

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA



Psicología de las Organizaciones
Universidad de Oviedo

Jennifer Fernández Barbón

1. OBJETIVOS

2. INTRODUCCIÓN

3. PSICOLOGÍA POSITIVA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS “POSITIVAS”

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES “POSITIVAS”

6. EL FUTURO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

7. CONCLUSIONES

1. OBJETIVOS

- ❖ 1. Entender las razones del nuevo paradigma de la Psicología Positiva
- ❖ 2. Comprender las bases científicas de la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio y sus retos futuros
- ❖ 3. Clasificar las principales características de las personas “positivas” como miembros de la organización
- ❖ 4. Comprender qué son las organizaciones positivas entendidas como organizaciones saludables y que aprenden

2. INTRODUCCIÓN

PSICOLOGÍA TRADICIONAL

- Ser humano como casi exento de rasgos positivos
- Centrada en lo “negativo” (conflicto organizacional, absentismo, estrés laboral)
- Modelo médico centrado en el trastorno y su patología



PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

- Centrada en los recursos laborales y su potencial motivador
- Empleados proactivos y con iniciativa personal, colaborativos, que tomen responsabilidades y comprometidos

2. INTRODUCCIÓN

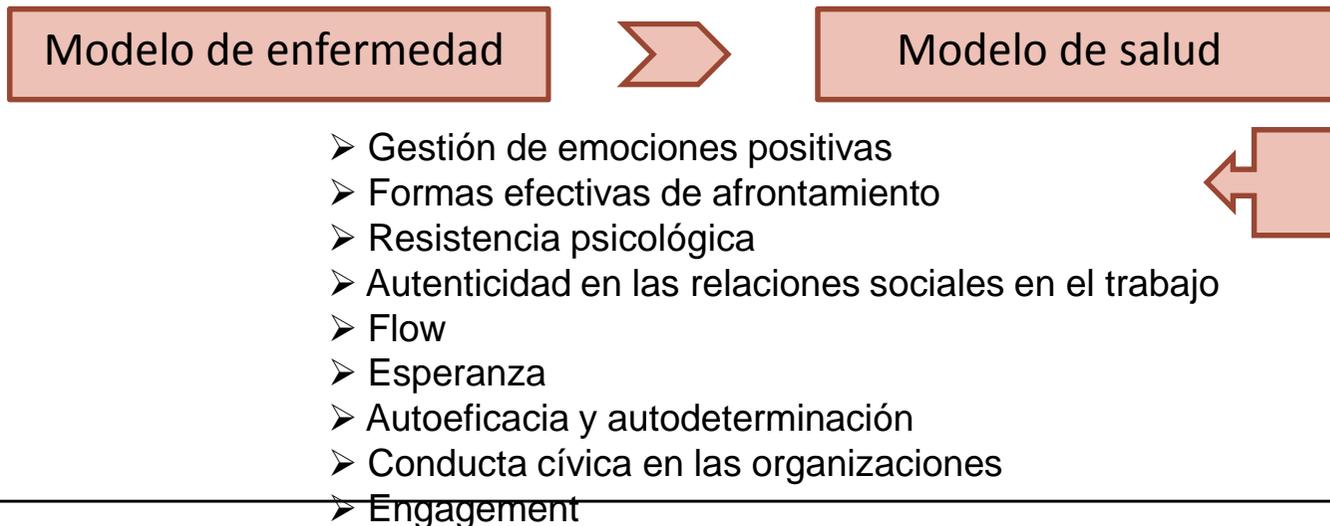
➤ Vamos a estructurar el tema en cuatro grandes partes:

- ❖ 1. Bases de la Psicología Positiva y de la Psicología Organizacional Positiva
- ❖ 2. Características de las personas “positivas”
- ❖ 3. ¿Qué entendemos por organizaciones “positivas”?
- ❖ 4. Futuro de la Psicología Organizacional Positiva

