

# LA ORGANIZACIÓN: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Andrés Díaz-Granados Puente  
Universidad del Rosario

**Resumen:** Actualmente los problemas psicológicos como el estrés y la depresión se hacen más evidentes en las compañías debido tanto a factores económicos externos, como las crisis y el desempleo, e internos como tiempos de entrega, presión y, tensión por ventas, etc. Dichos problemas psicológicos afectan tanto al individuo (agotamiento físico y mental, fatiga constante, angustia, bajo estado de ánimo, fallas en la memoria) como a la misma organización (bajos rendimientos y baja productividad). La *Psicología Positiva* fue definida por Seligman (2000), como una aproximación que busca el bienestar personal a través de la potenciación de emociones positivas como la esperanza, la resiliencia y el optimismo. Este documento presenta una revisión sobre como se ha aplicado la *Psicología Positiva* al ámbito organizacional, concretamente en relación con el liderazgo, el clima organizacional y los equipos de trabajo.

**Palabras clave:** psicología positiva, trabajo, organizaciones, liderazgo, emociones positivas, equipo de trabajo, capital psicológico.

**Abstract:** Currently, psychological problems like stress and depression appear in the company, due to external economic factors, such as crises and unemployment, and internal like delivery times, sales pressure and tension, etc. These psychological problems affect both the individual (physical and mental exhaustion, constant fatigue, anxiety, low mood, memory lapses) as well as the organization (low yields and low productivity). In contrast, positive psychology appears, which is defined by Seligman as an approach that seeks personal wellness through empowering positive emotions like hope, resilience and optimism. Hence, there have been studies that show many approaches to the organization through this theory. This paper is a theoretical review of what the researchers discuss about organizational behavior seen from the psychological approach, which will touch topics such as leadership, organizational climate and work teams.

**Keywords:** positive psychology, work, organizations, leadership, positive emotions, teamwork, psychological capital.

## 1. Problemas psicológicos y su impacto en las organizaciones

El trabajo es considerado uno de los derechos fundamentales que otorga a los individuos sustentación económica y desarrollo tanto personal como profesional. A pesar de ser fuente de progreso para muchas sociedades a través de la historia, hoy en día se han descubierto problemas psicológicos ligados a esta rutina laboral. El estrés, la ansiedad y la depresión son los problemas más comúnmente encontrados en las organizaciones. Estos afectan tanto la compañía como la conducta del individuo, produciendo insatisfacción, tensión y bajo desempeño laboral (Hernández, Gómez, & Abril, 2006).

El estrés es la respuesta psicofisiológica del cuerpo ante exigencias del entorno, siendo en este sentido, útil al ayudar al individuo a resolver las situaciones de aprieto a las que está expuesto (Losada,

2011). Según Losada (2011), es importante tener ciertos niveles de estrés para cumplir con objetivos, lograr metas y actuar de manera eficiente en la vida diaria, sin embargo, cuando dicha respuesta se vuelve permanente, reiterada o crónica, ésta se vuelve inapropiada para resolver dichas exigencias del entorno. A partir de allí, aparecen consecuencias como el agotamiento físico y mental, fatiga constante, angustia, bajo estado de ánimo, fallas en la memoria, incapacidad para tomar decisiones, reducción del desempeño laboral, ausentismo en el trabajo y sensación de incapacidad general, entre otros malestares (Losada, 2011).

Las consecuencias negativas del estrés, cada vez más, están siendo influidas por el trabajo. Algunas veces por condiciones internas de la organización y muchas otras por variables económicas que afectan al individuo en particular. Hoy en día, la economía actual está siendo caracterizada por ser un bucle negativo,

donde el desempleo es cada vez mayor, el acceso al sistema de salud es más difícil y hay una crisis en la industria que ha venido generando retos. Todas estas variables macroeconómicas han desembocado en estrés significativo para la vida de los trabajadores y sus familias (Froman, 2009). Asimismo, las condiciones internas de las organizaciones también generan altos niveles de estrés. Losada (2011) afirma que en muchas ocasiones es como si la misma organización fuera el sistema apropiado para dar origen a situaciones estresantes. Más aún, se ha visto que en todos los niveles jerárquicos hay adicción a los efectos del estrés y a los ambientes de tensión, trayendo consigo baja productividad y desempeño.

