

PSICOLOGÍA POSITIVA EN EL TRABAJO

Apuntes para un Seminario



Ps Jaime E Vargas M

Indice

1. ¿Qué es la Psicología Positiva?
Dafne Cataluña
2. Psicología Organizacional Positiva: Una nueva perspectiva
Doménica Klinar
3. Psicología Organizacional Positiva
Marisa Salanova y Susana Martínez
4. 6 Aspectos Esenciales de la Positividad en el Trabajo
Elizabeth F. Cabrera
5. Resumen del libro: El “engagement” en el trabajo
Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli
6. Resumen del libro: Fluir en los negocios
Mihaly Csikszentmihalyi

¿Qué es la Psicología Positiva?

Dafne Cataluña

<https://www.iepp.es/que-es-la-psicologia-positiva/>

Existen muchas definiciones con las que puedes conocer lo que es la psicología positiva pero la que más me conecta con su esencia es la de Christopher Peterson:

“La Psicología Positiva es el estudio científico de lo que hace que la vida valga más la pena. Es la llamada de la psicología científica y práctica para estar tan preocupados por las fortalezas como por las debilidades. Tan interesados en construir cosas mejores en la vida como en reparar lo que está peor. Y tan relacionado con crear vidas plenas en gente normal como en curar la patología”

Como puedes observar hemos destacado dos partes de la definición, las explico con más detalle a lo largo del artículo.

Un cambio de enfoque

Lo más destacado de la Psicología Positiva es que decide, de forma deliberada, poner su punto de atención en lo que sí tiene la persona, en lo que está haciendo bien. Esta idea que parece obvia ha revolucionado la forma en que enfocamos el cambio desde ámbitos muy diferentes, como la salud, la educación, la empresa e incluso la política.

Si hacemos un ejercicio de memoria y evocamos recuerdos de hace aproximadamente 20 años, los colegios y los padres educaban enseñando aquello en lo que estábamos más flojos. Yo recuerdo horas y horas dedicadas a intentar llegar a la solución de problemas de matemáticas que finalmente memorizaba porque no lograba entender cómo llegar a la solución. Sin embargo, el latín y el griego los veía divertidos, como crucigramas que resolver, y se me pasaba el tiempo volando sin casi ser consciente.

¿Imaginas a qué le dedicaba más horas y a qué academia me apuntaron? A matemáticas, como no.

Este es uno de los conceptos más obvios, pero al mismo tiempo más contra intuitivos de la Psicología Positiva, poner el foco en desarrollar los puntos fuertes.

Hay un ejemplo que siempre digo y es el de los futbolistas. Cuando entrenan lo hacen en aquello que quieren perfeccionar, no ponen a un portero 20 horas a la semana a chutar a gol, ¿no tiene sentido verdad? Pues esta tendencia es la que arrastramos y solemos poner en marcha incluso en la actualidad.

El otro día en una conversación con un alumno que se forma en Coaching de Fortalezas me decía. *¿Y qué hago si el cliente quiere trabajar sobre sus puntos débiles?* Y mi respuesta fue: *Explícale que las últimas investigaciones en psicología positiva han demostrado que cuando ponemos el foco en nuestras fortalezas tenemos más energía, obtenemos mejores resultados, nuestro rendimiento aumenta, somos*

más creativos, tomamos mejores decisiones, y así podríamos citar un sin fin de efectos positivos que han demostrado este cambio de enfoque.

Y aquí viene otra de las aportaciones de la Psicología Positiva, que es el método científico.

Psicología Positiva y su diferencia con las pseudociencias

Uno de los estandartes que se han defendido con orgullo en todos los congresos de Psicología Positiva ha sido que se basa en el método científico.

¿Qué significa esto? Que los modelos y ejercicios que plantean los autores se han estudiado y validado previamente para demostrar que son efectivos en un tanto por ciento significativo de la población, es decir, que no se deben al azar o al efecto placebo.

Los investigadores han hecho tal esfuerzo en este punto que ya existen estudios longitudinales y meta-análisis.

¿Dónde suele surgir la duda? La duda viene cuando confundimos Psicología Positiva con pensamiento positivo.

¿Debes obligarte a sentirte feliz?

Obviamente no, y quien afirme lo contrario **no es una fuente fiable** en relación a la Psicología Positiva.

¿Cuál es su principal propósito?

La Psicología Positiva pone el foco en lo que sí funciona, en las fortalezas, las emociones positivas o el sentido vital, pero en ningún artículo científico ni en ningún manual de Psicología Positiva he leído jamás que se defienda esto, que se niegue la libertad para estar triste o enfadado.

Esta es la diferencia fundamental de la Psicología Positiva con la corriente del Pensamiento Positivo. Que consideramos que las emociones desagradables son necesarias para crecer y aprender y que son una parte inherente del ser humano.

Poniendo un símil, reducir la Psicología Positiva al pensamiento positivo sería como decir que el Planeta Tierra es un conjunto de territorios y océanos. Si la miras desde la distancia del espacio no ves el detalle, no ves los árboles, las personas, los edificios... ¿La Tierra es mucho más que un conjunto de territorios y océanos verdad? Pues lo mismo ocurre con la Psicología Positiva, si la miras desde la distancia, sin profundizar en ella puedes llevarte una idea equivocada de lo que realmente es.

Teorías, modelos y características

Te ofrecemos un breve resumen de los modelos más importantes para que luego puedas curiosear más e incluso coger ideas para ir poniendo en práctica en tu día a día.

FORTE

Es un método desarrollado por el IEPP que ha sacado a la luz un concepto fundamental que da respuesta a muchas de las críticas que han aparecido, y es que más a veces es menos y menos a veces es más.

“Más a veces es menos y menos a veces es más”

Me explico, a veces ser muy positivo puede llevarnos a tener una visión poco realista, donde no contemplemos imprevistos o el esfuerzo que nos va a llevar hacer algo, por ejemplo. En situaciones concretas ser tan positivo puede ocasionarnos inconvenientes. Recuerdo una compañera de trabajo que le ofrecías un proyecto y siempre decía que sí, para sus adentros decía un “sí puedo” pero pasado el tiempo, cuando tenía que ponerse con ello se daba cuenta que no tenía tiempo real de abordarlo sin estrés, es un ejemplo donde más a veces es menos.

A veces tenemos tan interiorizada una fortaleza que la ponemos en marcha de forma indiscriminada. Un ejemplo puede ser el de una persona que tiene la organización muy alta. Puede que en su trabajo le ayude mucho a la hora de estar bien preparado, pero si lo aplica de forma generalizada, por ejemplo en su vida personal, puede llegar a utilizar un gestor de proyectos para las compras, los viajes y las cuentas. No os hablo de cosas inventadas, os cuento situaciones reales, y en este caso, gestionar este tipo de programas le quitaba mucho tiempo a la persona y sacaba un poco de sus casillas a su pareja. Ahí es donde más a veces es menos.

Por eso es tan importante tener en cuenta el concepto de equilibrio en el uso de las fortalezas. Nuestros estudios indican que a mayor volumen de fortalezas en equilibrio mayores niveles de satisfacción con la vida siente la persona. Por eso te animo a que pienses en algo que se te da bien y con lo que disfrutes, que seas consciente de cuándo lo haces y sobre todo que lo pongas en marcha eligiendo el momento, para que tú provoques esos estados.

PERMA

Es el modelo del bienestar desarrollado por Martin Seligman, el padre de la Psicología Positiva.

Según Seligman hay 5 componentes que tienen presentes las personas que afirman sentirse felices:

- **Positive emotions** (Emociones positivas): aumentar las emociones positivas en el pasado, en el presente y en el futuro.
- **Engagement** (Compromiso): se trata de la puesta en práctica de las fortalezas personales con el objetivo de desarrollar un mayor número de experiencias óptimas, de flujo de conciencia ("flow").
- **Relationships** (Relaciones positivas): dedicar un tiempo a nutrir las relaciones fomenta la sensación de apoyo y compañía que influye directamente en la percepción de bienestar.
- **Meaning** (sentido): incluiría el sentido de la vida y el desarrollo de objetivos que van más allá de uno mismo. Es importante hacer una distinción entre

propósito y sentido vital, donde el propósito se relaciona más con objetivos y el sentido con el lugar y la función que ocupo en el mundo.

- **Accomplishment** (Logro): establecer metas que nos motive conseguir. Por supuesto, los cinco componentes no son ni exclusivos ni exhaustivos, es decir, que se pueden perseguir diversos objetivos en el camino de la felicidad y recorrerse desde distintos lugares.

Conocer estos componentes te permitirá decidir a cuál quieres prestar atención para dedicarle tiempo, por ejemplo, si decides que quieres incrementar las emociones positivas en tu vida podrás decidir dedicar tu tiempo a actividades que te infundan esas emociones y no otras.