3. PSICOLOGÍA POSITIVA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

3.1.LA EMERGENCIA DE UN NUEVO PARADIGMA

- Perspectiva tradicional centrada en los aspectos negativos de la conducta humana
- ¿Qué hay de la parte positiva?
- La Psicología Positiva busca un reconocimiento como un paradigma viable y necesario hoy día
- Cambio radical de paradigma de la Psicología:



3.2. POP: NUEVO RETO EN LAS ORGANIZACIONES

- Psicología Positiva: *“El estudio científico del funcionamiento humano óptimo”* (Seligman, 1999)



Objetivo

Catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas



Para conseguirlo

Es necesario una clasificación de las fortalezas y virtudes de las personas, que nos permitirá comprenderlas y poder incrementarlas

3.2. POP: NUEVO RETO EN LAS ORGANIZACIONES

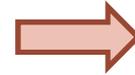
- **¿Qué es la buena vida?** (Seligman y colaboradores, 1999)

“Raíces de la vida positiva”

- ❖ Amor e intimidad
- ❖ Auto-regulación de la conducta
- ❖ Ayuda a otros/altruismo
- ❖ Bienestar subjetivo
- ❖ Conocimiento y comprensión de áreas de la vida fuera de uno mismo
- ❖ Coraje
- ❖ Creatividad/Originalidad
- ❖ Espiritualidad
- ❖ Gusto estético
- ❖ Individualidad
- ❖ Integridad/ética
- ❖ Juego
- ❖ Liderazgo
- ❖ Mentalidad de futuro
- ❖ Sabiduría
- ❖ Ser un buen ciudadano
- ❖ Trabajo satisfactorio

3.2. POP: NUEVO RETO EN LAS ORGANIZACIONES

- Luthans señala la necesidad de una aproximación proactiva : *Comportamiento Organizacional Positivo (POB)*



“El estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que puedan ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones”

- POP: *“El estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión afectiva”*

Objetivo



Describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en los contextos organizacionales, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional



4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS “POSITIVAS”



- Fortalezas, virtudes y aspectos positivos que dan lugar al funcionamiento óptimo en las organizaciones
- Así como el estudio de las deficiencias, debilidades o aspectos negativos de las personas se relaciona con estados deficitarios, conductas inadecuadas y comportamientos negativos; el funcionamiento óptimo se relaciona con estados y comportamientos positivos
- Ser positivo no supone ser una súper persona
- No se trata en proponernos grandes metas y participar en poderosos proyectos
- Se trata de experimentar placer con lo cotidiano tratando de disfrutar con la ejecución de nuestras tareas diarias
- Fundamental la percepción de valor que cada uno da a las cosas

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS “POSITIVAS”

4.1. EMOCIONES POSITIVAS

- Las emociones como tendencias de respuesta multi-componente que comienzan con una valoración individual del significado de un evento antecedente
- Dan lugar a estados afectivos placenteros y beneficiosos
- La mayoría de ellas aumentan los repertorios de actuación y constituyen los recursos personales de manera duradera
- Vamos a distinguir:
 - Alegría
 - Disfrute
 - Gozo
 - Estar contento



4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS “POSITIVAS”

4.1. EMOCIONES POSITIVAS

- Alegría

- Tiene lugar en contextos familiares o confiados
- Requiere bajo esfuerzo
- Tiene evidentes manifestaciones faciales y corporales
- En muchos casos aparece como consecuencia del logro de los objetivos
- Muy valorada en el ambiente laboral
- Asociada con el comportamiento proactivo y la conducta emprendedora

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS “POSITIVAS”

4.1. EMOCIONES POSITIVAS

- Disfrutar
 - Muy cercana a la alegría
 - Menos manifestaciones externas y menor grado de activación
- Gozo
 - Emoción más auto-referida
 - Con niveles más bajos de activación
- Interés
 - Aumenta el impulso por explorar, obtener información y nuevas experiencias
- Orgullo
 - Suele suceder a un logro
 - Impulsa a compartir resultados y logros con el fin de prever buenos resultados futuros

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS “POSITIVAS”