Dentro de las organizaciones se están haciendo evidentes las consecuencias de los problemas psicológicos en su rendimiento y desempeño. En efecto, existen bastantes aproximaciones que buscan manejar dichos problemas para atenuar y prevenir situaciones extremas de estrés y ansiedad en las empresas. Una de estas aproximaciones es la *Psicología Positiva*, que ha llegado como perspectiva de la psicología para favorecer climas organizacionales positivos y proactivos e incrementar la salud mental de los empleados a partir de conceptos como la confianza, el optimismo y la determinación (Froman, 2009). Más aún, desde esta perspectiva se busca crear una relación de “Ganancias Mutuas” entre la organización y el empleado, donde, a partir de la aproximación positiva, se potencialice ese beneficio recíproco (Rodríguez, Moreno, De Rivas, Alvarez, & Sanz, 2010).

Adicionalmente, aparece la figura del líder: persona con fundamentos éticos y morales capaz de conseguir lo mejor de sus empleados (Froman, 2009), capaz de asumir el rol de “Ingenieros de clima organizacional” (Hogan, 2007) e idóneo de transmitir los fundamentos positivos que generen el impacto deseado.

La suposición que ha buscado comprobar la *Psicología Positiva* es que si dentro de las organizaciones se generan ambientes predisponentes para el desarrollo de ciertos trastornos o problemas psicológicos, que genera como resultado insatisfacción laboral, tensión y bajos desempeños durante la actividad en el trabajo, entonces el uso de la *Psicología Positiva* debería resultar en consecuencias contrarias: satisfacción y motivación laboral y altos desempeños.

## 2. Antecedentes y definición

La *Psicología Positiva* se define como el estudio de los aspectos psicológicos positivos o de bienestar introducido por Seligman & Csikszentmihalyi (2000). En su artículo “*Positive Psychology*”, notaron un punto de quiebre en la psicología durante la Segunda Guerra Mundial. Antes del conflicto, la psicología no buscaba solamente curar los trastornos mentales, sino también

contribuir al desarrollo y al bienestar mental del paciente (Contreras & Esguerra, 2006). Después de la Guerra, los psicólogos alinearon la intervención de sus pacientes, básicamente, a la recuperación y curación de los daños psicológicos producidos por la guerra (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Se focalizaban en lo negativo, en resolver el problema, pero no en prevenirlo. Muchas veces hasta olvidaron las características positivas humanas como la alegría, el humor, la esperanza y el optimismo, entre otras (Vera, 2006).

Recientemente, y después de las anotaciones hechas por Seligman & Csikszentmihalyi, el estudio de la *Psicología Positiva* ha crecido de manera significativa. Los investigadores, y particularmente los psicólogos, están buscando afrontar los trastornos desde conceptos positivos y preventivos, en vez de negativos (Simonton & Baumeister, 2005), lo cual ha traído como consecuencia investigaciones con implicaciones principalmente en áreas clínica, de la salud y educativas (Contreras & Esguerra, 2006).

## 3. Psicología Positiva en las Organizaciones

Definitivamente las crisis y recesiones económicas recientes han sido protagonistas en muchos países del mundo. Estados Unidos, España, Grecia, Portugal, Italia son algunos ejemplos de economías que parecían sólidas y, en su momento, tuvieron que sobreponerse, algunas aún lo siguen haciendo, a este tipo de fenómeno. El aumento del desempleo, el aumento de personas trabajando medio tiempo y la disminución en las ventas y utilidades de ciertos sectores económicos son algunas de las consecuencias derivadas de estas recesiones (Froman, 2009).

Estas incontrolables crisis económicas no solamente afectan a las organizaciones sino que también influyen directamente en las personas y sus familias, convergiendo en consecuencias de salud mental como el estrés, la pérdida del autoestima (Bartley, 1994), la ansiedad y la depresión (Linn, Sandifer, & Stein, 1985).

Consecuentemente, haciendo frente a estos problemas, floreció la *Psicología Positiva* como potenciador de emociones positivas en las organizaciones, las cuales aumentan la probabilidad de generar un futuro mentalmente acogedor en el día a día de la vida de un trabajador.

### 3.1. Las emociones positivas

La emoción es ese interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo, es ese impulso que hace actuar al ser humano (Goleman, 2008). En efecto es la emoción la que constituye la posición de un individuo frente al entorno y todo lo que incluye (Ekman & Davidson, 1994). Así, las emociones

positivas buscan establecer una posición positiva y satisfactoria frente a las situaciones de dicho entorno.

Por otro lado, el capital psicológico hace referencia a las fortalezas psicológicas en términos de emociones positivas como por ejemplo la esperanza, la resiliencia, el optimismo y la gratitud, en un contexto organizacional (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). Así como en las empresas se habla de capital humano, haciendo referencia a las características, conocimientos y habilidades de un individuo, también ahora se habla del *Capital Psicológico* como las características y tendencias psicológicas que debe tener una persona para ser apta dentro de la organización (Froman, 2009).

