

III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011.

Psicología organizacional positiva: una nueva perspectiva.

Klinar, Doménica.

Cita:

Klinar, Doménica (2011). *Psicología organizacional positiva: una nueva perspectiva*. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-052/414>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRwr/rEM>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA: UNA NUEVA PERSPECTIVA

Klinar, Doménica
ARK Consultores. Argentina

RESUMEN

La Psicología Organizacional Positiva propone una nueva metodología para las empresas, donde predominan los aspectos positivos de cada persona, de tal manera que los empleados se transforman en colaboradores que generan más compromiso en sus empresas haciéndolas atractivas no sólo para ellos sino también para sus clientes y demás stakeholders. Los cambios que se transitan en la actualidad, llevan a la necesidad de organizaciones saludables caracterizadas por invertir para maximizar el bienestar de sus empleados y la productividad, a través de ambientes sociales de apoyo, oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y el equilibrio entre la vida personal y laboral (Salanova, 2008; Klinar, 2010). Respecto a estos temas, el siguiente trabajo presenta un resumen teórico de las investigaciones más relevantes respecto a la Psicología Organizacional Positiva. Se destacan: la gestión por fortalezas, la importancia del clima laboral y del rol del líder, quien a partir de la aplicación de las emociones positivas y del autoconocimiento y trabajo con sus propias fortalezas será quien promueva en sus colaboradores el ejercicio de sus fortalezas junto con el desarrollo profesional y personal, logrando un correcto equilibrio entre ambos. Estos conceptos se investigan en el marco de trabajo de ARK Consultores.

Palabras clave

Psicología Organizacional Positiva RRHH

ABSTRACT

POSITIVE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY:
A NEW PERSPECTIVE

The Organizational Positive Psychology offers Companies a new method in which everyone develops their own positive characteristics so that employees become collaborators. These collaborators generate more commitment to their jobs and work. They make their companies appear more attractive, not only for collaborators but for their clients and stakeholders. Nowadays there are many changes that are leading to the need of healthy organizations that are characterized by investing in maximizing their collaborator's wellbeing and productivity. This can be done through supportive social environments, equitable and accessible opportunities to develop a career and the possibility to balance work and personal life (Salanova, 2008; Klinar, 2010). According to these subjects, the following article presents a theoretical summary from the most relevant investigations about the Organizational Positive Psychology. The following themes are emphasized: strengths manage-

ment, the importance of the working environment and the leader role who applies positive emotions, knows and works with his strengths. According to these, the leader will be able to promote the correct use of character strengths in his collaborators, who will also grow in personal and professional levels, being able to balance both of them. These concepts are investigated within the frame of work in "ARK Consultores".

Key words

Organizational Positive Psychology H.RR.

Actualmente, las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, se modifican las organizaciones. Estos cambios organizacionales, impactan en los puestos de trabajo e influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Es por esto que, para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones requieren empleados motivados y psicológicamente sanos. De lo contrario, a la larga, estos cambios mal gestionados, pueden llevar a la aparición de organizaciones enfermas caracterizadas por su ineficiencia y falta de adaptación al entorno. Surge entonces, la necesidad de que las políticas de Recursos Humanos estén sincronizadas (Salanova, 2008).

Desde sus inicios, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, de esta misma forma, en el ámbito de la gestión de la salud en el trabajo y las organizaciones, este paradigma se ha centrado en el lado negativo del estrés laboral y está inspirado en el modelo médico (Salanova, 2008).

En los últimos años se generó un cambio de perspectiva. Seligman propuso en su discurso como presidente de la American Psychological Association enfatizar y promover la actualización del potencial humano. Definió a la Psicología Positiva como el estudio del funcionamiento humano óptimo (Seligman & Csikszentmihayli, 2000).

Desde esta definición, la psicología positiva es entonces un acercamiento a la condición humana y está más comprometida con la construcción del éxito que con la prevención del fracaso. Se centra en lograr el más alto rendimiento de las personas antes que remediar lo contrario. Dicho en otras palabras, se concentra en más en lo que está bien de las personas y menos en lo que está mal (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008).

La conceptualización de la psicología positiva, estable-

ce tres pilares fundamentales: la experiencia subjetiva positiva, los rasgos positivos de carácter y las organizaciones positivas. Este último ha sido dejado de lado en comparación con la cantidad de investigaciones realizadas sobre los dos primeros pilares (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008).