4.1. EMOCIONES POSITIVAS

- Efecto de las emociones positivas:
 - Aumento de los recursos personales de forma duradera
 - Mejoran el bienestar físico y psicológico
 - Compensan los efectos nocivos de las emociones negativas
 - Facilitan la adaptación a la adversidad
- Las personas que experimentan emociones positivas:



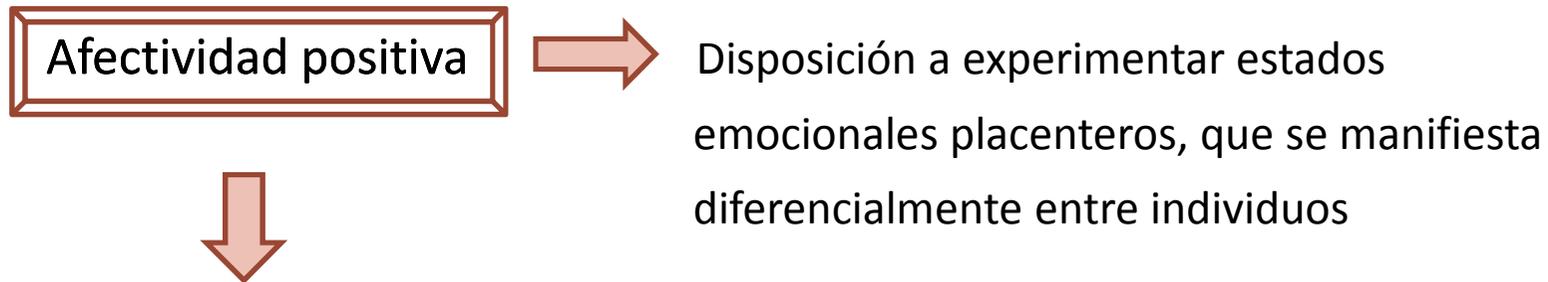
Flexibilidad

Creatividad

Apertura hacia la información

Eficiencia

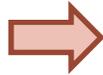
4.2. ESTADOS AFECTIVOS POSITIVOS: AFECTIVIDAD POSITIVA, OPTIMISMO, RESISTENCIA Y ELEVACIÓN



- Personas con buen humor, suelen estar alegres, entusiasmados, energéticos, confiados y alerta
- Se llega a este estado a través de otros más concretos como alegría, seguridad, confianza, fortaleza,...
- Bastante duraderos y estables en el tiempo y en diferentes contextos
- Se relaciona con la extraversión

4.2. ESTADOS AFECTIVOS POSITIVOS: AFECTIVIDAD POSITIVA, OPTIMISMO, RESISTENCIA Y ELEVACIÓN

Optimismo



- Una persona optimista es aquella que espera que le sucedan cosas buenas

-¿En qué se diferencia una persona optimista a una pesimista?

Optimista

- Muestra posturas de confianza y persistencia
- Maneja la adversidad con éxito
- Espera obtener buenos resultados
- Estrategias de afrontamiento centradas en el problema
- Ante una situación incontrolable, la acepta como real

Pesimista

- Se muestra dudoso y vacilante
- Anticipa desastres
- Esperan resultados negativos
- Estrategias de afrontamiento de negación o distanciamiento
- Ante situaciones incontrolables, muestran un sentimiento de rechazo

4.2. ESTADOS AFECTIVOS POSITIVOS: AFECTIVIDAD POSITIVA, OPTIMISMO, RESISTENCIA Y ELEVACIÓN

- Sin embargo, ser excesivamente optimista no es lo mejor ya que...