El capital psicológico es un activo que debe ser desarrollado y manejado por la organización ya que un buen manejo de éste converge en un punto de satisfacción laboral (Luthans et al. 2008), y bienestar psicológico (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010).

Larry Froman en su artículo "*Positive Psychology in the Workplace*" describe algunas de estas emociones positivas y su impacto en la organización. Aunque la experiencia de dichas emociones positivas es totalmente dependiente del individuo, ya que cada uno tiene su personalidad, carácter e interpretación, ellas pueden ser sostenidas e influenciadas por ambientes organizacionales positivos, como se describirá posteriormente (Froman, 2009).

A continuación se exponen algunas emociones positivas y cómo influyen el desempeño personal y grupal en la vida laboral de las personas.

#### *Esperanza y Optimismo*

Se decidió agrupar la esperanza y el optimismo dentro del mismo conjunto ya que son emociones que apuntan hacia lo mismo: una mejor visión del futuro. Son características psicológicas que hacen sentir, en el hoy, expectativas positivas. La esperanza es esa virtud que da fuerza y confianza. Fredrickson afirma:

En el fondo del corazón de la esperanza está la creencia de que las cosas pueden cambiar. No importa que tan feo o incierto sea el momento, las cosas pueden mejorar. Las posibilidades existen. La esperanza te sostiene. Te mantiene para no caer en desespero. Te motiva a creer en tus capacidades para mejorar. Inspira tu plan para un futuro mejor (Fredrickson, 2009).

Según Youssef y Luthans, se ha descubierto que la esperanza mejora la capacidad de los trabajadores para sobrellevar mejor las adversidades empresariales y personales, aumentando su efectividad laboral (Youssef & Luthans, 2007). También, gracias a ella,

los individuos que la viven tienen una resiliencia<sup>1</sup> mayor, en este caso en términos empresariales, para desarrollar la capacidad psicológica de pensar en un futuro mejor.

Así como la esperanza, el optimismo también hace referencia a las expectativas futuras y está íntimamente relacionado con la perseverancia, el logro, la salud física y el bienestar (Peterson & Bossio, 1991). Según Vera (2006), las personas que tratan de controlar y tener una visión precisa del futuro tienden a deprimirse, mientras que aquellas que ven positivamente o "sobreestiman" ese futuro (optimismo) tienen un mayor bienestar.

Así, estas dos emociones positivas intervienen en la manera como los individuos perciben e interpretan las situaciones presentes y futuras lo cual influye directamente en la organización a la que pertenecen (Rodríguez et al. 2010).

#### *Alegría y Gratitud*

La alegría es esa emoción o sentimiento de ánimo que se irradia en ciertas circunstancias contagiando bienestar a todas las personas a su alrededor. Es importante que la organización cuente con personas que experimenten este sentimiento ya que este tipo de individuos tienen mayor probabilidad de ser optimistas, de tener el control sobre sus actos y de confiar más en sus destrezas (Lyubomirsky, 2001). Por su parte, la gratitud es ese sentimiento de hacer bien a alguien como agradecimiento, no por reciprocidad ni cortesía, sino como sentimiento improvisado (Froman, 2009).

En la empresa, este tipo de actos de agradecimiento imprevisto, como la ayuda con un informe, la resolución de un problema o la guía en ciertos trabajos, forja emociones de alegría y gratitud en ambas partes y nutre la relación entre el clima organizacional y el desempeño (Avey, Wersing, & Luthans, 2008).

#### *Interés, Inspiración, Creatividad y Orgullo*

El interés es la inclinación que tiene una persona hacia cierta cosa o tema. Froman asegura que al estar interesado por algo, la motivación aumenta creando un sentimiento de satisfacción (Froman, 2009). De ese interés por el tema se deriva la inspiración: un sentimiento apasionado por encontrar nuevos caminos que al ser sentido por el individuo genera el ambiente apropiado para dar paso a la creatividad. Por su parte, la creatividad es la capacidad que tiene el cerebro humano para llegar a conclusiones e ideas nuevas y resolver problemas de forma original (Vera, 2006),

---

<sup>1</sup> Resiliencia: capacidad de las personas para sobreponerse a contratiempos y fortalecerse a si mismos.

haciendo, finalmente que la persona se sienta orgullosa del trabajo realizado.

En el día a día laboral, los nuevos retos llegan de manera constante. Al existir ellos, aparecen oportunidades para aprender nuevas herramientas y capacitarse en nuevas habilidades y destrezas, que pueden ser maximizadas al tener altos niveles de interés y pasión. En consecuencia, nace el concepto de motivación como la creación de entusiasmo que las personas sienten cuando están totalmente involucradas en sus trabajos, y más específicamente en aquellos desafíos puntuales (Froman, 2009). En efecto, la motivación crea los cuatro estados descritos anteriormente, y da paso a un trabajo bien realizado. Cuando esa motivación es autorregulada, y no externamente controlada, hay más probabilidad de encontrar emociones positivas como la confianza, asociada con un desempeño más productivo dentro de la compañía (Ryan & Deci, 2000).

