

2

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA: UNA ALTERNATIVA SALUDABLE PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Juan Javier Vesga R.

Universidad Católica de Colombia

Introducción

Es indudable que las organizaciones, entendidas como “entes sociales creados intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales” (Dávila, 2001, pág. 16), cualquiera que sea su tipo, ya se trate de organizaciones de trabajo, entidades sin ánimo de lucro, partidos políticos, ministerios, iglesias y un amplio etcétera, constituyen una parte fundamental de la forma como se estructuran y funcionan las sociedades modernas; en tal sentido, es evidente que para la mayoría de las personas las organizaciones formales representan una amplia proporción de la disposición de su entorno (March & Simon, 1993). En esencia, las organizaciones están presentes en diversos ámbitos de la vida humana, pues prácticamente “vivimos en un mundo de organizaciones” (Pfeffer, 2000, pág. 1).

En cuanto a las organizaciones de trabajo se refiere, vistas estas en el contexto de la emergencia, desarrollo y transformación del capitalismo, han estado sometidas a fuertes tensiones de índole social, político, económico y cultural, derivadas, a su vez, de importantes cambios, especialmente a partir de los años setenta del siglo pasado y las rápidas y complejas transformaciones ocurridas desde entonces, particularmente de aquellas derivadas de los procesos de globalización y avances tecnológicos que han producido una “compresión del tiempo y del espacio” (Malvezzi, 1999, pág. 64). En medio de este panorama, la gestión de personas se constituye en un elemento fundamental en la estrategia competitiva y operacional de cualquier organización.

En este orden de ideas, un elemento central de la dinámica y funcionamiento de las organizaciones es la actividad humana que tiene lugar en ellas. En el actual ambiente global de los negocios, caracterizado por alianzas estratégicas, flexibilización en la

gestión y constitución de redes empresariales, entre otros factores, la gerencia recursos humanos ha llegado a ser una importante fuente de ventaja competitiva que crea valor agregado para las organizaciones (Saleh, 2014). Como dice este mismo autor, “El estudio sobre la historia de los países desarrollados muestra que el papel del capital humano ha sido muy significativo en los procesos de desarrollo de esos países. El capital humano ha sido el factor importante del desarrollo económico sostenible” (Saleh, 2014, pág. 2290).

La Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH) en las organizaciones está orientada por los conocimientos, técnicas, modelos y teorías proporcionados por diversas ciencias y disciplinas, como el derecho, la administración, la ingeniería industrial, la sociología, la antropología y, por supuesto, la psicología.

El presente capítulo se orienta a presentar la Psicología Organizacional Positiva como una perspectiva más efectiva y resiliente de estudiar e intervenir en los procesos de GRH en las organizaciones.

Psicología y GRH en las organizaciones

La GRH comprende la aplicación de saberes, estrategias y técnicas provenientes de diversas disciplinas, con el propósito de lograr que el factor humano pueda ejecutar la estrategia general y el plan operativo que lleven al cumplimiento de la misión y los objetivos de cualquier organización. La GRH incluye entonces procesos tanto administrativos –selección, capacitación y remuneración– como humanos –motivación, liderazgo y gestión del conflicto–.

Desde una perspectiva holista y estratégica, la GRH como actividad de la organización trasciende el concepto más limitado de administración de personal, que se enfoca fundamentalmente desde las teorías administrativas en integrar los saberes y modelos teóricos desarrollados por la psicología. En tal sentido, la GRH se ha transformado

... en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (Calderón *et al.*, 2006, p. 17).

Como se mencionó anteriormente, uno de los fundamentos clave de la GRH es la psicología, ciencia que aporta teorías y modelos que permiten la comprensión, explicación e intervención del comportamiento humano en contextos organizacionales.

En tal sentido, a este campo de aplicación de la psicología se le denomina “Psicología Organizacional”. Sin embargo, es necesario aclarar que la “Psicología Organizacional no es administración de personal ni gerencia de recursos humanos; es un área de aplicación de la psicología que estudia un objeto, el comportamiento humano dentro de las organizaciones humanas” (Acosta, 1999, pág. 93). La *American Psychological Association* (APA) y su División 14, *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP), definen la Psicología Organizacional como “el estudio científico del trabajo y la aplicación de esa ciencia a los problemas del lugar de trabajo que enfrentan los individuos, los equipos y las organizaciones” (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2017).