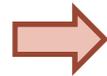


... puede sobrestimar las capacidades de la persona para afrontar una situación manifestando estrategias de afrontamiento débiles o insuficientes

- Por lo que es fundamental desarrollar un optimismo realista: mantener expectativas positivas basándose en las capacidades y los recursos reales

4.2. ESTADOS AFECTIVOS POSITIVOS: AFECTIVIDAD POSITIVA, OPTIMISMO, RESISTENCIA Y ELEVACIÓN

Resistencia



Fortaleza ante la adversidad

- *“Capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad” (Luthans, 2002)*
- Metafóricamente, se podría representar con las cualidades de los metales:
 - Resistentes y duros ante las agresiones
 - Maleables y capaces de adaptarse a nuevas formas
- Coraza ante condiciones adversas que posibilita la adaptación y la obtención de buenos resultados

4.2. ESTADOS AFECTIVOS POSITIVOS: AFECTIVIDAD POSITIVA, OPTIMISMO, RESISTENCIA Y ELEVACIÓN

- Dos condiciones básicas:
 - Amenaza, adversidad o riesgo
 - Buenos resultados

Ante condiciones adversas del ambiente ➤ La persona resiste, muestra fortalezas ➤ Obtiene buenos resultados

- Atributos de las personas resistentes:
 - Competencia social
 - Habilidad en la solución de problemas
 - Autonomía
 - Sentido de propósito futuro
- Valioso recurso en el mundo laboral actual