El interés, la inspiración y el orgullo trabajan como un bucle de refuerzo positivo. Entre más interés haya, mayor será el grado de inspiración y mayor será el orgullo.

#### *Humor*

Según Norman Cousins (1993), existe una correlación entre el humor y la salud. Él muestra cómo se recuperó de una enfermedad a partir, entre otras terapias, de películas cómicas.

Siempre ha existido el cuento de que la risa y el humor crean bienestar y salud a las personas. Aunque por mucho tiempo fue simplemente un mito, hoy en día hay investigaciones que demuestran que la risa reduce el estrés y la ansiedad mejorando la calidad de vida del individuo (Vera, 2006). Más exactamente, el humor puede ser utilizado como herramienta psicológica para reducir el estrés laboral que abrumba a los trabajadores diariamente. El humor “sirve como válvula interna de seguridad que nos permite liberar tensiones, disipar las preocupaciones, relajarnos y olvidarnos de todo” (Vera, 2006).

#### *Resiliencia*

Actualmente, y sobre todos en las nuevas generaciones, las personas tienden a no quedarse en un solo trabajo. Un trabajador promedio en los Estados Unidos cambia más de 10 veces de trabajo durante toda su vida laboral (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). Estos cambios laborales tienen consecuencias psicológicas como traumas y estrés, contrarrestados, precisamente por esa capacidad de resiliencia que permite lidiar con las adversidades.

La resiliencia es una capacidad psicológica que necesitan las personas en una compañía. Más aún, los líderes deben conformar su equipo de trabajo con individuos capaces de sobreponerse a las adversidades,

sin importar cuales sean, pues es garantía para enfrentar al cambio continuo que viven las empresas. Adicionalmente, dicha organización debe fortalecer la resiliencia de sus empleados a través de tres estrategias descritas por Luthans et al. (2006). Primera, *apoyo del entorno*: los líderes y grandes cabezas de la compañía deben apoyar a su fuerza laboral en todos los sentidos posibles. Segundo, *cultura ética y digna de confianza*. Y tercero, *la inversión en capital humano y capital social*: por ejemplo la inversión en capacitación que mejore las relaciones de trabajo (Luthans et al. 2006).

### **3.2. Psicología Positiva e Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional hace referencia a la habilidad de percibir y generar emociones en otras personas, así como promocionar su crecimiento emocional e intelectual (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004). Incluso, fue descrita como la capacidad para promover una “*combinación cooperativa*” inteligente entre las dos personas involucradas (Mayer et al. 2004). Dentro de esas capacidades se destacan la personalidad, la motivación, y las habilidades que faciliten alcanzar las metas deseadas (Dulewicz & Higgs, 2000).

En efecto, la inteligencia emocional aparece como una herramienta para incrementar las emociones positivas en los empleados de las organizaciones. Estudios recientes muestran que este tipo de habilidades socio-emocionales pueden ser aprendidas y desarrolladas (Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002), lo cual da al líder una herramienta para desarrollar positivamente su quipo de trabajo. Goleman segura en su libro “*Inteligencia emocional*” que:

En la actualidad, el adiestramiento no solo gira en torno a la competencia técnica sino que también presta atención a los rudimentos mismos de la inteligencia social (La importancia del trabajo en equipo, la apertura de vías de comunicación, la colaboración, la escucha, entre otros) (Goleman, 2008).

Partiendo de la premisa de que los beneficios y los resultados en la organización son probablemente favorables cuando la fuerza laboral está constantemente sintiendo emociones positivas, entonces se puede ver a la inteligencia emocional como herramienta del líder para persuadir a sus trabajadores para que de una forma y otra se sientan atraídos hacia esta corriente. Más aún, la inteligencia emocional refuerza las actitudes positivas en el trabajo, comportamientos altruistas (Carmelli, 2003) y compromiso con la organización (Nikolaou & Tsaousis, 2002).

### 3.3. Psicología Positiva en equipos de trabajo

#### *El Radio Positivo*

Uno de los estudios más importantes que se han realizado en relación con la psicología positiva y los equipos de trabajo fue hecho por Losada y Heaphy en 2004, llamado “*The role of positivity and connectivity in the performance of business teams*”. La idea básicamente fue observar y analizar largas reuniones de trabajo, especificando si los integrantes eran positivos o negativos, auto-enfocados o no, indagadores o no y defensores de su punto de vista o no (Losada & Heaphy, 2004).