En este orden de ideas, la Psicología Organizacional se define como un área de especialidad dentro del más amplio ámbito de la psicología, está dirigida a estudiar el comportamiento humano en entornos laborales y tiene fundamentalmente dos objetivos: primero, realizar investigación con el propósito de generar conocimiento científico para la comprensión del comportamiento humano en el trabajo; y segundo, aplicar ese conocimiento para mejorar el desempeño laboral, los entornos de trabajo y las condiciones psicológicas de los trabajadores (Riggio, 2013). Es por esto por lo que los conocimientos desarrollados en el campo de la Psicología Organizacional se constituyen en una fuente importante de aporte teórico para el desarrollo de los procesos de GRH en las organizaciones.

La Psicología Organizacional ha hecho importantes aportes al ámbito de la GRH en las organizaciones. Una de las primeras contribuciones, en sus comienzos como campo aplicado a principio del siglo pasado, fue el desarrollo de pruebas psicológicas y de procedimientos de medición de diversos aspectos psicológicos en contextos de trabajo, lo que impactó en los procesos de selección de personal basados en métodos científicos. Este aspecto, centrado inicialmente en la perspectiva de las diferencias individuales, evolucionó luego hacia el enfoque de las competencias asociadas al desempeño del cargo. Posteriormente, a mediados del siglo xx, las teorías de liderazgo y motivación constituyeron otro valioso aporte para los procesos de GRH, contribuciones que aún siguen teniendo un importante peso en esta área de la gestión organizacional.

La perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva

El paso del siglo xx al XXI ha representado para la humanidad no solo la construcción de significados y esperanzas en torno a dejar atrás un ciclo vital de la evolución y entrar en una “nueva era” de oportunidades o incertidumbres, sino que este tiempo de transición ha estado caracterizado evidentemente por complejas transformaciones

sociales, culturales, políticas y ante todo tecnológicas que impactan de manera cierta el mundo del trabajo y la gestión empresarial.

Los desarrollos tecnológicos facilitan la interconexión global impulsando nuevas formas de relacionamiento entre individuos y organizaciones, lo que deriva a su vez en formas alternativas de vinculación de las personas a las empresas a través de mecanismos como el teletrabajo o el trabajo a domicilio. Igualmente, las nuevas tecnologías marcan la desaparición, transformación y emergencia de cargos y puestos de trabajo, que generan a la vez tanto nuevas oportunidades laborales como incertidumbre y miedo respecto de la seguridad y estabilidad por mantener el empleo en el futuro mediato o inmediato. Como lo afirman Salanova, Martínez y Llorens (2014):

Estamos viviendo situaciones de gran incertidumbre y tensión, con preocupaciones graves sobre el futuro económico y social. Se observan cambios profundos a muchos niveles organizacionales: políticas empresariales, dirección y gestión de los recursos humanos y de equipos, valores institucionales y personales, y en nuevas competencias valoradas en los empleados (p. 22).

Estas condiciones actuales del mundo del trabajo han llevado a que en el campo de la Psicología Organizacional se desarrolle, junto con los temas tradicionales de estudio, como aprendizaje, motivación, desempeño, trabajo en equipo y liderazgo, un creciente interés por el estudio del bienestar laboral, la calidad de vida y el *engagement*, temas centrados en el análisis y la comprensión de “estados emocionales positivos”, como la afectividad positiva, el optimismo, la felicidad en el trabajo y la resiliencia. Esa tendencia ha dado origen a lo que Salanova, Martínez y Llorens (2005) han llamado “la emergencia de un nuevo paradigma” denominado la “Psicología Organizacional Positiva”, en adelante POP (p. 349).

Esta nueva mirada del campo de la Psicología Organizacional se fundamenta en el movimiento de la “Psicología Positiva” (en adelante PP) iniciado en las ideas de Martin Seligman, quien en el discurso inaugural como presidente de la APA en 1988 expresó lo siguiente:

La segunda área clama por lo que yo llamo “psicología positiva”, es decir, una ciencia reorientada que enfatiza la comprensión y construcción de las cualidades más positivas de un individuo: optimismo, coraje, ética en el trabajo, mentalidad de futuro, habilidades interpersonales, capacidad para el placer y perspicacia, y responsabilidad social. Creo que desde el final de la Segunda Guerra Mundial, la psicología se ha movido demasiado lejos de sus raíces originales, que debían hacer las vidas de todas las personas más satisfactorias y productivas, y demasiado hacia la importante, pero no tan importante área de la curación de la enfermedad mental. (Seligman M. E., 1999, pág. 559).

