

La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional

Roger Forbes Álvarez
Consultor, CEGESTI

Psicología organizacional positiva

La psicología organizacional positiva o POP es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral.

A diferencia del enfoque tradicional empleado en algunas organizaciones, el cual aborda los problemas con el fin de lograr equilibrios, este enfoque busca potenciar ambientes en general equilibrados a fin de conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y por ende apoyar el éxito empresarial.

La psicología organizacional positiva tiene su origen en las investigaciones de los psicólogos Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, quienes en forma independiente orientaron sus estudios a la aplicación del método científico para conocer qué se necesita y cómo se logra el óptimo desarrollo humano, abarcaron entre otros aspectos los determinantes asociados al desarrollo de la creatividad y el sentido de flujo en las labores rutinarias, de manera tal que se incrementa el sentido de felicidad por medio del disfrute de la labor cotidiana, potenciándose simultáneamente el desempeño laboral.

Al comprender los recursos y las competencias humanas como objetivos por desarrollar y gestionar para mejorar el desempeño organizacional, el enfoque eleva la calidad de vida laboral, la salud, el bienestar y la satisfacción en general de los colaboradores. Lo anterior a su vez genera un ciclo, por medio del cual el entorno positivo facilita el contar con empleados proactivos, con iniciativa, colaborativos, con sentido de responsabilidad fortalecido y mayor compromiso; lo que impacta, tal como se mencionó, el desempeño organizacional.

Según apunta Palací (2005), a raíz del análisis de estudios de varios autores, cuando una organización desea implementar este enfoque, es importante que responda a dos cuestionamientos básicos: ¿qué caracteriza a las personas con un funcionamiento individual y colectivo óptimo en la organización?, y ¿qué particularidades presenta el trabajo o la organización misma que la acerquen o no a las características propias de una organización positiva?

Ambos elementos al ser identificados permiten determinar estrategias para su fortalecimiento, aunque en general las características de la organización son consideradas clave como variables que propicia empleados más a gusto y con mayor disposición.

Personas positivas

Los trabajos iniciales de Seligman describen como características de personas positivas el conocimiento, el coraje, la humanidad, la justicia, el temperamento y el sentido de transcendencia; las cuales se dividen en sub-factores tales como la humildad, la prudencia y el autocontrol. Sus estudios sugieren que no existe una jerarquía entre las características de las personas positivas.

Muchos autores han buscado refinar la identificación de emociones positivas que explican el desempeño de empleados óptimos y -según indica Palací Descals en referencia a autores varios, emociones positivas como la alegría, el disfrute, el interés y el orgullo por lo que se hace, generan patrones de comportamiento orientados a la flexibilidad, la creatividad, la eficiencia, entre muchos otros deseados por las organizaciones.

En la misma línea, el optimismo realista lleva a las personas a demostrar mayor confianza y persistencia ante situaciones de reto y a adaptarse más fácilmente a los cambios. La elevación, caracterizada por el estado de bienestar relacionado con la ayuda hacia otros, contribuye enormemente en el entorno laboral en áreas como la inducción, el compartir conocimientos, el trabajo en equipo y el generar un mejor clima laboral.

Dentro de los muchos sistemas de articulación de características, sobresale también el indicado por Seligman (2011) denominado PERMA, que incluye características como emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, poder dar significado a las cosas por medio de la toma de conciencia, actuar sirviendo a algo mayor a uno mismo y el sentido del logro alcanzado, lo cual genera la realización y una vinculación mayor con la organización.

De las anteriores emociones, el compromiso, más conocido como “engagement” en el ámbito laboral, es un estado afectivo persistente de alta dedicación, absorción y concentración referente a lo laboral y que se basa en sentimientos vívidos de realizar algo importante, de desafío, de orgullo y entusiasmo. El compromiso así entendido, permite mayor eficacia y aumenta la creencia propia de poder responder a las demandas laborales efectivamente; se crea por medio de la generación de estados de flujo habituales.

Csikszentmihalyi (1990), en su trabajo *Fluir: La psicología de las experiencias óptimas*, esboza su teoría acerca de que la gente es más feliz cuando está en un estado de flujo; es decir, un estado de concentración o absorción completa en la actividad o situación en la que se encuentra y que además se disfruta. Este estado es referido a una tarea específica, lo que lo diferencia del permanente “compromiso”.

El *fluir* y el compromiso permiten una motivación intrínseca en las personas, basada en el equilibrio entre habilidades y las tareas que se llevan a cabo, siendo obstaculizados cuando las tareas son muy fáciles o muy difíciles en relación con las habilidades y competencias de las personas, y fortaleciéndose cuando se cuenta con espacios de trabajo que observan metas y objetivos claros, una adecuada retroalimentación sobre el desempeño y cuando las demandas de trabajo permiten actuar utilizando las habilidades y las capacidades que se poseen.

Organizaciones positivas y negativas

Como se ha indicado, en general el comportamiento positivo de las personas, así como las condiciones favorables para el flujo y el compromiso se fortalece por medio de la generación de un ambiente organizacional positivo.

Investigadores como Hobfoll y Gorgievski indican que el positivismo en las personas se halla en relación directa con los recursos positivos disponibles de los que pueda apropiarse. Dentro de estos recursos se ubican: las habilidades y competencias que se posean y la factibilidad de uso de las mismas, la autonomía del puesto, la claridad de las tareas, su responsabilidad y autoridad, la existencia de demandas laborales realistas, la existencia de retroalimentación adecuada sobre la labor desempeñada, el apoyo de la línea de mando, las condiciones de salud y seguridad y la oportunidad de contacto social, entre otras.

Indiscutiblemente, a lo anterior es importante agregar la percepción de justo salario y el cumplimiento de elementos básicos de trabajo decente, tales como ausencia de discriminación y de abusos, equidad, entre otros.