FLOW

El Dr. Csikszentmihalyi es el artífice de este modelo y es otro de los padres de la Psicología Positiva.

La mayor aportación de este modelo es el que cuando sabemos jugar con el nivel de dificultad de la tarea y nuestras habilidades para realizarla podemos experimentar esa sensación de fluir, donde el tiempo vuela sin ser conscientes, el desgaste de energía es mínimo y la motivación muy alta.

Esta es la gráfica que ilustra los diferentes estados emocionales que podemos ir experimentando al ir incrementando o disminuyendo la dificultad de la tarea o en función de si disponemos de más o menos entrenamiento al realizarla.

Las fortalezas personales es una de las vías con las que puedes meterte en el canal de flow, por eso conocerlas es tan importante, porque te permitirá organizar tu trabajo, tu ocio o incluso tu forma de comunicarte de forma que disfrutes con lo que estás haciendo y al mismo tiempo consigas un rendimiento óptimo.

AMPLIACION - CONSTRUCCIÓN

Bárbara Fredrickson ha sido la primera investigadora que ha formulado una teoría donde las emociones positivas tienen una función adaptativa, la de ampliar y construir nuestras habilidades de afrontamiento.

¿En qué se traduce esta idea? Tan sencillo como que sí, antes de ponerte a hacer algo retador, te induces una emoción positiva, como por ejemplo el humor o la alegría, vas a afrontar ese reto con más habilidades y vas a tener más probabilidades de conseguirlo.

Te pongo un ejemplo de un estudio que se realizó con médicos que hacían diagnósticos de la función hepática. A un grupo se les daba una bolsa de golosinas y a otro grupo no antes de ver al paciente. ¿Te imaginas quién fue más preciso en los diagnósticos?, el grupo de las chucherías.

Podemos inducir emociones positivas con elementos tan sencillos como un baño de espuma, un olor especial, escuchar una canción que te guste o comerte un bombón, elige el sentido a explorar y disfruta.

5 Tips de lo más destacado de la Psicología Positiva

1. La Psicología Positiva se centra en lo que sí tienes para mejorar el bienestar psicológico.
2. La Psicología Positiva no niega las emociones negativas ni te obliga a ser feliz.
3. La Psicología Positiva se basa en el método científico
4. Se han descubierto variables que influyen en tu bienestar: fortalezas equilibradas, sentido vital, logro, relaciones, emociones positivas, etc.
5. Conocer tus fortalezas es una llave para fomentar el bienestar.

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 management, 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, establece 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 auto-eficacia, 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 cristianismo 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.
SABIDURIA	- 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 fortalezas 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 fun-

damental 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: Desclee 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: Desclee de Brouwer, S.A.
- Seligman, M., & Csikszentmihayli, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist 55, 5-14.

Psicología Organizacional Positiva

Marisa Salanova Isabel y Martínez Susana Llorens

En: Capítulo XIV. Psicología Organizacional. Francisco José Palaci Deseáis. Prentice Hall

1. OBJETIVOS

Los objetivos de este capítulo son:

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

La disciplina psicológica ha estado dominada casi exclusivamente por un interés en la patología, y ello ha traído consigo la concepción del ser humano como casi 'exento' de rasgos positivos, tales como el optimismo, la esperanza, la creatividad, la responsabilidad, etc. El foco tradicional de la Psicología, y en concreto la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en lo 'negativo' -por ejemplo, el conflicto organizacional, el absentismo, el estrés laboral-, debería cambiarse hacia un foco más positivo típico de la Psicología Organizacional, centrado en los recursos laborales y su potencial motivador. En otro lugar (véase Salanova y Schaufeli, 2004) hemos argumentado que el punto de partida es que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente 'sanos' y que para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia. Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia. Obviamente, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral 'saludable' al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la Psicología Organizacional Positiva (POP), que trata de dar respuesta a estos temas.

Este capítulo está estructurado en cuatro grandes partes. En primer lugar, se sentarán las bases de la Psicología Positiva y de la Psicología Organizacional Positiva, abordando las razones que han llevado a la disciplina psicológica a centrarse en los aspectos psicológicos más positivos del funcionamiento humano y organizacional. En este apartado se definirá la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio, su método de investigación así como las principales estrategias de intervención organizacional. En segundo lugar, se discutirán las características de las personas 'positivas' consideradas en su status de variables dependientes. En tercer lugar, se tratará de clarificar qué entendemos por organizaciones 'positivas', esto es, aquellas organizaciones que estructuran un ambiente positivo de trabajo y que tienen un funcionamiento óptimo. Por último, acabaremos este capítulo con algunas ideas sobre el futuro de la Psicología Organizacional Positiva en tres frentes: la investigación, la práctica profesional y la docencia-formación. Además se incluye un ejercicio práctico sobre la medida del *Work Engagement*.

3. PSICOLOGÍA POSITIVA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

3.1 La emergencia de un nuevo paradigma

Desde su inicio, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Tal y como fue lamentado por el psicólogo Martin Seligman (1992, p. 96): *En mi profesión pasamos mucho tiempo (y dejamos mucho dinero) intentando hacer los problemas menos problemáticos. Ayudando a la gente con problemas es una meta que merece la pena, pero la Psicología casi nunca se ha centrado en la meta complementaria, es decir, mejorar la vida de las personas.* La Psicología parece ser la ciencia de los defectos humanos y del mal funcionamiento de las personas en diversos ámbitos. Se utiliza pues el modelo médico tradicional caracterizado por un fuerte énfasis en el trastorno y su patología asociada, causada generalmente por un agente biológico como pueden ser un virus o una bacteria. Las prácticas médicas se organizan en función de este modelo y asumen que las tareas del profesional son el diagnóstico del trastorno, descubrir sus causas y síntomas, y diseñar tratamientos específicos. De forma análoga, la Psicología de la Salud Ocupacional se concentra en el malestar de los empleados, en la enfermedad profesional, y en los procesos psicológicos que subyacen al estrés laboral, así como en diseñar intervenciones para reducir el daño psicológico y organizacional de estos problemas.

Este paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado 'oscuro' del estrés laboral y está inspirado en el modelo médico. Pero sólo cubre la mitad del espectro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la parte 'negativa' del trabajo y del funcionamiento organizacional. Pero ¿qué hay de la parte positiva? Existe una necesidad creciente de una aproximación positiva, más novedosa y emergente que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo. Pero, ¿por qué es necesario este cambio de paradigma? No estamos hablando de 'suplantar' la Psicología Negativa por la Psicología Positiva, de eliminar el modelo médico centrado en las debilidades, sino que la Psicología Positiva irá en aumento

como una perspectiva científica 'complementaria' a la otra Psicología. Por tanto, el estudio de la enfermedad mental y su tratamiento continuará en la medida que los investigadores se centren en el estudio de la etiología de los trastornos, la naturaleza del sufrimiento humano y el tratamiento psicológico y farmacológico de la enfermedad mental. Por tanto, la Psicología Positiva busca no tanto una confrontación sino más bien un reconocimiento como un nuevo paradigma viable y necesario hoy día (Snyder y López, 2002).

Ya en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en otro lugar (Salanova y Schaufeli, 2004) hemos argumentado que quizá una respuesta clara al porqué de este nuevo paradigma es que una perspectiva más positiva en el funcionamiento humano y organizacional está ofreciendo respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede conllevar la aparición de organizaciones 'enfermas' que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno.

La gestión de estos cambios continuos de la sociedad, las organizaciones y el mercado de trabajo, requiere a su vez un cambio radical de paradigma de la Psicología, que pasa de utilizar un modelo de enfermedad a un modelo de salud, y que se abre a nuevas y prometedoras áreas de investigación y de aplicación a las organizaciones como son: la gestión de emociones positivas (la felicidad, el disfrute intrínseco, el placer), las formas efectivas de afrontamiento, la resistencia psicológica, la autenticidad en las relaciones sociales en el trabajo, el *flow* (experiencias extremadamente disfrutadas), la esperanza, la autoeficacia y la autodeterminación, la conducta cívica en las organizaciones, y el *Engagement* (Salanova y Schaufeli, 2004).