Las variables fueron catalogadas como positivas si los interlocutores mostraban apoyo, apreciación o aliento, y negativas si mostraban desaprobación, sarcasmo o cinismo. Eran catalogadas como auto-enfocadas si en interlocutor hacia referencia a las personas presentes o a la compañía, y no auto-enfocadas si hacia alusión a otro grupo de personas no presentes. Las variables fueron catalogadas como indagadores si los interlocutores hacían preguntas para explotar una idea, y defensores de su punto de vista si solamente daban argumentos que defendían su posición (Losada & Heaphy, 2004).

Los resultados obtenidos por Losada y Heaphy (2004) son bastante interesantes: los equipos que mostraron mayor desempeño fueron aquellos que tuvieron, significativamente, un *radio positivo*<sup>2</sup>. También los de mayor desempeño tuvieron una alta conectividad, definida como la influencia de unos a los otros.

De este estudio han salido muchas conclusiones que varios investigadores han usado como base. Entre ellos, Fredrickson (2009), quien, a partir de allí, ha definido nuevos argumentos relacionadas con la *Psicología Positiva*. El primero es el siguiente: cuando los integrantes de un equipo de trabajo demuestran soporte, gratitud, y resiliencia, el equipo sentirá confianza para interactuar y generar creatividad (Froman, 2009). *Entre más Psicología Positiva se use, el desempeño del equipo será mayor.*

#### *Fluidez del equipo*

Cuando un equipo de trabajo tiene un alto compromiso con los retos, está satisfecho y motivado produce un ambiente de productividad conocido como *fluidez*<sup>3</sup>. Este estado se caracteriza porque el tiempo se detiene y la autoconciencia se bloquea (Csikszentmihalyi M. , 1991; Seligman, 2002). En este punto, los integrantes están completamente envueltos

<sup>2</sup> Positivity ratio: fue definido por Losada y Heaphy en 2004 como una medida que compara la retroalimentación positiva vs. la retroalimentación negativa.

<sup>3</sup> Fluidez viene del término *flow* en inglés.

por el tema. Es por esto que la capacidad de los equipos para experimentar *fluidez* establecen comportamientos, autodeterminaciones y resultados finales en la organización (Froman, 2009).

Csikszentmihalyi (1999) estableció algunos elementos claves para experimentar la *fluidez*: tener habilidades balanceadas, metas claras, retroalimentación precisa, concentración en la tarea, sentido de control, pérdida de autoconciencia, y transformación del tiempo.

La teoría de la *Fluidez* afirma que la configuración del trabajo provee oportunidades para experimentarla (Csikszentmihalyi M. , 1999). Por su parte Rodríguez y compañía (2010) afirman que no existe suficiente evidencia, ni suficientes estudios con respecto a esta teoría, lo cual dificulta su explicación. Se ha identificado que para que exista la *Fluidez* son necesarias características de trabajo como: autonomía, retroalimentación (Demeuroti, 2006), y ser positivo (Kuo & Ho, 2010), lo cual desenlaza en satisfacción laboral, entusiasmo y satisfacción (Nielsen & Cleal, 2010).

### 3.4. Psicología Positiva en la Organización: Los 3 niveles de Comportamiento Organizacional

Froman en su artículo “*Positive Psychology in the Workplace*” decidió ver a la organización desde tres conjuntos, donde cada uno contiene al siguiente. El *Individual*, el *Grupal* y el *Organizacional*. Cada uno de éstos interactúa entre si, generando influencias que intervienen en el conjunto que lo contiene y viceversa, como se puede observar en la Figura 1. Por otro lado, Froman hace alusión a la “*Causalidad Reciproca*”, término utilizado por Fredrickson para mostrar que las cualidades positivas de un equipo pueden influir en sus integrantes y éstos a su vez pueden contagiar dichas cualidades. Esto desemboca finalmente en un estado positivo en parte o en la totalidad del equipo (Fredrickson, 2009).

Como ejemplos de este acercamiento entre conjuntos se encuentran los siguientes. Un empleado optimista, esperanzado, resiliente, comprometido, motivado e inspirado es capaz de influir en sus colegas y grupos de trabajo impregnando positividad en ellos. Fromman define esta relación como “*la causalidad individuo-equipo*”. Cuando varios miembros del equipo llegan a ese estado positivo, ellos pueden absorber a otros a ese mismo estado: “*la causalidad equipo-individuo*”.

Igualmente sucede en términos organizacionales. La empresa concretamente tiene un impacto sobre sus equipos e individuos en sus políticas, inversión en capacitación, etc. Existe “*la causalidad organización-equipo y organización-individuo*”, que gracias a ésta nacen líderes (May, Hodges, Chan, & Avolio, 2003),

quienes siguen impactando cada uno de los conjuntos nombrados.