Salanova (2008) establece que la psicología organizacional positiva, tiene como objetivo, describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en las organizaciones, así como perfeccionar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Los cambios que se transitan en la actualidad, llevan entonces a la necesidad de organizaciones saludables que se caractericen por invertir para maximizar el bienestar de sus empleados y la productividad, a través de ambientes sociales de apoyo, oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y el equilibrio entre la vida personal y laboral (Salanova, 2008; Klinar, 2010).

Siguiendo esta línea, vale destacar que el clima laboral cobra un rol fundamental en el desarrollo de organizaciones saludables, para lo cual se debe contar con recursos de tarea, recursos estructurales y recursos sociales que: 1) tengan claridad en las tareas, rol laboral, autonomía, información y feedback, fomentando en el empleado la conexión con lo que hace y el disfrute en esto; 2) posean prácticas directivas y de Recursos Humanos que favorezcan la conexión de los empleados con la organización, creando entonces sentimientos de lealtad, orgullo y pertenencia a la organización; 3) las personas con las que se trabaja (compañeros, jefes y clientes/usuarios) estén conectados (Salanova, 2008).

Esto requiere que los procesos de Recursos Humanos se focalicen en las fortalezas de cada persona y sobre todo que la atención no esté centrada únicamente en el principio y final de los procesos (por ejemplo: selección y reclutamiento), sino en la experiencia cotidiana del empleado. Aquí, el protagonista es el jefe, puesto que, los colaboradores no abandonan los trabajos sino que abandonan jefes (Page, Govindji, Carter & Linley, 2008; Klinar, 2008).

De acuerdo a esto, la investigación organizacional positiva se define como el estudio de los resultados, procesos y atributos positivos de las organizaciones y sus miembros. El comportamiento organizacional positivo a su vez, es el estudio y aplicación de las habilidades psicológicas y fortalezas de los recursos humanos que pueden ser evaluadas, desarrolladas y gestionadas para mejorar el rendimiento en los diversos lugares de trabajo. Esto incluye constructos como: confianza o autoeficacia, esperanza y resiliencia (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008).

En el 2004 Peterson y Seligman desarrollaron un manual clasificatorio de las virtudes y fortalezas del carácter. Para lograr esto, se examinaron una serie de respuestas sobre el buen vivir y el comportamiento moralmente bueno en las tradiciones religiosas y filosóficas de oriente y de occidente, como el taoísmo, el budismo, el hinduismo, la filosofía ateniense, el judaísmo, el cris-

tianismo y el islam (Cosentino, 2010).

Como resultado se encontraron seis virtudes que engloban en un nivel secundario a veinticuatro fortalezas. Las primeras son: 1) coraje, 2) justicia, 3) humanidad, 4) templanza, 5) sabiduría y 6) trascendencia (Cosentino, 2010).

Acorde a lo planteado anteriormente, se presenta a continuación el listado de virtudes y fortalezas propuestos por Peterson y Seligman en el 2004 y tomados por Cosentino en Castro Solano (2010):

Cuadro 1. Clasificación de las 6 virtudes y las 24 fortalezas de carácter, según Peterson y Seligman en 2004 (Cosentino, 2010).

VIRTUD	FORTALEZA	DEFINICIÓN
CORAJE	- Valentía - Persistencia - Integridad - Vitalidad	- Hago lo correcto, corriendo riesgos. - Concluyo mi tarea, pese a los obstáculos. - Practico lo que predico a los demás. - Me siento vivo y efectivo.
JUSTICIA	- Ciudadanía - Liderazgo - Imparcialidad	- Me comprometo con mi grupo social. - Guío a mi grupo en armonía y hacia el éxito. - Hago juicios sociales equitativos y "fríos".
HUMANIDAD	- Amor - Bondad - Inteligencia Social	- Busco estar cerca de mis afectos. - Ayudo a todos, sin fines utilitarios. - Sé que los demás desean y buscan.
SABIDURÍA	- Perspectiva - Apertura mental - Amor por el saber - Curiosidad - Creatividad	- Juicio elevado y profundo sobre la vida. - Busco visiones alternativas a las mías. - Busco más y mejores conocimientos. - Deseo vivo por experimentar y conocer. - Tengo ideas originales y útiles.
TEMPLANZA	- Clemencia - Humildad - Prudencia - Autorregulación	- Me torno benévolo hacia un transgresor. - Dejo que mis logros hablen por sí mismos. - Veo los pros y los contras de mis decisiones. - Gobierno mis respuestas a los estímulos.
TRASCENDENCIA	- Apreciación - Gratitud - Esperanza - Humor - Espiritualidad	- Me emociono con lo excelso. - Siento y expreso las gracias. - Sé que todo saldrá bien. - Mi visión de la vida es alegre y serena. - Mi vida tiene sentido más allá de mí.