3.2. La Psicología Organizacional Positiva: nuevo reto

La Psicología Positiva ha sido definida como: *el estudio científico del funcionamiento humano óptimo* (Seligman, 1999). Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihail Csikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychologist* de junio de 2000. Seligman y Csikszentmihalyi (2000, p. 5) sugieren que el objetivo de la Psicología Positiva es *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 que esto sea posible es necesario entre otras acciones realizar una clasificación de las principales fortalezas y virtudes cívicas de las personas (Snyder y López, 2002). La posibilidad de medir las fortalezas humanas nos permitirá no sólo comprender esas fortalezas sino también poder 'incrementarlas'. Esto es, la clasificación tendría un doble objetivo: (1) la comprensión (investigación) y (2) la aplicación (ejercicio profesional) de estas fortalezas humanas. Además, las clasificaciones son absolutamente 'cruciales' en la ciencia, y por ello, la Psicología

Positiva debe también intentarlas. Para la Psicología un sistema de clasificación es necesario para construir una mayor comprensión de las fortalezas humanas, promover la salud y construir una práctica profesional focalizada en el incremento y la optimización de las fortalezas humanas. Por ejemplo, Snyder y López (2002) han señalado al respecto que clasificaciones como el *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM; American Psychiatric Association, última versión 2000)* aunque es un sistema de clasificación de los trastornos mentales está centrado exclusivamente en la parte 'oscura' del funcionamiento humano, y por tanto, no sirve a los motivos del nuevo paradigma de la Psicología Positiva.

Por supuesto, toda intención de hacer 'listas' sobre características de las personas, los trabajos y organizaciones positivas está sujeta a constricciones temporales y culturales. Así pues las listas son consideradas 'locales' a nuestro tiempo presente y cultura, además de no ser exclusivas ni exhaustivas. La intención aquí es llegar a un listado de las principales características que definen los trabajos positivos y las organizaciones positivas, y además establecer, en la medida de lo posible, cuáles podrían ser las características 'corazón' de estos trabajos y organizaciones positivas. Para ello, nos basaremos en las investigaciones previas que provienen justo del opuesto de la POP, es decir del estudio del estrés ocupacional, así como también de los pocos estudios que hay al respecto en un marco más global de la Psicología Positiva.

Desde la Psicología Positiva Seligman y colaboradores (1999) han intentado responder a la pregunta: ¿qué es la 'buena' vida? Para ello, han utilizado listas de características de la buena vida, así como aspectos básicos consensuados de lo que son los estados subjetivos positivos. Mediante trabajo en grupos de expertos han ido desarrollando estos listados creando taxonomías de la Psicología Positiva. Como resultado de sus encuentros y trabajo conjunto en miras a la creación y desarrollo de una Psicología Positiva, estos y otros investigadores han llegado a diseñar un listado relativo a las «raíces de la vida positiva». Se hace referencia aquí a 17 características de la vida positiva. Las características de la vida positiva son por orden alfabético: 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, y Trabajo satisfactorio

Por supuesto estos indicadores o características serían meramente descriptivos y no tanto prescriptivos. La intención aquí no es decir qué se debe hacer y cómo se debe funcionar para alcanzar lo 'positivo', sino más bien, qué caracteriza estos estados y qué los potencia desde el ambiente de trabajo y el funcionamiento y estructura de la sociedad y de las organizaciones de hoy día. Así, en el marco de las aplicaciones de la Psicología a las organizaciones, por ejemplo Luthans (2002a, 2002b) señala la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación en este campo que llamó *Positive Organizational Behavior (POB)* (2003, p. 179) entendida como *el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas,*

desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones.

Desde perspectivas actuales en Psicología de las Organizaciones y Conducta Organizacional, el foco en mejorar el desempeño se amplía también a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Además, queda demostrado en la investigación científica que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en este sentido más amplio. Este es el enfoque que damos al presente capítulo. Desde un punto de vista científico, gran parte de la investigación sólo ha cubierto la mitad del espectro en el estudio del funcionamiento de las personas y su gestión en las organizaciones (la parte negativa). Pero, ¿qué hay de la parte positiva? ¿Qué hay sobre el conocimiento científico de las condiciones organizacionales y características de los puestos de trabajo que incrementan el crecimiento, el bienestar psicosocial, la motivación y la conducta extra-rol? Por supuesto es necesaria una visión global y científica de todo el espectro del funcionamiento de las personas y de los grupos en las organizaciones para poder aplicar una gestión efectiva de las organizaciones. Y este es el enfoque de la Psicología Positiva aplicada a las organizaciones.

Con todo ello, podemos señalar que cuando aplicamos el conocimiento psicológico al mundo organizacional, hemos definido la Psicología Organizacional Positiva (a partir de ahora POP) como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. En otro lugar, ya definimos la POP desde una perspectiva de la Psicología de la Salud Ocupacional (véase Salanova y Schaufeli, 2004) pero también se puede aplicar al marco más amplio de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. El objetivo de la POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional positiva (Salanova y Schaufeli, 2004).

Para conseguir estos objetivos, la POP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y la 'vinculación' organizacional o *Engagement*, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, y un largo etc. El conocimiento de la «vida organizacional positiva» pasa por ir dando respuestas a las dos cuestiones que podemos llamar el 'corazón' de la POP: (1) ¿Qué caracteriza a los empleados 'positivos'? y (2) ¿Cómo son las organizaciones 'positivas'? No es nuestra intención en este capítulo abordar el estudio de todos estos elementos centrales de la POP, sino más bien desarrollar algunos de ellos que consideramos centrales en el ámbito de estudio de la Psicología de las Organizaciones.

Para ello iremos focalizándonos en la elaboración de un perfil de las personas y grupos de trabajo 'positivos', esto es, las características de aquellas personas que desarrollan un funcionamiento individual y colectivo óptimo en las organizaciones. Estas características tendrían el estatus de 'variables dependientes en potencia'. Por su parte, la misma definición de trabajos y organizaciones 'positivas' haría referencia a las características de los buenos trabajos y de las mejores organizaciones para trabajar, y estos aspectos tendrían el estatus de 'variables independientes en potencia'. La hipótesis aquí a formular sería algo así como: *las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el trabajo y las organizaciones son percibidas más positivamente*. Por ello a continuación trataremos de discutir, en primer lugar, las características de las personas 'positivas' consideradas en su status de variables dependientes. En segundo lugar, se tratará de clarificar qué entendemos por organizaciones 'positivas', esto es, aquellas organizaciones que estructuran un ambiente positivo de trabajo y que tienen un funcionamiento óptimo.

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS 'POSITIVAS'

Atendiendo a la definición de Psicología Organizacional Positiva expuesta anteriormente, el análisis de las personas positivas se centraría en las fortalezas, virtudes y aspectos positivos que darían lugar a su «funcionamiento óptimo» en las organizaciones. Así como el estudio de las deficiencias, debilidades o aspectos negativos de las personas se ha relacionado con estados deficitarios, conductas inadecuadas y comportamientos negativos; el funcionamiento óptimo se relaciona con estados y comportamientos positivos. Este funcionamiento ideal, en cualquier ámbito de la vida y especialmente en el trabajo y en las organizaciones, no es una ilusión utópica a la que únicamente ciertos privilegiados puedan aspirar. Bajo este planteamiento, ser positivo no supone ser una «súper persona». El experimentar satisfacción, bienestar y gozo, debe ser el reto al que dirigirnos en cada momento. Y para ello, no se trata tanto de proponernos grandes metas y participar en poderosos proyectos sino de experimentar placer con lo cotidiano tratando de disfrutar con la ejecución de nuestras tareas diarias. Csikszentmihalyi (1991) expone que los mejores momentos se experimentan cuando una persona se entrega voluntariamente en cuerpo y mente a esforzarse por conseguir algo que vale la pena. De esta manera, la percepción de valor que cada uno da a las cosas es fundamental. Las cosas no son valiosas objetivamente, ni son importantes en sentido absoluto, sino que nosotros les atribuimos valor. Es fundamental que las percibamos como importantes.

Más concretamente, en el ámbito laboral, abordar el estudio de las personas positivas supone el estudio de las fortalezas y capacidades de los recursos humanos positivamente orientados y efectivamente dirigidos para desarrollar mejoras en el trabajo. En este punto surgen dos cuestiones clave: ¿Qué características, capacidades o fortalezas poseen las personas positivas?, y ¿se pueden generar y desarrollar estas características? O lo que es lo mismo ¿Se puede llegar a ser una persona positiva? Para contestar a la primera cuestión podríamos entrar en una discusión profunda acerca de

si las personas positivas se caracterizan por determinados rasgos de personalidad, si se trata de estados menos estables y transitorios o nos referimos a ciertas predisposiciones, estilos de conducta, habilidades o aprendizajes. En este apartado no entraremos en este debate sino que trataremos de describir aquellos conceptos que la investigación ha considerado como positivos de la persona y que son significativos en el contexto del trabajo y las organizaciones. Únicamente queremos resaltar que la investigación ha señalado que algunas de las capacidades que aquí se exponen son bastante permanentes y estables sin que esto implique invariabilidad, sino que por el contrario, son susceptibles de instaurarse y desarrollarse en la mayoría de los casos.