Figura 1. Transmisión de emociones positivas de un conjunto a un subconjunto

Estos niveles de causalidad son de vital importancia para saber que psicológicamente se puede influir en el resto de la organización, tanto de la organización hacia el individuo como del individuo a la organización.

### 3.5. Causalidad Organización-Individuo: Programas de Apoyo en la Organización

Uno de los axiomas más importantes en este tema ha sido definido por varios autores en diferentes escritos. Básicamente han sugerido que la cultura y el clima organizacional están significativamente relacionados con la satisfacción laboral (Berson, Oreg, & Dvir, 2008). Esto enmarca a la empresa como el principal ente que puede manejar ciertas variables que influyen en sus empleados. Por ejemplo, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción ha mostrado resultados positivos por parte de los empleados y más específicamente en su compromiso con la organización (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Es por esta razón que varias investigaciones han sugerido enfocar las políticas de la compañía hacia programas que tengan efectos positivos y que generen esa satisfacción nombrada (Egan & Song, 2008).

Definitivamente, y cómo se nombró en los tres niveles, la inversión de la empresa hacia programas y políticas que beneficien al trabajador y a sus familias evitan conflictos entre los miembros de la familia y el trabajo (Rodríguez et al. 2010). Flexibilidad en los horarios, trabajo desde la casa o guarderías en la compañía son algunos de los ejemplos de puesta en práctica de estas políticas y programas que motivan a los empleados, evitando, por ejemplo, los conflictos entre la familia y el trabajo (Rodríguez et al. 2010).

Las políticas y programas en las empresas deben apuntar hacia ese bienestar colectivo a partir de beneficios que impacten a cada uno de los trabajadores. Más aún, las inversiones deberían abarcar programas que afecten el *Capital Psicológico* de la compañía pues la evidencia muestra que éste está

directamente relacionado con la satisfacción laboral (Luthans et al. 2008).

### 3.6. Causalidad Individuo-Organización: El Liderazgo

El trabajo del líder es vital para el funcionamiento de cualquier organización empresarial, pues de él depende el resultado y el cumplimiento de los objetivos que el equipo tiene por alcanzar. Las características de la función del líder han sido estudiadas y debatidas para entender cuál es ese perfil que dará como resultado el éxito de la compañía. Actualmente hay algo claro: ya no se define al liderazgo en términos de características individuales (Rodríguez et al. 2010), sino de relaciones complejas entre el individuo y su entorno, en este caso la empresa (Avolio, Walubwa, & Weber, 2009).

Actualmente un nuevo concepto de líder es definido por Lindey y su equipo (2009): “*Los ingenieros de Clima*”, quienes básicamente afirman que el líder tiene un impacto sobre el clima organizacional, y que éste debe saber cómo manejar las variables que existen en él.

Según el artículo “*Psicología positiva en el trabajo: ganancias mutuas para individuos y organizaciones*”, existen varios acercamientos sobre el liderazgo positivo. Dicho artículo destaca los siguientes tipos: *el liderazgo transformacional, el liderazgo de manera positiva, el liderazgo auténtico y el liderazgo de servicio*<sup>4</sup>, siendo este último el único enfocado directamente al desarrollo y crecimiento de los empleados (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Varios autores a través de la historia han, de una u otra manera, hecho alusión al *Lider de Servicio*. El concepto data del año 1977 al aparecer por primera vez en el libro del señor Robert Greenleaf, “*Servant Leadership*”, quien describió al líder como esa persona que da prioridad y atención a las necesidades de sus empleados y colegas para alcanzar los resultados en su organización (Greenleaf, 1977). Algunas de las capacidades y características de este tipo de liderazgo fueron definidas por Van Dierendonck y Nuijten (2011), quienes aportaron características como: otorgador de poderes, responsable, apoyador, auténtico, valeroso, tomador de riesgos, aceptado por el equipo, y preparado para confrontar ofensas, argumentos y errores.

El término “*Lider de servicio*”, como su nombre lo indica, hace referencia a ese liderazgo entregado al servicio de los otros, por lo cual, se esperaría una reacción positiva por parte del empleado. Como se mostró anteriormente, habría una *Causalidad Individuo-Equipo* que generaría positividad en los

<sup>4</sup> La traducción equivale a: transformational leadership, positively deviant leadership, authentic leadership y servant leadership respectivamente.

afectados. Efectivamente, esto fue corroborado por Alovio et al. (2009), al encontrar que el *Liderazgo de Servicio* está positivamente relacionado con la satisfacción del empleado, la satisfacción en el trabajo y el compromiso del individuo con la organización. Adicionalmente, estudios mostraron relaciones positivas entre el *Liderazgo de Servicio* y la vitalidad y el compromiso (Van Dierendonck & Nuijten, 2011), y otros estudios revelaron también relaciones positivas entre el dicho liderazgo y la percepción de los empleados de la organización, así como el aumento de la confianza en la misma (Joseph & Winston, 2005).