No obstante que este discurso y posteriores publicaciones impulsaron el naciente movimiento de la PP, ya en 1954 Abraham Maslow en la primera edición de su libro *Motivation and Personality* había dedicado un capítulo denominado *Toward a positive Psychology*. en el que presentaba una crítica a los aspectos negativos de la psicología y proponía de esta una visión más positiva; sin embargo, decidió omitir este capítulo en la segunda edición de su libro.

En la propuesta de Seligman, el enfoque en una visión más positiva de la psicología implica el paso de un abordaje centrado en la enfermedad –que se basa en el modelo médico tradicional caracterizado por su énfasis en el trastorno y lo patológico–, a uno focalizado en la salud y el bienestar (Salanova *et al.*, 2005). El campo de la PP trata, en el nivel de lo subjetivo, de las experiencias subjetivas asociadas al bienestar, la alegría, la satisfacción, esperanza, optimismo y felicidad; por otra parte, en el nivel de lo individual, se refiere a rasgos positivos relacionados con la capacidad de amar, la vocación, el coraje, las habilidades interpersonales, la sensibilidad estética, la perseverancia, el perdón, la mentalidad futura, la espiritualidad, el elevado talento y la sabiduría (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De la aplicación del enfoque de PP al campo de la Psicología Organizacional nace la perspectiva de la POP impulsada por Salanova, Martínez y Llorens (2005). Aunque esta perspectiva surgió inicialmente focalizada en el campo de la Psicología de la Salud Ocupacional (Salanova & Schaufeli, 2004) en breve tiempo amplió su visión a un marco más amplio, el de la Psicología Organizacional.

La POP se define como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (Salanova *et al.*, 2005, pág. 353). Para estas autoras, el objetivo de la POP se centra en describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos organizacionales y del trabajo, “así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (Salanova *et al.*, 2005, pág. 354), objetivo que, según estas autoras, debe implicar un análisis e intervención del funcionamiento óptimo de los trabajadores y de la vida organizacional en general, atendiendo a los niveles individual, interindividual, grupal, organizacional y social.

La POP y la GRH en las organizaciones

En las organizaciones, uno de los roles centrales del psicólogo ha sido el de “consultor”, ya sea interno o externo; en él, debe realizar diagnósticos sobre problemas relacionados con el comportamiento organizacional, tanto en el nivel individual como grupal y organizacional, siempre con el propósito de formular estrategias de

intervención o planes de mejoramiento que permitan resolver las situaciones críticas encontradas. En muchas ocasiones, el psicólogo organizacional es llamado en calidad de “experto” para “arreglar” aquello que está “funcionando mal” en aspectos asociados con el desempeño de las personas, lo que lleva al profesional de este campo de la psicología a actuar en las organizaciones en un marco de referencia que se configura desde lo negativo. En palabras de Salanova *et al.*, “la Psicología se ha centrado casi exclusivamente en la patología, en ‘aquello que va mal’ en las personas, grupos, organizaciones y sociedades” (p. 177).

El marco de referencia en el que se mueve la POP para intervenir en las organizaciones y en el comportamiento organizacional es otro, su enfoque es hacia la identificación, potenciación y desarrollo de aquello que es “positivo” en las personas y las propias organizaciones, y que tiene relación con el mejoramiento en la efectividad del desempeño tanto individual como organizacional. La POP no solo atiende a lo que es “problemático”, sino que va más allá, busca promover e impulsar el mejoramiento de las fortalezas de las personas en todas las áreas de su vida, incluida la esfera laboral (Salanova *et al.*, 2016).

En relación con la GRH desde la perspectiva de la POP, tanto la estrategia como las políticas deben buscar “la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables” (Salanova *et al.*, 2016, pág. 177). En este orden de ideas, el concepto de organizaciones saludables¹ emerge como un elemento central en los sistemas de gestión organizacional desde un enfoque de POP.