4.1. Emociones positivas

Para abordar el análisis de las personas positivas podemos comenzar por el estudio de las emociones como elementos que componen los fenómenos y estados afectivos. Las emociones se podrían conceptualizar como tendencias de respuesta multi-componente que comienzan con una valoración individual del significado de un evento antecedente. Este proceso de apreciación desencadena una cascada de tendencia de respuesta que se acompaña de otros componentes como la expresión facial, el procesamiento cognitivo y los cambios psicológicos. Las emociones positivas se caracterizan por dar lugar a estados afectivos placenteros y beneficiosos para la persona. Así como las emociones negativas se han asociado con ciertas tendencias de respuesta específicas (el miedo con la huida, la cólera con el ataque, etc.) no ocurre lo mismo con las emociones positivas ya que éstas se asocian a un amplio repertorio de respuestas producto de una amplia relación pensamiento-acción. Según Fredrickson (2001), la mayoría de ellas (alegría, orgullo, amor, interés, estar contento, etc.) aumentan los repertorios de actuación de las personas y constituyen sus recursos personales de manera duradera (físicos, intelectuales, sociales y psicológicos).

Sobre algunas emociones positivas se ha desarrollado bastante investigación en el ámbito organizacional y aunque en algunos casos se utilizan conceptos similares indistintamente (alegría, disfrute, gozo, estar contento), es interesante establecer algunas distinciones. Así, la *alegría*, es considerada una emoción que tiene lugar en contextos familiares o confiados, requiere bajo esfuerzo y tiene evidentes manifestaciones faciales y corporales, apareciendo en muchos casos como consecuencia del logro de objetivos. Posee connotaciones de activación y se caracteriza por el estado festivo, en el amplio sentido de la palabra. Genera impulso de actuar, no sólo física y socialmente, sino también intelectual y artísticamente. Esta emoción es muy valorada en el ambiente laboral debido a su asociación con el comportamiento proactivo y la conducta emprendedora, ya que su tendencia de respuesta más común es la acción. Muy cercana a la alegría y a veces entendida indistintamente, se sitúa la emoción de *disfrutar*, aunque a ésta se asocian menos manifestaciones externas y menor grado de *arousal*. Por su parte, el *gozo*, se entendería como una emoción más auto-referida y con niveles más bajos de activación que las dos anteriores. Las tres emociones se refieren a un estado placentero y de felicidad, aunque no se asocian a las mismas respuestas o comportamientos.

Otras emociones positivas serían el *interés* dado que aumenta el impulso por explorar, obtener información y nuevas experiencias y el *orgullo*, que suele suceder a un logro y que impulsa a compartir los resultados y logros con otros haciendo prever los buenos resultados futuros.

Un rasgo común a todas las emociones positivas es que, aunque sean momentáneas y brevemente experimentadas, su efecto incidental produce un aumento de los recursos personales que se integra como duradero ya que pueden ser utilizados en otro momento, en ocasiones posteriores. El desarrollo de habilidades y el uso de recursos momentáneamente se puede llegar a consolidarlos para el futuro. Las emociones positivas, de esta manera, se entenderían en términos de aumento de los repertorios pensamiento-acción y describirían su función en términos de construcción de recursos personales duraderos (aumentan el alcance de la atención, cognición y acción). Isen (2000) mostró cómo las personas que experimentan emociones positivas muestran patrones de comportamiento inusuales: flexibilidad, creatividad, apertura hacia la información y eficiencia. También ocasionan preferencia por la variedad aceptando una extensa gama de cursos de acción. A otros niveles, las emociones positivas aumentan el bienestar psicológico y físico y son un recurso para compensar los efectos nocivos de las emociones negativas. Las emociones positivas facilitan la adaptación a la adversidad y esta adaptación supone satisfacción, la cual favorece más emociones positivas dando lugar a una espiral positiva (Aspinwall, 2001).

Como vemos, las emociones positivas tienen efectos beneficiosos tanto para la persona, ya que contribuye a su bienestar y facilitan el desarrollo de habilidades, como para el grupo y la organización, ya que las emociones se comparten. Al igual que las negativas, las emociones positivas se contagian. Las personas que experimentan emociones positivas las transmiten a los demás generando un clima positivo de relaciones interpersonales, de ahí que podamos señalar la veracidad del dicho: «ríe y el mundo reirá contigo».

4.2. Estados afectivos positivos: afectividad positiva, optimismo, resistencia elevación

Las emociones contribuyen a estados efectivos más generales y globales. Así podríamos advertir estados positivos y negativos refiriéndonos a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto. La afectividad positiva, es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos. Las personas con alto grado de afectividad positiva muestran frecuentemente buen humor, suelen estar alegres, entusiasmados, enérgicos, confiados y alerta. Esto es, al estado general de afectividad positiva se llega a través de otros más concretos como alegría, seguridad confianza, fortaleza, estima, determinación, etc. La investigación relativa a estos estados generales parece señalar que son bastante duraderos y estables ya que están fuertemente relacionados con rasgos de personalidad (Watson 2002). La afectividad positiva se relaciona positivamente con la extraversión y la afectividad negativa con el

neuroticismo. Al mismo tiempo, se ha mostrado su estabilidad temporal y en diferentes contextos, poniendo de manifiesto que la afectividad positiva se mantiene en todas las áreas de la vida (trabajo, familia, ocio, etc.) pero puede tener variaciones de intensidad. Además tiene un correlato psicosocial importante; por ejemplo, el número de amigos y conocidos, la frecuencia de contactos interpersonales, y la pertenencia a asociaciones y organizaciones está positivamente relacionado con la felicidad y la afectividad positiva; esta relación es bidireccional.

Entre los estados afectivos positivos destaca el optimismo. Podemos definir a la persona *optimista* como aquella que espera que le sucedan cosas buenas. La principal diferencia con los pesimistas se refiere a las expectativas futuras y fundamentalmente al sentimiento de confianza o duda sobre el grado en que las metas son asequibles (Carcer y Scheier, 2002). Los optimistas ante situaciones retadoras muestran una postura de confianza y persistencia en general. Los pesimistas se muestran dudosos y vacilantes. Esto puede ser también manifiesto en condiciones de adversidad. El optimista pensará que se puede manejar la adversidad con éxito de una forma u otra. El pesimista anticipará desastres. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y el estrés afectando a cómo las personas orientan sus vidas. Ante dificultades y situaciones inesperadas, los optimistas esperan obtener buenos resultados aunque la cosa se ponga difícil. Esta confianza general da lugar a sentimientos positivos. Mientras los pesimistas esperan resultados negativos y esto hace que experimenten con más frecuencia sentimientos negativos (ansiedad, enojo, tristeza, etc.). En relación a los procesos de estrés los optimistas y pesimistas utilizan estrategias de afrontamiento diferentes. Los optimistas usan estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. El pesimista reacciona negándola o distanciándose de ella. En este sentido, los optimistas aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no puedan resolverlos) y adoptan la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. En cuanto a las estrategias de afrontamiento de estrés, los optimistas tienen un estilo de acercamiento y los pesimistas de evitación. Es importante la diferencia entre optimistas y pesimistas respecto a las situaciones incontrolables o irresolubles porque mientras unos las aceptan como reales, los otros tienen un sentimiento de rechazo. La aceptación supone la reestructuración de los datos y la experiencia tratando de integrarlos para el futuro.

Sin embargo, el ser «excesivamente» optimista no es lo mejor, no podemos ver el mundo a través de unas «gafas de color rosa». El optimista utópico o el exceso de optimismo puede sobrestimar las capacidades de la persona para afrontar una situación manifestando estrategias de afrontamiento débiles o insuficientes. O también es posible que las personas optimistas tengan menos resistencia a la frustración y se sientan peor ante los resultados negativos debido a la desconfirmación de sus expectativas. Por esto es fundamental desarrollar un optimismo «realista» que sería la tendencia a mantener expectativas positivas basándose en las capacidades y los recursos reales.

Otro concepto considerado relativamente estable ya que en ocasiones se ha considerado un rasgo de personalidad, es la resistencia. Este concepto tuvo sus orígenes en la investigación clínica con niños que a pesar de estar inmersos en ambientes de privación, extremo riesgo y peligro, desarrollaban excelentes mecanismos de defensa y adaptación. En un principio, se conceptualizó como similar a invulnerable o invencible, sin embargo posteriormente se ha concluido que este fenómeno no es exclusivo de los super-niños sino que se trata de un fenómeno adaptativo bastante común a todas las edades y en todos los contextos. Aunque la resistencia se ha estudiado tradicionalmente en relación al estrés, las personas resistentes en otros ámbitos de la vida lo serán también en el trabajo. La resistencia se entiende como una fortaleza ante la adversidad. Metafóricamente se podría representar con las cualidades de los metales: son resistentes y duros ante las agresiones, pero a la vez, son maleables y capaces de adaptarse a nuevas formas. Sería una coraza ante las condiciones adversas que además posibilita la adaptación y la obtención de buenos resultados. Luthans (2002, p. 702) la define como una capacidad psicológica positiva que *rebota* la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor.