4.2. ESTADOS AFECTIVOS POSITIVOS: AFECTIVIDAD POSITIVA, OPTIMISMO, RESISTENCIA Y ELEVACIÓN

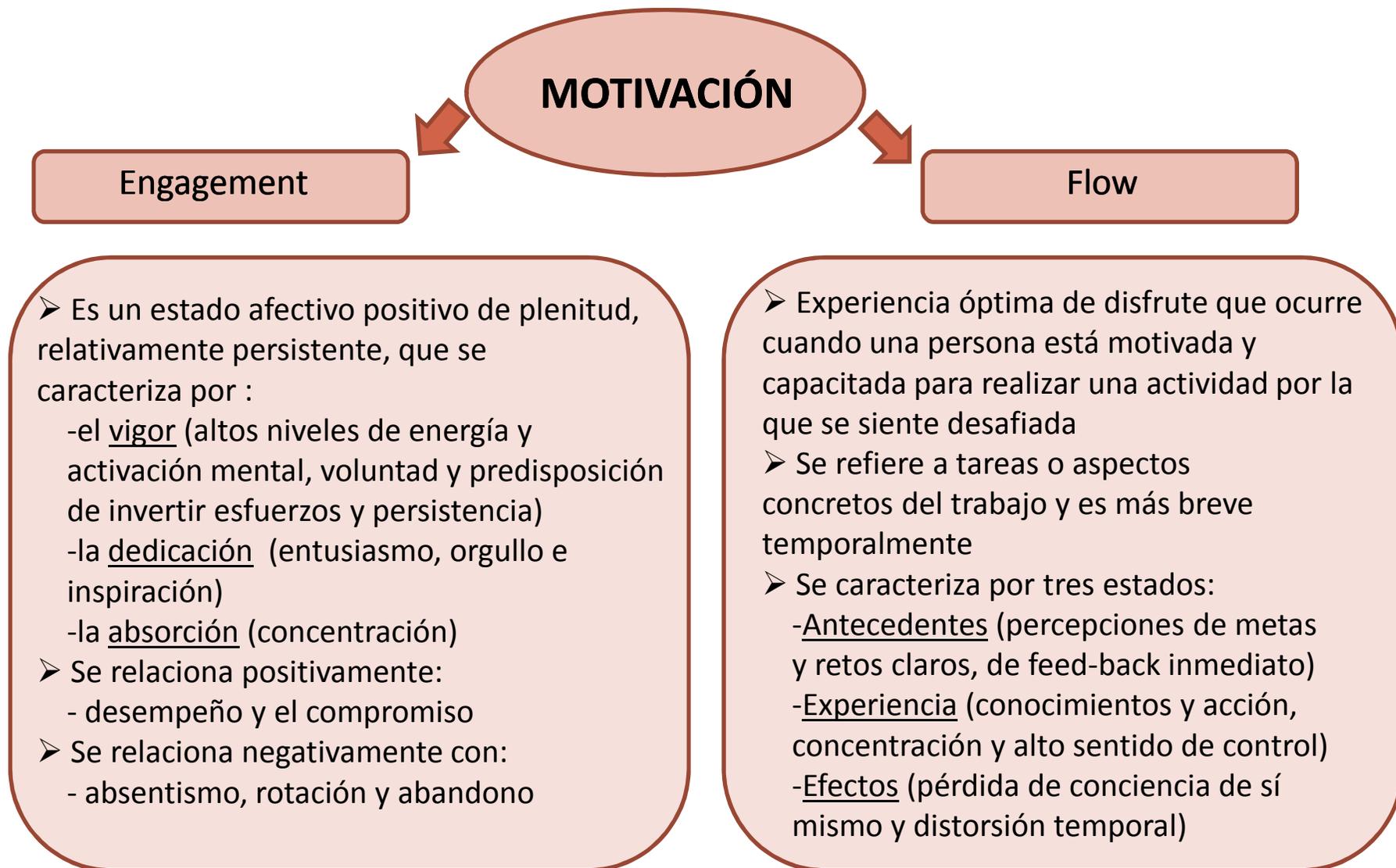
Elevación



Estado de bienestar y satisfacción que se asocia a los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás

- Ayudar a otros y llegar a ser mejor persona
- Conductas prosociales, cívicas y voluntariedad en el trabajo
- Dan lugar a vínculos entre trabajadores
- Contribuye a generar un clima de apoyo grupal y organizacional

4.3. LA MOTIVACIÓN POSITIVA: EL ENGAGEMENT Y EL FLOW



4.4. LAS CREENCIAS DE EFICACIA

- Fundamentales para comprender el comportamiento humano
- La autoeficacia se alza como requisito fundamental



“Creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos, que producirán determinados logros o resultados” (Bandura, 1997)

- Las creencias de eficacia afectan a:
 - Elección de conductas → Evitamos tareas que exceden nuestras capacidades y desarrollamos las que somos capaces de dominar
 - Esfuerzo y persistencia → Determinan la cantidad de esfuerzo para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo para lograr algo
 - Pensamientos y sentimientos → Los que se consideran poco eficaces exageran la magnitud de sus deficiencias

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES “POSITIVAS”

5.1. RECURSOS LABORALES: INGREDIENTES ESENCIALES

- Aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo, que permiten:
 - alcanzar metas laborables
 - reducir las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados
 - estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo
- Teoría de la Conservación de Recursos (COR)
 - 
 - Los recursos pueden ser motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y la acumulación de recursos
 - La presencia de recursos puede generar “espirales positivas” o “espirales de ganancias”

○ Los recursos laborales claves para generar organizaciones positivas son:

-Control del puesto

-Oportunidad para el uso de habilidades

-Variedad

-Demandas laborales realistas

-Claridad de tareas y rol laboral

-Oportunidades para el contacto social

-Feed-back sobre el trabajo realizado

5.1. RECURSOS LABORALES: INGREDIENTES ESENCIALES

- **Control del puesto**

- Autonomía, discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisiones y margen de decisión

- Dos tipos de control:

- Control de tiempos**



- El grado para decidir cuándo llevar a cabo una tarea

- Control de métodos**



- La capacidad para decidir el método con el que realizar una tarea

- **Oportunidad para el uso de habilidades**

- Las habilidades son la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar un puesto de trabajo

- Oportunidad para la utilización de las propias habilidades y utilización de habilidades valoradas y habilidades requeridas

5.1. RECURSOS LABORALES: INGREDIENTES ESENCIALES

○ Variedad

-Novedad y cambio en un determinado ambiente

-Dos tipos de variedad:

Variedad intrínseca



Grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades

Variedad extrínseca



Aspectos del trabajo relacionado con otros aspectos del entorno del trabajo (cambios en la iluminación, música ambiental,...)

