internas, reuniones de equipo, comunicados de la dirección.

Ascendente:

- > Buzones de sugerencias, encuestas regulares, reuniones de *feedback*, canales de reclamación.

Horizontal:

- > Comités de colaboradores, plataformas colaborativas, redes sociales internas, proyectos *cross-funcionales*.

Herramientas prácticas:

- > *Town halls* mensuales, *dashboards* visuales, vídeos ejecutivos, protocolos de comunicación en crisis, plataformas de ideación, sesiones de *brainstorming*, programas de mejora continua.

j) Desarrollo Profesional:

Formación Técnica:

- > Competencias específicas, tecnologías emergentes, certificaciones.

Experiencias de Desarrollo:

- > Rotación, proyectos especiales, coaching ejecutivo, networking interno.

Planificación de Carrera:

- > Evaluación de competencias, definición de objetivos, planes de acción, revisiones periódicas.

k) Participación:

Consultiva:

- > Consultas regulares, grupos de trabajo, comités consultivos.

Deliberativa:

- > Equipos autogestionados, presupuestos participativos, definición conjunta de objetivos.

Estrategias de Implementación:

- > Círculos de calidad, consejos consultivos, votación en decisiones, co-creación de políticas.

l) Valoración de la contribución del colaborador:

Formal:

- > Sistemas de evaluación, premios y distinciones, promociones por mérito, compensación justa.

Informal:

- > Feedback positivo, agradecimientos públicos, flexibilidades, oportunidades especiales.

m) Justicia Organizacional:

Distributiva:

- > Equidad salarial, distribución de recursos, reconocimiento proporcional.

Procesal:

- > Procesos transparentes, derecho de defensa, consistencia.

Interaccional:

- > Trato respetuoso, explicaciones adecuadas, sensibilidad.

Herramientas de Implementación:

- > Auditorías de equidad, mediador independiente para conflictos, políticas anti-discriminación, procesos formales de resolución de quejas.

7.0 / Conclusiones



La construcción de un entorno laboral positivo es más que una estrategia de gestión: es un imperativo ético y una necesidad estratégica para las organizaciones que desean prosperar en el siglo XXI. En un mundo en constante cambio, donde el talento es el principal diferenciador competitivo, invertir en el bienestar y desarrollo de los colaboradores no es opcional, sino esencial.

El camino hacia organizaciones verdaderamente saludables exige compromiso, persistencia y una visión a largo plazo. No obstante, los beneficios - para los colaboradores, las organizaciones y la sociedad - justifican plenamente esta inversión.

El futuro pertenece a las organizaciones que comprenden una verdad fundamental: colaboradores que prosperan crean organizaciones que florecen.

NOTA: Este e-book representa una síntesis de conocimientos científicos actuales sobre resiliencia y desarrollo personal en el trabajo, basándose en evidencia empírica y modelos teóricos validados. Su implementación debe adaptarse a los contextos específicos de cada organización e individuo, siempre con el apoyo de profesionales cualificados cuando sea necesario.

 **WinWork**



Interreg
Espanha-Portugal



Cofinanciado por
la Unión Europea
Cofinanciado pela
União Europeia



P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE SAÚDE



POLI
TÉCNICO
QUÍMICA



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



ASSOCIAÇÃO
EMPRESARIAL
DE PORTUGAL

Cámara
Batalha



UNIVERSIDAD
DE SALAMANCA



Centro de Gestão de Inovação Tecnológica
Instituto Superior Técnico
Jardim da Silva

winwork.pt