El concepto resistencia supone dos condiciones básicas: la amenaza, adversidad o riesgo y los buenos resultados. Además contiene dos procesos activos: el de oposición y el de ataque. Esto es, ante las condiciones adversas del ambiente que hacen prever resultados negativos, la persona resistente muestra unas fortalezas capaces de superar las demandas y obtiene buenos resultados. De esta manera, los modelos explicativos más integradores combinan variables situacionales referidas a la exposición al riesgo y la disponibilidad de recursos considerando la resistencia como un recurso personal. Algunos atributos de las personas resistentes son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro. Las personas resistentes se desenvuelven mejor en ambientes difusos que las poco resistentes, ya que afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos. Todo ello hace de la resistencia un valioso recurso en el mundo laboral actual. Aunque se puede considerar un estado (algunos autores hablan de personalidad resistente), los atributos que la conforman se pueden generar y desarrollar con programas de recursos humanos similares a los que desarrollan la autoeficacia o la inteligencia emocional.

Finalmente, por la importancia que tiene en el ámbito del trabajo y las organizaciones, nos centraremos en la elevación. Este concepto se refiere al estado de bienestar y satisfacción que se asocia a los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás. El sentimiento que se sitúa en su base es el de ayudar a otros y llegar a ser mejor persona. Este estado emocional de elevación es considerado como emocionalmente positivo y se asocia a expresiones faciales de gozo y gratitud al manifestar un comportamiento más cívico y social. La ejecución de estos actos reporta un estado placentero que implica manifestaciones de activación y alegría, al tiempo que provoca sentimientos positivos en los demás como el agradecimiento y el deseo de afiliación. Su manifestación más genuina se da ante personas desvalidas, débiles, necesitadas de ayuda o en peligro. Pero estas no son las únicas manifestaciones de

este tipo de comportamientos. En el ambiente laboral, la elevación no surge en situaciones de extrema dificultad o apuro, sino que se concreta en comportamientos de apoyo y ayuda ante las demandas del trabajo.

Así, las conductas prosociales, cívicas y la voluntariedad en el trabajo están relacionadas con la elevación. Desde esta perspectiva, se experimentaría elevación al ayudar a un colega que se encuentra en apuros sin buscar el reconocimiento o la recompensa sino por la satisfacción que supone el realizar el acto en sí. Sin embargo, aunque no es su propósito, estos comportamientos dan lugar al establecimiento de vínculos entre trabajadores y contribuye a generar un clima de apoyo grupal y organizacional. En las organizaciones, este estado afectivo es valorado muy positivamente por su tendencia prosocial y también se ha mostrado su relación con la conducta extra-rol, conducta cívica o ciudadanía organizacional. Al ser un valor socialmente valorado, las personas que lo experimentan son personas bien aceptadas e integradas dentro de los equipos de trabajo y mantienen buenas relaciones sociales.

4.3. La motivación positiva: el engagement y el flow

Uno de los aspectos determinantes del comportamiento humano es la motivación, que es un proceso psicológico relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. Al estar directamente relacionada con la actividad, hace que sea un tema de total interés en el ámbito del trabajo y las organizaciones. Desde la Psicología Organizacional Positiva, este impulso a actuar en relación al trabajo, en determinadas condiciones y para ciertas personas, puede ser fuente de satisfacción y bienestar reportando beneficios tanto para la persona como para la organización. Dos conceptos han sido ampliamente estudiados en este contexto, el *engagement* y el *flow*. Estos términos no han sido traducidos a sus homólogos en español ya que por la complejidad de los estados a los que se refieren no es posible definirlos con una única palabra. Sus antecedentes podemos situarlos en las teorías de la motivación formuladas en las décadas de los 50 y 60, sobre todo de la de Maslow. Pero ha sido recientemente cuando han adquirido entidad propia.

El engagement es un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud que es caracterizado por el «vigor», la «dedicación» y la «absorción» o concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Baker, 2002). Concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. Si analizamos los componentes del *engagement* advertimos que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que experimentan *engagement*, se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus

actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen plenamente con sus tareas implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar. Se ha mostrado empíricamente que el estado de *engagement* modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2004 para una revisión) como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, el *engagement* se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. Además desde una perspectiva colectiva, el *engagement* puede ser considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que desencadena la «potencia grupal» o la «eficacia colectiva».

Un proceso muy cercano al *engagement* es el *flow*, pero así como el *engagement* se refiere a un estado relativamente estable y duradero, experimentado con relación al trabajo en general, el *flow* se refiere a tareas o aspectos concretos del trabajo y es más breve temporalmente. El *flow* es entendido por Csikszentmihalyi (1999) como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada. La actividad es satisfactoria en sí misma y la persona permanece totalmente concentrada en ella hasta el punto de perder la noción temporal. En este estado, la persona se esfuerza al máximo sin darse cuenta, empleando todas sus potencialidades y este esfuerzo está dirigido a la consecución de metas, al tiempo que experimenta control sobre la situación y sobre sí mismo. Chen, Wigand y Nilan (1999) consideran que la experiencia de Flow se caracteriza por tres dimensiones o estados principales. En primer lugar, una serie de «antecedentes» que se refieren a la percepciones de metas y retos claros, de *feed-back* inmediato y la oportunidad de actuar percibiendo capacidades y habilidades ajustadas para la acción. En segundo lugar, la «experiencia» caracterizada por la fusión entre conocimientos y acción, concentración y alto sentido de control. Finalmente, los «efectos» que consisten en pérdida de la conciencia de sí mismo y distorsión temporal. De esta manera la experiencia de *flow* resulta de un equilibrio dinámico entre las oportunidades de acción y la percepción de capacidades o habilidades necesarias.

Aunque la investigación inicial sobre el *flow* se centró en jugadores de ajedrez, escaladores, bailarines, artistas y otras personas que realizan actividades en las que se enfatiza el disfrute o divertimento como la principal razón para practicarlas, actualmente está siendo analizado en otras situaciones. En otro trabajo (Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2002), hemos estudiado dicha experiencia en diversas profesiones, mostrando evidencia empírica sobre las tres dimensiones de este concepto: eficacia percibida, satisfacción y absorción. En concreto en el ambiente de trabajo las personas podrían experimentar *flow*, cuando la actividad en sí misma es intrínsecamente recompensante. No es únicamente la consecución de objetivos la que

recompensa, sino la actividad en sí misma. Los objetivos o metas están claros y se obtiene retroalimentación inmediata de en qué medida la conducta se dirige a la consecución de las metas. La atención está centrada en la tarea presente, olvidando cualquier otro aspecto adicional. Se experimenta sensación de control, no se siente la posibilidad del error. La percepción temporal sufre transformaciones: el tiempo pasa deprisa y se pierde la noción temporal.

En un principio, podemos pensar en relación al *engagement* y el *flow* que muchas ocupaciones como la de los médicos, arquitectos, cocineros, periodistas, investigadores, etc., ofrecen más oportunidades de realización personal y más autotelia que otros. Es decir, permiten que la atención se centre en el propio desarrollo y no sólo en los resultados proporcionando más situaciones intrínsecamente gratificantes que otros trabajos que se presentan como más rutinarios y menos creativos. Sin embargo, cualquier ocupación ofrece posibilidades de experimentar estas 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. Se ha de intentar restituir a las personas comunes la posibilidad de obtener satisfacción en el día a día no solamente a través de acontecimientos excepcionales, inesperados y raros. La falta de experiencias positivas aparece cuando las personas se obsesionan tanto en lo que quieren conseguir que ya no se obtiene placer de la propia actividad presente, y cuando esto sucede, pierden la oportunidad de ser felices.

4.4. Las creencias de eficacia

Las creencias personales son fundamentales para comprender el comportamiento humano y entre estas creencias, la autoeficacia se alza como requisito fundamental por la profunda influencia que ejerce tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales. Recientemente, se ha definido la autoeficacia como las «creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados» (Bandura, 1997, p.3).

Las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar mediante la «elección de conductas». Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y desarrollamos aquellas otras que somos capaces de dominar. En segundo lugar, las creencias de eficacia determinan la cantidad de «esfuerzo» empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o «persistencia» en tratar de lograr algo. Bajos niveles de eficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. En tercer lugar, las creencias de eficacia afectan a nuestros pensamientos y sentimientos de manera que los que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención y dificultan la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los que se

perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación pueda plantearles.