Las organizaciones que llevan a cabo una GRH desde una perspectiva de la POP, son denominadas por Salanova *et al.*, (2005; 2016) “Organizaciones Positivas”, y presentan, según las autoras, las siguientes características:

- Tienen claridad sobre la importancia de los recursos laborales como ingredientes esenciales en la gestión efectiva de su personal y como responsables de la generación de bienestar psicológico positivo en los empleados. Estos recursos hacen referencia a los “aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, (...) y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo” (p. 364). Entre los principales recursos laborales se encuentran la autonomía en el puesto, la oportunidad para el uso y desarrollo de habilidades, demandas laborales realistas, claridad de rol, oportunidades de interacción social y realimentación sobre el desempeño.

¹ El tema de las Organizaciones Saludables se encuentra desarrollado más ampliamente en el capítulo del profesor Gonzalo Pazmay en este mismo libro.

- Están orientadas al aprendizaje. En la perspectiva de la POP, las organizaciones deben convertirse en innovadoras, imaginativas y adaptativas ante los cambios, y abiertas al aporte de ideas de sus trabajadores. Asimismo, estas organizaciones son capaces de satisfacer diversas necesidades de sus trabajadores, como el afecto, la estima y la pertenencia; así crean oportunidades para que sus trabajadores desarrollen y aporten su máximo potencial.
- Invierten en prácticas organizacionales saludables, como la conciliación trabajo-familia, prevención del *mobbing*, salud psicosocial y comunicación organizacional.
- Desarrollan prácticas de gestión orientadas al bienestar psicosocial en términos de autoeficacia, emociones positivas, *engagement* y resiliencia.

Estas características evidencian, por parte de los líderes de más alto nivel en las organizaciones, un interés genuino por generar estrategias, políticas y prácticas de GRH, orientadas no solo a lograr el incremento en las utilidades y dividendos para los propietarios y accionistas, sino también a propiciar el desarrollo integral y la salud física y mental de los trabajadores, con el fin de facilitar un clima de confianza, respeto y productividad.

En una línea similar, Turner *et al.*, (2002) proponen un “modelo de trabajo saludable” (p. 718) que se fundamenta en la creación de un “sistema de trabajo saludable” conformado por tres grandes componentes: 1) prácticas laborales, 2) procesos y mecanismos psicológicos positivos y 3) resultados saludables.

El primer componente implica la puesta en marcha en la organización de tres acciones claves: un elevado nivel de autonomía en el puesto de trabajo, condiciones adecuadas que facilitan la coordinación del trabajo a través del desarrollo de grupos y equipos, y la implementación de prácticas de desarrollo transformacional.

El segundo componente está constituido por seis elementos que facilitan la interacción entre las personas y entre ellas y sus líderes, y posibilitan la construcción de vínculos de las personas con su trabajo y la organización. Estos mecanismos y procesos son la confianza, el compromiso organizacional, orientaciones de rol flexibles, responsabilidad, control percibido y pertenencia.

Como consecuencia de los dos anteriores, el tercer componente implica la obtención de resultados que facilitan el logro de las metas organizacionales en un contexto saludable. Los resultados propuestos por los autores en su modelo son: amplitud de roles, autoeficacia, bienestar, seguridad física, proactividad, maestría, crecimiento y

ciudadanía organizacional. Estos resultados apuntan tanto al desarrollo y satisfacción de las personas como al crecimiento de la organización.

En síntesis, la GRH, desde una perspectiva de POP, implica el diseño e implementación de estrategias, políticas y programas dirigidos a lograr condiciones de bienestar y, ante todo, de calidad de vida para todos los miembros de una organización. Sin embargo, es claro para teóricos e investigadores que el asunto de la calidad de vida tiene un alto componente subjetivo referido a la percepción que tienen las personas sobre lo que significa para ellas unas condiciones mínimas que representan una vida con calidad. Ardila (2003) define este concepto de la siguiente manera:

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos, el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (p. 163).

En contextos de trabajo, la calidad de vida está referida a cómo las condiciones laborales físicas, ambientales, psicológica y sociales, tal como son percibidas por las personas, impactan de manera positiva aspectos de sus vidas de las personas, lo que configura la calidad de vida laboral. Walton (1973), uno de los primeros teóricos de este concepto identificó sus ocho componentes: compensación justa y adecuada, condiciones de trabajo seguras y saludables, oportunidad inmediata de usar y desarrollar las capacidades, oportunidades de crecimiento y seguridad en el trabajo, integración social en la organización, respeto por los derechos del trabajador, relación entre el trabajo y la vida total del trabajador y relevancia social de la vida en el trabajo. Como puede observarse, estos aspectos están en la base de las características que otros autores han definido como constitutivos de las organizaciones positivas, por lo que las propuestas teóricas orientadas a propiciar la calidad de vida en el trabajo son una valiosa guía para la GRH.