En definitiva, las fortaleza del carácter son las vías por las cuales se alcanzan y/o manifiestan las virtudes nucleares (Cosentino, 2010).

El conocimiento de las virtudes y fortalezas de los empleados, va a favorecer que las empresas tengan estrategias sobre cómo evaluar, cuidar y hacer crecer a sus colaboradores (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008). Siguiendo esta línea, se propone entonces, una gestión integral del recurso humano, en tanto sus competencias

y como personas; teniendo especial énfasis en aquellos con potencial sub estándar (por actitud, por aptitud y por resultados) así como aquellos con potencial sobre estándar. Generalmente en las organizaciones el primer colectivo está compuesto por un 2% o 3% de la organización; mientras que los de potencial sub estándar normalmente lo integran entre un 10% y 15% de su universo. El otro colectivo, es el estándar, vale decir el “personal ideal” contratado: con conocimientos y habilidades que les permite ser exitosos en sus puestos. La psicología organizacional positiva, fomenta conocer el potencial que existe dentro de todos los empleados para desarrollar y emplear sus fortalezas para un mejor funcionamiento. Esto comienza a partir de la búsqueda de la forma por la cual todos y cada uno de los empleados puedan desarrollar y emplear sus fortalezas en una rutina cotidiana (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008). Por otro lado, a nivel organizacional, las emociones positivas de los líderes son contagiosas, esto significa que dentro de los equipos empresariales, altos niveles de positividad expresada entre los miembros del grupo también han sido asociados a una mayor variabilidad conductual en las interacciones cotidianas, sino también a indicadores de éxito empresarial. Se propone, entonces, introducir ejercicios para aumentar el estado de ánimo, promover el sentido del humor y estimular el agradecimiento para obtener un mejor clima laboral y productividad (Salanova, 2008).

Ahora bien, ¿cómo lograr que los colaboradores se impliquen en una organización? Pues bien, el empleo de las fortalezas como base de la gestión, se ha asociado sistemáticamente a niveles más altos de implicación, junto con el rol de las emociones positivas y del sentido (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008).

Diversas investigaciones muestran que en los lugares de trabajo modernos, los empleados menores de 35 años tienden mayormente a desvincularse de sus lugares de trabajo que los de mayor edad. Esta nueva generación, denominada como la “Generación Yo” por Jean Twenge en el 2006 y tomada por Page, Govindji, Carter y Linley (2008), se caracteriza por individuos con un sentido de autoestima falso y frágil, combinado con expectativas elevadas y poca comprensión verdadera de sus fortalezas naturales. Esta generación creció creyendo y oyendo que “pueden ser cualquier cosa que quieran ser” y la realidad de las empresas es opuesta, generándose entonces, la sensación de desvinculación y alejamiento de los colaboradores de esta generación. Para poder batallar con esto, cobra importancia el sentido, ya que afecta a la implicación del empleado en su trabajo. Esto puede necesitar desarrollar formas creativas de ayudar a que el trabajo sea más significativo, como permitir a los colaboradores que diseñen sus puestos para hacerlos más satisfactorios. De la misma forma, los superiores deben de buscar la mejor manera para transmitirle al colaborador la forma en que su puesto encaja en el esquema más amplio de la organización e inclusive en la sociedad (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008).

La implicación del colaborador tiene que ver también con cómo la persona ve a su trabajo. Existen tres maneras: como un empleo, como una carrera o como un llamado. Aquellas personas que ven su trabajo como un llamado, trabajan por la naturaleza del trabajo en sí misma y no por la recompensa económica ni para ascender. Esto significa que, el trabajo se percibe de tal manera que lo que se hace es para contribuir a un bien común y hacer que el mundo sea un lugar mejor. Por otra parte, estas personas tenderán a tener relaciones más gratificantes en el trabajo y presentarán una identificación más fuerte, mayor confianza y fe en la dirección, comprometiéndose aún más con el equipo (Page, Govindji, Carter, & Linley, 2008).