○ Demandas laborales realistas

- Demandas de trabajo, de la tarea, atencionales, cuantitativas y cualitativas

- Características positivas siempre y cuando se cuenten con los recursos necesarios

5.1. RECURSOS LABORALES: INGREDIENTES ESENCIALES

- **Claridad de tareas y rol laboral**

- El rol a desempeñar debe estar bien definido y también las tareas a realizar

- Un puesto saludable implica que exista :

- a) Información sobre las consecuencias de la conducta

- b) Información sobre el futuro y ausencia de inseguridad

- c) Información sobre la conducta requerida

- **Oportunidades para el contacto social**

- Saber que se puede contar con el apoyo de compañeros y el propio supervisor

- El apoyo social un recurso organizacional muy importante



5.1. RECURSOS LABORALES: INGREDIENTES ESENCIALES

- **Feed-back sobre el trabajo realizado**

-Feed-back: el grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de sus desempeño

-La información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados es un recurso clave responsable de la aparición de consecuencias positivas (bienestar psicológico, satisfacción,...)



5.2. ORGANIZACIONES SALUDABLES Y ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

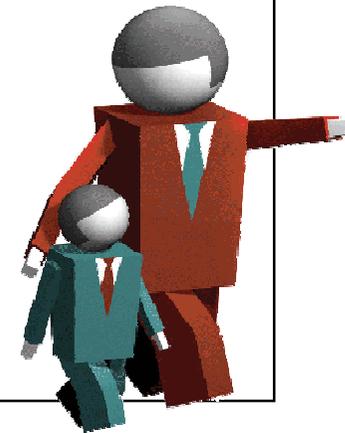
- Una organización sana *“es aquella que tiene muy clara su tarea primaria y es capaz de entender primero y de encauzar después las emociones que la desvían de esa tarea y además será sana aquella que estimule las emociones positivas que van a permitir conseguir esa tarea primaria”* (Herrerros,1999)
- Para generar organizaciones sanas hay que tener en cuenta cuatro dimensiones básicas:
 - Factores ambientales
 - Salud física
 - Salud mental
 - Salud social