De esta manera, la persona que se considera eficaz se impone a sí mismo retos que favorecen sus intereses y el desarrollo de actividades nuevas, intensifican sus esfuerzos cuando su rendimiento no se ajusta a las metas que se habían propuesto, hace atribuciones causales sin sentir ansiedad y experimenta bajo grado de estrés en situaciones difíciles. Todo esto suele comportar éxitos para la persona. Por su parte las personas que se consideran poco eficaces evitan las tareas difíciles, reducen sus esfuerzos y fácilmente se dan por vencidos frente a las dificultades, acentúan sus deficiencias personales, disminuyen sus aspiraciones y padecen en gran medida ansiedad y estrés. Tales dudas sobre sí mismo disminuyen el rendimiento y generan malestar.

La investigación empírica en contextos laborales ha establecido sólidas relaciones entre autoeficacia y bienestar considerándola por un lado como fuente de bienestar y por otro como un valioso recurso para afrontar las demandas laborales actuando como amortiguador de los estresores. Pero esta relación posee una doble dirección ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, mente de autoeficacia. Igualmente sucede respecto al desempeño. El nivel de autoeficacia se relaciona positivamente con el buen desempeño mientras que los logros y éxitos se convierten a su vez en potenciadores de la autoeficacia.

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES "POSITIVAS"

5.1. Recursos laborales: ingredientes esenciales

Como se ha mencionado anteriormente, los puestos de trabajo saludables cuentan con la existencia de 'recursos' laborales que son responsables de la generación del bienestar psicológico positivo de los empleados y de la creación de organizaciones positivas. Por tanto, estos recursos laborales son características de lo que llamamos organizaciones positivas. Según el modelo de Demandas-Recursos

(Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001) los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, reducir las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Desde esta perspectiva podemos asumir el importante rol que los recursos laborales juegan no sólo en la reducción del impacto negativo de las demandas laborales, sino el papel fundamental que los recursos ejercen como motivadores en sí mismos (Bakker, Demerouti, de Boer, y Schaufeli, 2003). Este rol motivacional de los recursos laborales queda patente en la Teoría de la Conservación de Recursos (COR) de Hobfoll (1989, 2001). Según esta teoría, los recursos pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y la acumulación de recursos. Según este modelo las personas intentan retener, proteger, y construir

recursos y lo que resulta amenazante para ellos es la pérdida potencial o real de tales recursos. Los recursos se definen como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por los individuos o que sirven para conseguir dichos objetos, características personales o energías que el trabajador valora. Además, desde esta perspectiva se asume que la presencia de recursos puede generar lo que se denominan «espirales positivas» o «espirales de ganancias» de recursos (Hobfoll, 2001) que se han encontrado en estudios previos (Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2004; Salanova, 2004; Salanova, Bresó, y Schaufeli, 2004). El hecho de ganar recursos hace probablemente más fácil que se crean más recursos en un futuro, y se preserven otros recursos que se consideran valiosos, con lo cual puede verse incrementada la motivación para crear más recursos, así como el bienestar de los trabajadores (Hobfoll, 2001, 2002). De acuerdo con esto, aquellas personas que ganan recursos son más vulnerables a ganar más recursos, y por tanto, generar espirales positivas de recursos.

Entre los recursos laborales más importantes para generar organizaciones positivas podemos destacar los siguientes: autonomía en el puesto, oportunidad para el uso de habilidades, variedad, demandas laborales realistas, claridad de las tareas y del rol laboral, las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, la variedad de las tareas, la existencia de información y *feed-back* sobre el trabajo, un salario percibido como 'justo', la seguridad física en el trabajo, que el trabajo sea valorado socialmente, y el apoyo del supervisor. Son las 'vitaminas' del modelo de bienestar psicológico de Warr (1987, 1990). La idea central de su modelo es que la salud mental está afectada por las características del puesto de la misma manera en que las vitaminas afectan la salud física. Generalmente, podemos decir que al principio las vitaminas mejoran la salud. Sin embargo, la ingesta continua de vitaminas puede tener dos efectos. El primero de ellos es un efecto constante, producido por las vitaminas C y E, donde la salud no mejora más aunque se sigan tomando vitaminas. En segundo lugar, la sobreingesta de vitaminas A y D produce un efecto tóxico en la salud, y se muestra una relación de U-invertida entre cantidad de vitaminas y efectos sobre la salud. De igual modo las nueve características del puesto señaladas anteriormente pueden afectar a la salud mental. La presencia de autonomía en el puesto, oportunidad para el uso de habilidades, variedad de tareas, demandas laborales realistas, claridad y oportunidad de contacto interpersonal funcionan como las vitaminas A y D. Tanto la falta como el exceso de tales características afectarán negativamente a la salud mental. Se produce, pues, una relación curvilínea (de U-invertida) entre la presencia de esas características del puesto y la salud mental. Por el contrario, poseer una paga que se considera adecuada, así como poseer seguridad laboral y una posición social valorada funcionan de la misma manera que las vitaminas C y E en la salud física, siguiendo un modelo lineal. Por tanto, la presencia inicial de estos recursos mejora la salud mental, aunque superado un cierto nivel lo único que se consigue es mantener un nivel constante de salud mental.

De todas estas características psicosociales, Warr (1987) señala cinco de ellas como recursos clave: (1) oportunidad de control, (2) oportunidad para el uso de habilidades, (3) las demandas de la tarea, (4) claridad ambiental y (5) apoyo social. Sin embargo,

estudios recientes, señalan el importante papel que juega el *feed-back* en el bienestar psicológico de los trabajadores. A continuación vamos a definir aquellas características que han mostrado que tienen un mayor efecto sobre la salud de los trabajadores y que resultan más importantes para generar organizaciones saludables.

Control del puesto:

La autonomía o control en el puesto de trabajo puede considerarse como un recurso clave en la mayoría de los modelos de estrés (Hadarían & Oldham, 1980; Karasek, 1979; Warr, 1987). Podemos encontrar diferentes etiquetas de esta característica: autonomía, discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisiones y margen de decisión (Peiró, 1993; Warr, 1987, 1996). Investigaciones más recientes tienden a distinguir dos aspectos básicos del control: control de tiempos y control de métodos. El control de tiempos se refiere al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea. Por otro lado, el control de métodos se refiere a la capacidad del trabajador para decidir el método con el que va a realizar la tarea, se refiere al cómo hacerlo (Jackson, Wall, Martín, y Davis, 1993). De hecho, la presencia de altas demandas laborales y altos niveles de control en el puesto puede favorecer la aparición de puestos activos, que faciliten el aprendizaje y la motivación de los trabajadores (Karasek, 1979).

Oportunidad para el uso de habilidades:

Este recurso se refiere a la oportunidad que ofrece el puesto para la utilización y el desarrollo de las propias habilidades, así como la utilización de habilidades valoradas y habilidades requeridas. Las habilidades se entienden como la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las funciones del puesto de trabajo. Diversos estudios han mostrado que aquellas empresas que favorecen el uso de las habilidades que los trabajadores poseen obtienen trabajadores más satisfechos, con niveles de autoestima más altos y con mayores indicadores de bienestar psicosocial (ver Peiró, 1993).

Variedad:

Otra característica que define un puesto saludable es la variedad. Esta característica hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente. Además, podemos distinguir dos tipos de variedad en el trabajo: variedad intrínseca y variedad extrínseca. La variedad intrínseca se define como el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del trabajador (Hadarían y Oldham, 1980; Warr, 1987). Por otra parte, la variedad extrínseca hace referencia a aspectos del trabajo relacionados con otros aspectos del entorno del trabajo así como la música ambiental, cambios en la iluminación, oportunidad de mirar al exterior, etc. (Véase Peiró, 1993.)

Demandas laborales realistas:

A pesar de que el término demanda pueda asociarse con el estrés, la presencia de demandas laborales realistas se consideran características positivas y necesarias para

generar puestos activos y motivadores que fomenten el desarrollo personal (Karasek, 1979). Así, sólo cuando existan excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades de la persona, aparecerán problemas de estrés. Warr (1987) señala como positivas la presencia de demandas de trabajo, demandas de la tarea, demandas atencionales, demandas cuantitativas y cualitativas, responsabilidad de rol. La presencia de tales demandas laborales se consideran características positivas siempre y cuando los empleados cuenten con los recursos laborales necesarios para afrontarlas. Por otra parte, la falta de carga de trabajo puede resultar también estresante. La asignación de pocas tareas, o la realización de tareas muy simples, rutinarias y aburridas en relación a las habilidades y destrezas del trabajador pueden también resultar perjudiciales (Peiró, 1993).