Nuevamente, los líderes tienen un papel fundamental, puesto que son los que transmiten a través de su personalidad, de sus valores, creencias, preferencias y comportamientos, dejando una huella indeleble en la organización. Según Naumann y Bennett, tomados por Page, Govindji, Carter y Linley (2008) describen que los líderes son los “ingenieros del clima”.

De acuerdo a esto, Page, Govindji, Carter y Linley (2008) proponen entonces un proceso de siete pasos de desarrollo de liderazgo para la gestión a partir de las fortalezas. Primero, los líderes deben reconocer sus propias fortalezas a partir de: la evaluación de las mismas, la observación sistemática de las actividades que fortalecen versus las que debilitan, o a partir de la atención a los signos que revelan fortalezas a través del “rastreo de fortalezas”. Luego de esto, los líderes necesitan ser capaces de reconocer las fortalezas en los demás. En tercer lugar, los líderes delegan las responsabilidades y los puestos “al más capaz”. Cuarto, es fundamental reconocer que centrarse en las fortalezas no significa que se use esto como excusa para escaparse de las cosas que no tiene ganas de hacer, sino que por el contrario se presta atención plena y como es debido a las debilidades, las cuales son reconocidas y trabajando con ellas, eliminándolas o buscando la complementariedad en el equipo. En quinto lugar, al haber manejado las debilidades, la atención se vuelve al uso de la fortaleza adecuada, en el momento justo y en la cantidad justa. Por otro lado, el sexto punto, consiste en celebrar y potenciar el éxito que llega. Finalmente, el séptimo paso es el más difícil de implementar: mantener los pasos anteriores frente a las presiones culturales que proponen “trabajar para superar las debilidades más que maximizar las fortalezas”.

En resumen, la Psicología Organizacional Positiva considera la salud del trabajador como una meta y objetivo en sí mismos que deben considerarse dentro de las políticas organizacionales. Vale aclarar que las organizaciones saludables se entienden como aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos que hace que los colaboradores se sientan más saludables, generando por lo tanto, resultados relacionados con la excelencia como productos y/o servicios, además de mantener buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (Salanova, 2008).

Ahora bien, para lograr una organización saludable, se tornan necesarias ciertas modificaciones en las políticas de Recursos Humanos, de tal manera que las gestiones se basen en la detección y trabajo de fortalezas de los líderes y sus colaboradores.

Estos son cambios paulatinos. Requieren la toma de conciencia plena de que el trabajo con las fortalezas no implican hacer solamente aquellas tareas que se tengan ganas de hacer, sino que la motivación de los colaboradores se vea exacerbada a partir de la sensación de que todo lo que realizan implica un desafío. De esta manera, los colaboradores ven a su trabajo como un llamado, generando así un clima laboral favorable y en consecuencia mejores resultados para los clientes y stakeholders.

Para lograr lo antes dicho, el rol del líder cobra mucha importancia, pues será quien promueva en sus colaboradores el ejercicio de sus fortalezas y el desarrollo profesional y personal, logrando un correcto equilibrio entre ambos.

BIBLIOGRAFÍA

Cosentino, A. (2010). Las Fortalezas del Carácter. En Castro Solano, A. (Comp.). Fundamentos de Psicología Positiva (págs. 111-135). Buenos Aires: Paidós.

Klinar, A. R. (2008). Maita Rinki ¿A dónde vas? Una nueva forma de liderar el talento humano. Lima: Norma.

Klinar, A. R. (2010). Secretos. Lima: Planeta.

Page, N., Govindji, R., Carter, D., & Linley, P. A. (2008). Gestión Positiva de los recursos humanos: aplicaciones de la Psicología Positiva a lo largo del ciclo vital del trabajador. En C. Vázquez, & G. (. Hervás, Psicología Positiva Aplicada (págs. 430-458). Bilbao: Desclée de Brouwer S.A.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Character Strengths and Virtues. A handbook and classification. New York: Oxford University Press.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez, & G. Hervás, Psicología Positiva Aplicada (págs. 403-427). Bilbao: Desclée de Brouwer, S.A.

Seligman, M., & Csikszentmihayli, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist 55 , 5-14.