Por su parte, el *Liderazgo Transformacional* también es considerado uno de los estilos importantes dentro del campo “positivo”, no solamente porque ha sido uno de los más estudiados sino también porque las investigaciones muestran resultados ligados a efectos positivos individuales (Rodríguez et al. 2010). Nielsen & Munir (2009) han definido al *Liderazgo Transformacional* como ese estilo creativo que inspira a los empleados a tomar decisiones independientes y a desarrollar su trabajo. Por esta razón, y gracias a estas particularidades, el *Liderazgo transformacional* ha sido asociado positivamente con el equipo de trabajo, en términos de: satisfacción en el trabajo (Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang, & Shi, 2005), otorgamiento de tareas (Avey, Wersing, & Luthans, 2008), bienestar psicológico (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008), emociones positivas (Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007) y buenas percepciones sociales (Lyons & Schneider, 2009).

Por otro lado, el tercer tipo de liderazgo enunciado es el *Liderazgo Auténtico*, definido a partir de características individuales de aquella persona optimista, balaceada en términos de toma de decisión, genuina, transparente en promulgar liderazgo que energice a la gente, que genere confianza, y construya y desarrolle las fortalezas de sus líderes y seguidores (Avolio & Gardner, 2005). Al igual que los otros tipos de liderazgo, el *Liderazgo Auténtico* también tiene consecuencias positivas en la satisfacción del empleado y la felicidad en el trabajo (Jensen & Luthans, 2006).

Finalmente, el *Liderazgo de manera Positiva* está enfocado principalmente en fomentar dinámicas positivas y promover el desempeño a través de la estrategia y comportamiento del líder (Wooten & Cameron, 2010).

#### *El liderazgo de nivel 5*

Todos estos liderazgos nombrados anteriormente tienen influencias del positivismo en su concepción. Cada uno de ellos conserva sus características particulares y en muchos casos, su aparición depende del momento y situación de la compañía. Sin embargo, en el año 2000, nació una idea bastante llamativa

puntualizada por el señor Jim Collins como el *Liderazgo de nivel 5* (como lo llama él):

Los líderes de nivel 5 desvían de sí mismos sus necesidades egoístas y las canalizan hacia una meta más amplia de crear una gran compañía. No es que no tengan intereses personales; en efecto, son increíblemente ambiciosos, pero su ambición es ante todo para su institución, no para sí mismos (Collins, 2002).

Este tipo de liderazgo encontrado por Collins nació como evidencia de una investigación donde analizaron cada artículo de periódico, estados financieros y movimientos de las empresas sobresalientes 15 años consecutivos en *Fortune 500*. El libro menciona que los líderes de estas grandes compañías se destacaban por ser tranquilos, humildes, modestos, reservados, gentiles, de buenas maneras, que no se dan ínfulas, comprensivos, que no creen en su propia sabiduría (Collins, 2002). “*Empresas que sobresalen*” (2002) los cataloga como una combinación de humildad y voluntad, lo cual los hace fanáticamente impulsados hacia una necesidad de producir resultados sostenidos, sin nunca atribuirse el éxito, pero asumen el fracaso si llegase a suceder. Aunque son encasillados como personas servidoras, un *Líder de nivel 5* no es un *Líder de Servicio*, es mucho más, no solamente por apoyar a sus trabajadores sino por atribuirles incondicionalmente el éxito de la compañía (Collins, 2002). Adicionalmente es necesario recalcar que no solamente la evidencia mostró resultados financieros y de operación, sino que la satisfacción del trabajo aumentó, así como los beneficios de la fuerza laboral, el compromiso y el bienestar psicológico (Collins, 2002).

Pero, ¿es posible aprender a ser un líder de nivel 5? Collins (2002) asegura que algunos pueden y otros no, siendo estos últimos aquellos que nunca lograrán deshacerse del egoísmo y la adulación personal, lo cual choca directamente con la humildad que necesita un nivel 5. Adicionalmente, y para decepción de muchos, no hay fórmulas o pasos, por ahora, que conviertan a un líder cualquiera en un Líder de nivel 5; de pronto el problema radica en cómo identificarlos.