Claridad de tareas y rol laboral:

Se refiere a que el rol a desempeñar está bien definido y por tanto también lo están las tareas a realizar. Además, la persona posee información clara respecto a las expectativas, es decir a lo que se espera de él (véase Peiró, 1993). Un puesto saludable implica que exista información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: (a) información sobre las consecuencias de la conducta, así como retroalimentación de la tarea; (b) información sobre el futuro, ausencia de ambigüedad sobre el futuro del trabajo, ausencia de inseguridad en el trabajo; y finalmente (c) información sobre la conducta requerida, así como baja ambigüedad de rol.

Oportunidades para el contacto social:

El hecho de saber que se puede contar con el apoyo de compañeros y el propio supervisor en caso de que se necesite, se considera también un recurso organizacional muy importante. De hecho, el apoyo social es probablemente uno de los recursos más estudiados en la investigación (Kahn y Byosiére, 1992). Este recurso tan relevante puede definirse como una relación interpersonal positiva con personas que se consideran importantes o significativas en el trabajo, como por ejemplo el supervisor o los propios compañeros. Este apoyo social puede manifestarse a través de un apoyo de tipo emocional, esto es a través de sentimientos de empatía, estima, y confianza, así como proporcionando apoyo de tipo instrumental. Por ejemplo, ayudando a un compañero cuando le surge un problema (Jones y Fletcher, 1996).

Feed-back sobre el trabajo realizado:

La información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados también se considera un recurso organizacional clave (Hackman y Oldham, 1980; Demerouti y otros, 2001) responsable de la aparición de consecuencias positivas tales como un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejoras en la productividad (Schaufeli y Enzmann, 1998). El *feed-back* hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño (Hackman y Oldham, 1980). Este *feed-back* puede ser proporcionado por distintas fuentes, como por ejemplo por la manera en

que el puesto está diseñado, por el propio supervisor o por los propios compañeros de trabajo.

5.2. Organizaciones saludables y organizaciones que aprenden

Desde la perspectiva positiva que estamos ofreciendo en este capítulo, hemos de ser capaces de considerar que podemos generar organizaciones que sean saludables y que aprenden. Nos referimos a que las organizaciones pueden convertirse en inteligentes, innovadoras, vivas, imaginativas y adaptativas a los cambios futuros. Para generar organizaciones sanas hay tener en cuenta cuatro dimensiones básicas, que son: factores ambientales, salud física, salud mental y salud social (Cooper y Cartwright, 1994; Stephen, 1994). Bennet, Cook y Pelletier (2002) han descrito cómo son las organizaciones saludables (*Healthy organizations*). Estas organizaciones tienen las siguientes características: (1) tienen en cuenta dimensiones múltiples del bienestar psicológico de sus empleados (bienestar físico, social, emocional, etc.), (2) consideran múltiples niveles de salud, esto es, nivel individual, grupal y a través de la organización en su conjunto, (3) se comprometen en un seguimiento continuo de la salud a lo largo del tiempo (*Health monitoring*), (4) se esfuerzan en proveer programas y políticas que incrementen el bienestar de sus empleados, (5) mantienen la congruencia a dos niveles: entre la organización y su ambiente externo, y entre los componentes internos de la organización (por ejemplo, comunicación interna), y (6) son conscientes de las tensiones implicadas en mantener niveles óptimos de salud (por ejemplo, servicio al cliente).

Estas organizaciones «sanas» son capaces de satisfacer distintas necesidades de los empleados, tales como la necesidad de afecto, de reconocimiento, de estima, de pertenencia. Una organización sana puede definirse como «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, sobre todo, será y estará muy sana aquella que, además, estimule esas otras emociones que hemos llamado positivas que le van a permitir conseguir esa tarea primaria» (Herrerros, 1999). Un concepto similar es de organizaciones que aprenden (*Learning organizations*). Son organizaciones que van adquiriendo gradualmente sus propias competencias, que van aprendiendo de sus propias experiencias (<biblio>). Estas organizaciones van creando su propio estilo de aprendizaje que es difícil de copiar por la competencia y que es una característica importante para su propia supervivencia en el mercado.

Las organizaciones sanas y que aprenden saben sacar lo mejor de sus empleados (de Geus, 1997), utilizan mejor la capacidad mental, el conocimiento, y eso lo hacen durante años. Además, gestionan el aprendizaje anticipándose y adaptándose a los cambios en lugar de abordarlos cuando llega una crisis (Argyris, 1993; Senge, 1990). 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. Las empresas inteligentes 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 personas queremos trabajar en organizaciones sanas en donde existan recursos que satisfagan nuestras metas y objetivos. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. ¿Pero cómo son estas organizaciones? En este sentido, *The Great Place to Work Institute* (<http://www.gre-atplacetowork-europe.com>) es un instituto europeo que ofrece servicios y herramientas que ayuden a generar organizaciones más efectivas. Basándose en su experiencia de más de 20 años ayudan a definir las características de las mejores empresas. Ellos definen un buen lugar para trabajar como un lugar donde los empleados «confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos». Según este instituto, un buen lugar para trabajar se caracteriza por mantener buenas relaciones entre (1) empleados y dirección, entre (2) empleados y sus puestos/compañía, y (3) entre empleados y otros compañeros. Además, cada año ofrecen una lista de cuáles son las mejores empresas para trabajar en 24 países del mundo. Así, proponen una lista de cuáles son las 100 empresas en las que mejor se trabaja a nivel europeo. A estas empresas que forman parte de este ranking se les reconoce su esfuerzo por crear un ambiente de trabajo saludable y de alta-calidad. Entre las 10 empresas que ofrecen los mejores entornos de trabajo en España se destacan entre otras: la empresa Danone, Lilly, Diageo, General Electric Plastics, Esteve, Computer Associates, Amgen, Merck, Sharp & Dhome, y Avon Cosmetics.

6. EL FUTURO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

Hasta el momento, hemos pretendido ofrecer una visión de qué es y qué estudia la Psicología Organizacional Positiva, su pasado y presente. Pero ¿qué hay de su futuro? Al ser una perspectiva reciente, queda mucho por hacer y construir en este ámbito profesional y de investigación. A continuación vamos a señalar algunas líneas de trabajo futuras de la POP agrupadas en tres ámbitos: (1) la investigación, (2) la práctica profesional, y (3) la docencia y formación.

Desde la investigación, es necesario que se realicen más estudios en los cuales se evalúe la naturaleza y consecuencias de diferentes constructos y conductas positivas, así como su validez diferencial en diversos contextos significativos (Aspinwall y Staudinger, en prensa). Se hace aquí referencia a la validez discriminante de diversos constructos positivos, así como de diversas consecuencias de los mismos tanto a nivel individual (*flow, engagement*) como a nivel organizacional (mejora de la calidad del servicio, aumento del desempeño organizacional). Ahora bien, la ciencia avanza normalmente de forma lenta y con incrementos modestos en el conocimiento; es por ello, por lo que algunos autores han señalado que el proceso de investigación en el marco de la Psicología Positiva, la publicación de los principales hallazgos en revistas científicas y su comunicación en foros públicos como congresos, conferencias y jornadas, debe hacerse con cautela y realizar cuidadosas y apropiadas inferencias desde los datos empíricos, ya que estamos ante un nuevo campo, y el 'investigar' de forma apresurada puede dañar la credibilidad de los hallazgos (Snyder y López, 2002).

También la Psicología Positiva necesita tener una clasificación de las fortalezas humanas, que en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se traduciría en una clasificación de las principales características de las personas y de las organizaciones positivas. En este capítulo, hemos pretendido acercarnos a este objetivo, siendo conscientes de que las clasificaciones realizadas pueden estar sesgadas por los mismos investigadores, y que además, la exhaustividad es muy difícil de conseguir, al menos en este ámbito científico. En este capítulo nos hemos centrado en algunas características de las personas positivas. Se ha puesto de manifiesto que, aunque algunos estados emocionales son bastante estables y que en ocasiones se han considerado como rasgos de personalidad relativamente permanentes, es posible generar y desarrollar estos aspectos positivos de la persona. Las relaciones establecidas entre emociones positivas y otras variables organizacionales como el desempeño, el clima, apoyo social, etc., son bidireccionales. Al igual que ocurre cuando se relacionan con variables individuales como el bienestar o la salud en general. De esta manera es posible la intervención, aunque para ello se precisa de una investigación centrada en estas relaciones que ponga de manifiesto tanto los aspectos causales como otros posibles efectos mediadores o moduladores del proceso.

Además, ya que el foco de la POP está también en el estudio de las organizaciones positivas, en este capítulo hemos visto que las organizaciones positivas lo son en la medida en que los puestos cuentan con recursos laborales específicos. Estos recursos resultan motivadores en sí mismos y por tanto, generadores de experiencias positivas en el trabajo. Para crear organizaciones saludables debemos (re)diseñar puestos sanos donde los trabajadores cuenten con el control necesario, puedan poner en práctica sus habilidades, diseñar puestos variados con demandas realistas, donde exista claridad de tareas y de roles, donde se cuente con el apoyo de compañeros y supervisores cuando sea necesario y donde se reciba un *feed-back* inmediato sobre la ejecución de las tareas. La presencia de todas estas características en el nivel necesario podrá producir organizaciones sanas, organizaciones donde se estimule el aprendizaje organizacional y se muestre interés por crear condiciones de trabajo sanas donde las personas disfruten de su trabajo y tengan la calidad de vida laboral que merecen.