En contraposición, una organización negativa expondrá débilmente elementos como los enumerados anteriormente, así propiciará una serie de síntomas que redundarán en problemas de desempeño, tales como los indicados por Palací, Neilson y Pasternak: falta de una dirección única o definida de sus integrantes que frenan el avance de la organización y la hacen lucir descoordinada, falta de acción ocasionada por exceso de controles, procedimientos, gestiones u otros mecanismos que generan parálisis y burocracia excesiva, informalidad, falta de planeación, alta rotación del personal, falta de trabajo en equipo, falta de creatividad, problemas significativos a nivel de clima laboral, ausentismo, enfermedad, falta de compromiso y flujo, carencias en liderazgo y en motivación.

Gestión de la mejora desde un enfoque positivo

Para mejorar el desempeño desde la POP, es necesario utilizar una metodología integral que busque cuestionar a la organización en sus diferentes niveles en relación con la variable humana. La figura 1 reproduce el modelo de Zepeda (1999) de abordaje general de la psicología organizacional, la cual sigue siendo válida si se aplica con enfoque POP.

Según el modelo anterior, la empresa debería revisar elementos como los siguientes o bien investigarlos a fin de integrarlos en el análisis y las soluciones que luego pueda proponer mediante el uso de la POP como enfoque de mejora:

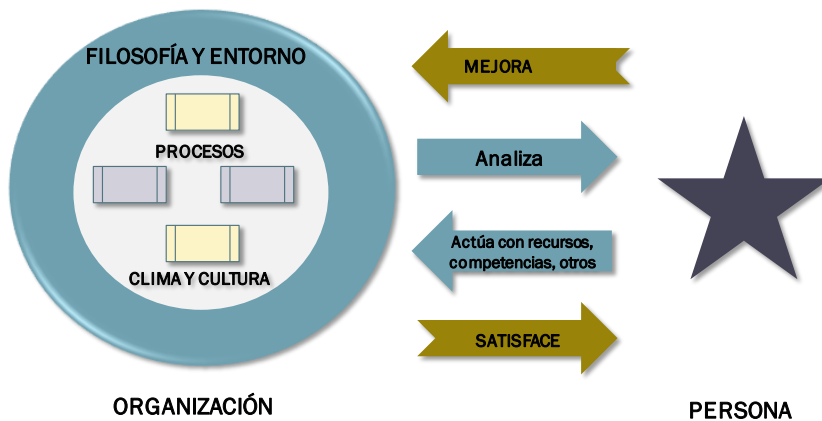


Figura 1: Áreas de aplicación de la POP. Adaptado de Zepeda, 1999.

- En cuanto al enfoque centrado en la persona, las preguntas de preparación y abordaje deberían ir orientadas a verificar cómo se puede fortalecer el bienestar y la satisfacción de estas, de manera tal que se verifique que todos los niveles de abordaje se encuentran alineados.

Una vez planteados

- Desde el punto de vista de entorno y de filosofía de organización, es importante que comprenda cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, los cambios requeridos que se visualizan y que pueden dar pie a fijarse más en algunos factores cuando se analiza el factor humano desde el enfoque positivo, y en general tener claro cuál es la visión, la misión, los valores y hacia dónde apunta la estrategia de la empresa.

Conocer estos elementos generales permite contar con una visión amplia de la organización y con una perspectiva global definida de aquello que se desea fortalecer o potenciar y de los lineamientos globales por satisfacer; se convierte en un marco de referencia para generar alternativas de mejora positivas.

- A nivel cultural y de clima, es importante explorar aspectos positivos que caracterizan a los equipos de trabajo, especialmente a aquellos que logran un alto desempeño, conocer cuáles aspectos positivos en liderazgo podrían potenciarse o replicarse, cuáles elementos de cultura asociados a la solución de problemas o a la promoción de la creatividad pueden incentivarse, cuáles elementos positivos de toma de decisiones debieran fortalecerse, así como qué motiva al personal, todo ello a fin de promover su fortalecimiento.
- En relación con los procesos de organización, se deben comprender los procedimientos en uso para la atracción de talento, capacitación y desarrollo de personas, qué se ha implementado como “buena práctica” para retener el talento, cómo se promueve la autonomía, el enriquecimiento del trabajo y la toma de conciencia sobre la importancia del mismo, entre otros factores. El análisis de estos aspectos permitirá generar políticas, procedimientos, programas, planes y otros instrumentos que incentiven un ambiente sano en la organización.

los aspectos que se han citado, la organización debiera generar planes de acción concretos que lleven a generar directrices, prácticas y hábitos que la acerquen al perfil positivo de empresa.

Al implementar planes dentro de esta visión, se espera lograr un ambiente interno positivo que permita a la organización ser más eficiente en sus sistemas y procesos, propiciar un mejoramiento de la productividad e impulsar de forma óptima su posición en el mercado.

Referencias

- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México D.F., México: Pearson Addison Wesley.
- Palací, F. (coordinador, 2005). *Psicología Organizacional Positiva*. Capítulo del texto *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Gómez, E. (s.f.). *Psicología Positiva: Seligman y colaboradores*. Recuperado de <http://www.enriquecetupsicologia.com>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Seligman, M.E.P. (6 July 2011). "Flourish". Royal Society of Arts. Video recuperado de <http://www.thersa.org/events/video/vision-videos/martin-seligman>
- Hobfoll, S. E., Gorgievski, M. (s.f.). *Running head: COR-Theory*. Recuperado de <http://icos.groups.si.umich.edu/ENGGFN.pdf>
- Neilson & Pasternak. (2005). Results: Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great Performance. *Crown bussiness*. New York.

Éxito Empresarial

Es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos publicados anteriormente en nuestro sitio web: www.cegesti.org