5.2. ORGANIZACIONES SALUDABLES Y ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

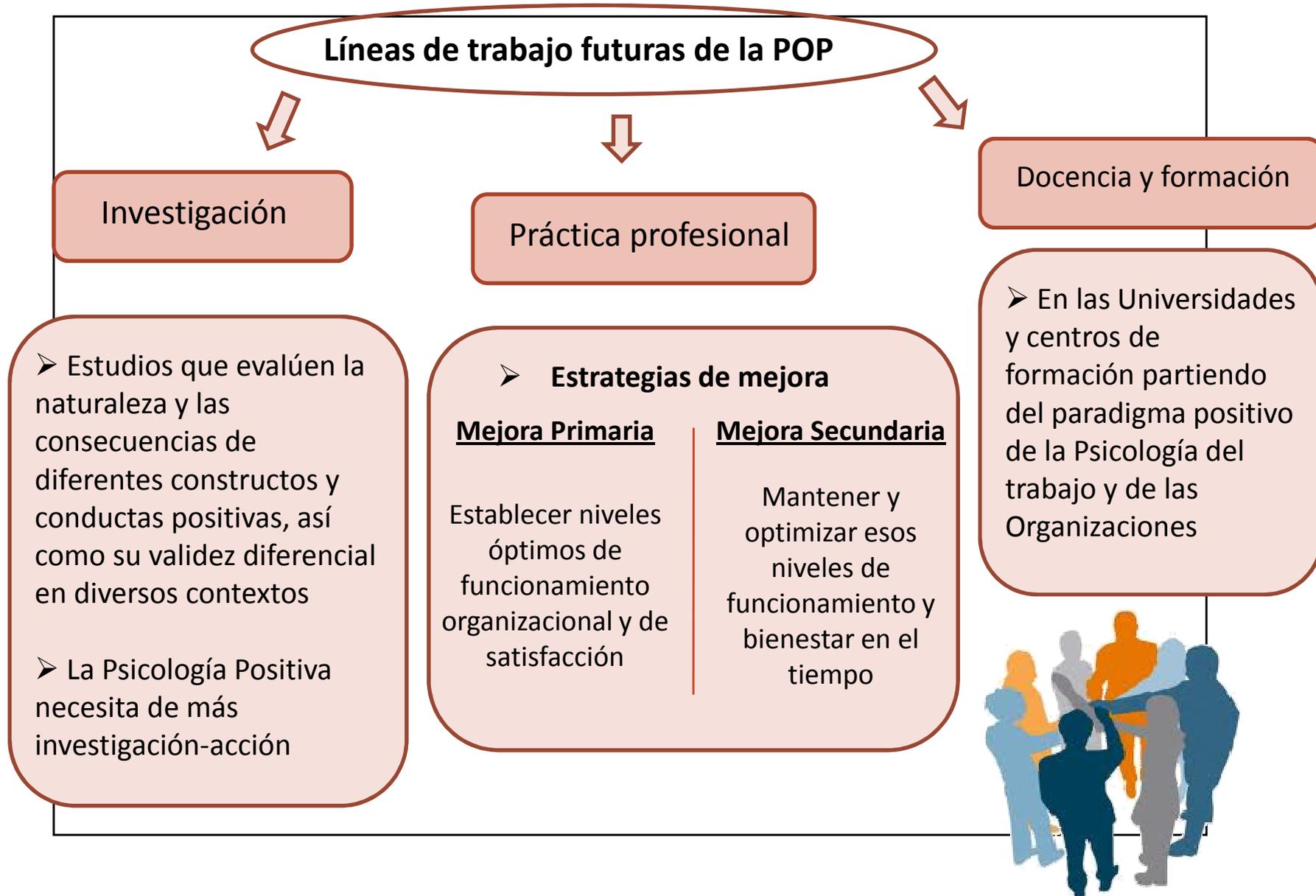
- Las organizaciones sanas tienen las siguientes características:
 1. Tienen en cuenta dimensiones múltiples del bienestar psicológico de los empleados
 2. Consideran múltiples niveles de salud (individual, grupal y organizacional)
 3. Se comprometen en un seguimiento continuo de la salud a lo largo del tiempo
 4. Se esfuerzan en proveer programas y políticas que incrementan el bienestar de sus empleados
 5. Mantienen la congruencia entre la organización y su ambiente externo y entre los componentes internos de la organización
 6. Son conscientes de las tensiones implicadas en mantener niveles óptimos de salud

5.2. ORGANIZACIONES SALUDABLES Y ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

- Las organizaciones que aprenden son aquellas que van adquiriendo gradualmente sus propias competencias, que van aprendiendo de sus propias experiencias
- Tal y como señala Esperra (1999) *“Las empresas inteligentes están pensadas y organizadas de forma que no dejan escapar los conocimientos ni las experiencias, todo se aprovecha . Son las que saben reír, soñar, expresar conocimientos, apasionarse, comprometerse en el trabajo cotidiano y gestionar bien su capital intelectual. Y no olvidar que cada persona es un potencial de conocimiento y aprendizaje.”*
- Las organizaciones sanas y que aprenden :
 - Sacan lo mejor de sus empleados
 - Utilizan mejor la capacidad mental y el conocimiento
 - Se anticipan y se adaptan a los cambios
 - Satisfacen distintas necesidades (afecto, reconocimiento, estima, pertenencia)



6. EL FUTURO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA



7.CONCLUSIONES

- Necesidad de un cambio de paradigma desde un modelo tradicional y basado en la patología hacia un modelo emergente basado en las fortalezas de las personas y en el funcionamiento organizacional óptimo
- Las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el trabajo y las organizaciones son percibidas más positivamente
- Cualquier ocupación ofrece posibilidades de experimentar experiencias positivas. Se trataría de favorecer las oportunidades de que estas experiencias aparezcan fomentando el disfrute por el trabajo hecho a gusto y a conciencia
- Hay necesidad de más investigación, de optimizar el funcionamiento de las personas y de las organizaciones y de una formación partiendo del paradigma positivo de la Psicología Organizacional