Algunas conclusiones

Las ideas presentadas en este capítulo sobre lo que constituye la POP y su relación con la GRH, ponen en evidencia que en esencia todo confluye hacia la gestión de las personas con un enfoque centrado en el bienestar y la calidad de vida en el trabajo. Y aunque parecería que el énfasis de esta perspectiva se orienta principalmente hacia la psicología de la salud ocupacional, este enfoque tiene en realidad una mirada más

amplia, que implica diversos aspectos de la vida de las personas en el mundo del trabajo en los contextos organizacionales.

Las condiciones actuales en que se desarrolla la vinculación de trabajadores a las organizaciones, marcadas por la flexibilidad, la tercerización y los empleos temporales, proponen una confrontación de la realidad cotidiana de muchas organizaciones alrededor del mundo, con la perspectiva de la POP centrada en el interés por el desarrollo y calidad de vida de las personas en contextos de trabajo. En diversos países se registra una permanente tendencia hacia la disminución del empleo asalariado; en cambio, crece el trabajo por cuenta propia y otras formas de vinculación más flexibles. (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

Es claro que el desarrollo de tecnologías como la internet y la telefonía móvil han facilitado otros mecanismos de trabajo y relacionamiento entre las personas y el trabajo, y que la creciente competencia en los mercados mundiales presiona a las empresas para disminuir costos de operación a través de mecanismos de tercerización de la fuerza de trabajo. Sin embargo, los directivos de todo tipo de organizaciones deben desarrollar estrategias de gestión que permitan la coexistencia de formas competitivas de trabajo con mecanismos que promuevan la calidad de vida de los trabajadores.

En este orden ideas, la GRH que fundamenta su quehacer en la Psicología Organizacional debe ampliar su horizonte estratégico e incluir entre sus bases teóricas que guían su gestión a la POP, pues este enfoque propiciará un impulso innovador a la dinámica organizacional que no solo las haga, a su vez, más competitivas y productivas, sino que además las convierta en organizaciones positivas.

Las organizaciones positivas saben que para poder sobrevivir es necesario un cambio de *chip* y una apertura hacia lo positivo. Solo de esta manera lograrán que sus trabajadores sean más positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la responsabilidad social. Para conseguir este objetivo es necesario que se ponga en marcha todo un mecanismo organizacional positivo. (Salanova *et al.*, 2016, pág. 177).

La GRH centrada en un enfoque de la POP es una alternativa que tienen los directivos en la actualidad para “desarrollar organizaciones saludables y resilientes” (Salanova *et al.*, 2016, pág. 177) con un doble propósito: mejorar la productividad y hacer más humano el trabajo, haciendo eco al movimiento de responsabilidad social empresarial impulsado en todo el mundo, pues el primer elemento que debe ser objeto de la responsabilidad social de las organizaciones es su propia fuerza de trabajo.

Referencias

- Acosta, C. A. (1999). La Psicología Organizacional en Colombia Período 1980-1999. *Revista Colombiana de Psicología*, 93-104.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161-164.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico* (2a ed.). McGraw-Hill.
- Malvezzi, S. (1999). Empregabilidade e Carreira. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2(1), 64-68.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Blackwell.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: El empleo en plena mutación. Resumen Ejecutivo*. International Labour Office.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed.). Pearson.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*(261), 109-138.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací, *Psicología de la Organización* (págs. 349-376). Pearson.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Saleh, S. M. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23). 10.5901/mjss.2014.v5n23p2290
- Seligman, M. E. (1999). The President Address. En R. D. Fowler, M. E. Seligman, & G. P. Kocher, *The APA 1998 Annual Report* (Vol. 54, págs. 537-568). 10.1037/0003-066X.54.8.537
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2017). *What is I-O? SIOP*: <http://www.siop.org/>

Juan Javier Vesga R.

Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. En C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Edits.), *Handbook of Positive Psychology* (págs. 715-728). Oxford University Press.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