#### **4. Centros de aplicación de la Psicología Positiva**

Desde hace unos años para acá la *Psicología Positiva* ha tomado fuerza tanto en investigación como en aplicación. Hoy en día existen centros enfocados particularmente en todo lo relacionado con este acercamiento. Algunas de estas instituciones son: “*The Positive Psychology Center*”, en la Universidad de Pensilvania; “*Centre of Applied Positive Psychology*”, en el Reino Unido, que hacen capacitaciones

organizacionales a empresas como Cisco, HSBC, Unilever y GSK entre otros; “*Institute of Coaching*”, en Estados Unidos, que se ha enfocado en liderazgo, educación y salud.

## 5. Perspectivas

La Psicología Positiva es una disciplina relativamente reciente. A pesar de que ya existen investigaciones y algunas intervenciones, todavía existe el reto de crear herramientas confiables y válidas que puedan usarse en las organizaciones (Contreras & Esguerra, 2006). A partir de la información actual se puede establecer un protocolo que ayude a las organizaciones a implantar esta aproximación dentro de su diario vivir.

## 6. Conclusión

El propósito de este artículo fue identificar la información que existe hasta hoy acerca de la Psicología Positiva y su aplicación en las Organizaciones. Actualmente, los problemas psicológicos se han hecho más evidentes en la vida laboral de las personas influenciando negativamente a la organización. Dado esto, se identificó a la Psicología Positiva y sus ideas conceptuales como instrumentos de aplicación en la vida laboral de los empleados. En ese momento, las investigaciones acerca de dicha aproximación sugirieron que existe una relación entre sus conceptos y el comportamiento de los individuos y grupos de la organización. Así, a partir de las emociones positivas, el capital psicológico y su transferencia entre miembros del equipo se espera tener resultados positivos en términos de motivación, satisfacción y rendimiento de los empleados.

## 7. Referencias

Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17-28.

Avey, J., Wersing, T., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48-70.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 315-338.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of Psychology*, 421-449.

Bartley, M. (1994). Unemployment and ill health: Understanding the relationship. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 333-337.

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 615-633.

Bono, J., Foldes, H., Vinson, G., & Muros, J. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1357-1367.

Boyatzis, R., Stubbs, E., & Taylor, S. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education*, 150-162.

Carmelli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 788-813.

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. New York: HarperCollins Publishers.

Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología Positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 311-319.

Cousins, N. (1993). *Anatomía de una enfermedad*. Barcelona: Kairós.

Csikszentmihalyi, M. (1991). Flow: The psychology of optimal experience. *Global learning communities*.

Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why we aren't happy. *American Psychologist*, 821-827.

Demeuroti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 266-280.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 341-371.

Egan, T., & Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, 351-362.

Ekman, P., & Davidson, R. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions. Series in affective science*. New York: Oxford University Press.

Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. New York: Crown.

Froman, L. (2009). Positive Psychology in the Workplace. *Springer Science + Business Media*, 59-69.

Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kayros.

Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.

Hernández, C., Gómez, A., & Abril, E. (2006). *Revisión: Estrés de índole laboral*. [España: Elsevier](#), 87-97.

- Hogan, R. (2007). *Personality And the Fate of Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Jensen, S., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 646-666.
- Joseph, E., & Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 6-22.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Developing Human Resources*, 39-61.
- Kuo, T.-H., & Ho, L.-A. (2010). Individual difference and job performance: relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. *Social Behavior and Personality*, 531-552.
- Lindsey, A., Woolston, L., & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. *International Psychological Society*, 37-46.
- Linn, M., Sandifer, R., & Stein, S. (1985). Effects on unemployment on mental and physical health. *American Journal of Public Health*, 502-506.
- Losada, J. V. (2011). El estrés en la vida y en el trabajo. *Debates IESA*, 68-71.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. *Behavioral Scientist*, 740-765.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G., & Lester, P. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 25-44.
- Lyons, J., & Schneider, T. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 737-748.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? *American Psychologist*, 239-249.
- May, D., Hodges, T., Chan, A., & Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 247-260.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 197-215.
- 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*, 180-190.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 16-32.
- Nikolaou, I., & Tsousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 327-342.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 348-368.
- Peterson, C., & Bossio, L. (1991). *Health and optimism*. New York: Oxford University Press.
- Rodríguez, R., Moreno, B., De Rivas, S., Alvarez, A., & Sanz, A. I. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 235-253.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 68-78.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 5-14.
- Simonton, D., & Baumeister, R. (2005). Positive Psychology at the summit. *Review of General Psychology*, 99-102.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leader Survey: Development and validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 249-267.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 3-8.
- Walumbwa, F., Lawler, J., Avolio, B., Wang, P., & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2-16.
- Wooten, P., & Cameron, K. (2010). *Enablers of a Strategy: Positively Deviant Leadership*. Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, 53-65.
- Youssef, C., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 774-800.