Por último desde la investigación y relacionado con la práctica profesional, el futuro en este ámbito necesita no realizar investigación básica focalizada en comprender los procesos de cambio positivos (a través por ejemplo de la investigación de laboratorio), pero también necesita desarrollar programas de investigación para explicar cómo ocurren esos cambios, y además cuál es la eficacia de las diversas estrategias de mejora para incrementar y optimizar los cambios positivos ocurridos. La Psicología Positiva necesita de más investigación-acción o investigación aplicada en contextos reales.

Esta última idea enlaza con nuestro siguiente punto: la práctica profesional. Es necesario también que el psicólogo de las organizaciones no esté sólo vinculado a los problemas, a la prevención y a la intervención organizacional. Desde la Psicología Organizacional Positiva, también cabe la 'optimización' del funcionamiento de las personas y de las organizaciones. En la medida en que la ciencia psicológica positiva se vaya desarrollando también será posible una aplicación paralela de los principios y

hallazgos de la investigación. Hasta el momento existe poca literatura al respecto de cómo debe orientarse la práctica profesional en el paradigma de la Psicología Positiva. No obstante, cabe señalar el trabajo de Snyder, Feldman, Taylor, Scliroeder y Adams (2000) en donde la práctica de la Psicología Positiva se puede dividir en Mejora Primaria y Secundaria. Lo que ellos llaman *Primary and Secondary Enhancement*, a modo de símil a la Prevención primaria y secundaria. La mejora primaria incluye actividades para garantizar el funcionamiento óptimo y la satisfacción de las personas, que en el ámbito de la POP incluiría también el funcionamiento organizacional óptimo. Tales conceptos son los que definen la Psicología Positiva en sí misma. La mejora secundaria por su parte, incluye aquellos esfuerzos adicionales que mejorarán el funcionamiento óptimo y la satisfacción desde una perspectiva temporal. Tales mejoras secundarias, a menudo ocurrirán después de que produzcan esos niveles básicos de funcionamiento y satisfacción desde la mejora primaria. En la Figura 14.1 se puede observar cómo las estrategias de mejora primaria y secundaria tienen una base temporal, comenzando por asegurar unas bases de funcionamiento óptimo y satisfacción (mejora primaria) y progresando hacia niveles mayores de funcionamiento y bienestar (mejora secundaria). Por ejemplo, mediante el contrato de expectativas podemos establecer las bases para alcanzar un funcionamiento óptimo del empleado y que se encuentre además satisfecho con el ajuste de sus expectativas (mejora primaria). No obstante, para garantizar mejoras en el funcionamiento óptimo del empleado es necesaria la mejora secundaria, por ejemplo con revisión del contrato psicológico del empleado.

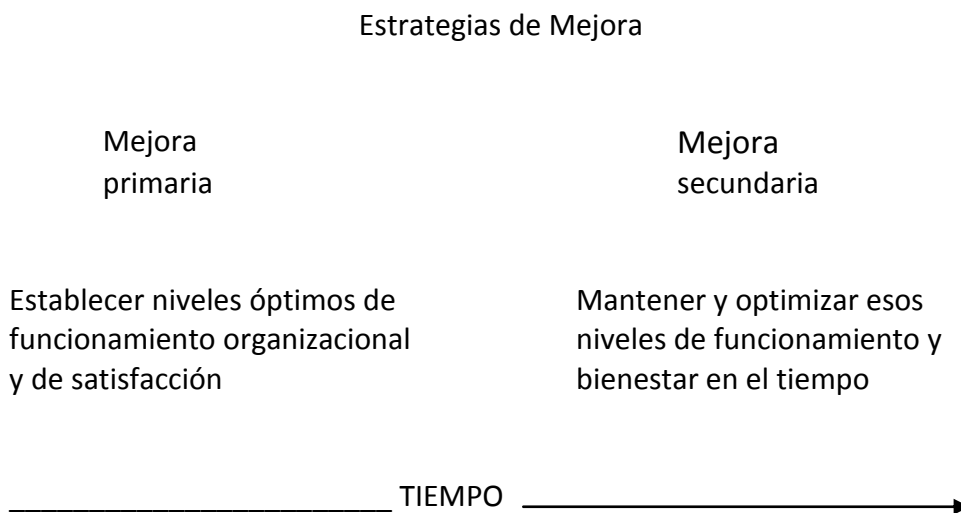


Figura 14.1. Mejora primaria y secundaria en Psicología positiva (adaptado de Snyder y López, 2002)

Además es necesaria no sólo la investigación sino también la Docencia y Formación en las Universidades y centros de formación partiendo del paradigma positivo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Como ya señaló Snyder (1977) las experiencias personales y profesionales determinan qué es lo que nosotros 'vemos'. Así nuestra visión de la naturaleza humana y del funcionamiento organizacional está influida por nuestra formación como psicólogos. De este modo, el paradigma en el cual vosotros como estudiantes habéis sido formados en la universidad, guía de alguna forma que 'veis' en la conducta humana y en el funcionamiento de las organizaciones y de la sociedad, además de guiar el camino que tomaréis para influir en el cambio humano, organizacional y social. Si al psicólogo se le forma única y exclusivamente en el modelo tradicional, el modelo médico de la enfermedad y del trastorno, sólo verá a su alrededor problemas y trastornos, teniendo sólo conocimiento de una 'cara de la moneda', la parte oscura del ser humano y de cómo funcionan las organizaciones. En este capítulo hemos argumentado suficientemente la necesidad de un cambio de óptica, de lente, de paradigma. Para el ámbito de la Psicología Positiva, empieza a ser viable la necesidad de elaborar rigurosos programas para graduados tanto en las universidades como en centros de formación de postgrado. Estos programas, tanto de grado como de postgrado y doctorado, deberían establecer las bases de este nuevo paradigma, su objeto de estudio, así como el método de investigación y las principales estrategias y técnicas de intervención y optimización.

CONCLUSIONES

En este capítulo hemos pretendido ofrecer una panorámica sobre el nuevo paradigma de la Psicología Positiva aplicado al ámbito de las organizaciones y del trabajo. Los objetivos específicos que formulamos en la introducción se centraron en que el alumno fuese capaz de entender las razones del nuevo paradigma de la Psicología Positiva, así como de comprender las bases científicas de la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio y sus retos futuros. Para ello hemos desarrollado en el primer apartado de este capítulo las razones del nacimiento y el desarrollo de la Psicología Positiva y de sus aplicaciones a la Psicología de las Organizaciones, la 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. Además también, en el Apartado 3 desarrollamos los principales conceptos 'nucleares' respecto a qué caracteriza a las personas 'positivas'. Se han expuesto algunas de las características de las personas positivas. Aunque la exposición no es exhaustiva nos

hemos centrado en las emociones que más atención están teniendo en la literatura actual, los estados afectivos que generan, así como aspectos motivacionales y otros referidos a las creencias personales. También para alcanzar el objetivo de que el alumno comprendiese qué son las organizaciones positivas entendidas como organizaciones saludables y que aprenden, hemos desarrollado el Apartado 4 de este capítulo, en el cual hemos señalado cuáles son y cómo se definen los recursos más importantes de la organización responsables de generar trabajos sanos, donde se estimule el bienestar psicológico de los empleados. Además, hemos visto qué son las organizaciones saludables y las organizaciones que aprenden. Por último, hemos señalado cuáles son las mejores organizaciones para trabajar, aquellas que cuidan el contexto de trabajo y que son las que realizan las mejores prácticas.

Hemos pretendido ofrecer una visión de qué es y qué estudia la Psicología Organizacional Positiva, su pasado y presente. Pero no nos hemos quedado en el presente. Hemos intentado avanzar hacia dónde debería ir la Psicología Organizacional Positiva en el futuro, avanzando ideas en tres frentes: (1) la investigación, (2) la práctica profesional, y (3) la docencia y formación de los futuros psicólogos del trabajo y de las organizaciones. Ahora el tiempo y el buen hacer de los especialistas tienen la palabra.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- American Psychologist, 55, 1, enero de 2000.
- American Psychologist, 56, 3, marzo de 2001.
- SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W.B. (2004). Engagement: un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Sometido para su publicación.*
- SNYDER, C. R & LOPEZ, S. (Eds.) *The handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- TURNER, N., BARLING, J., y ZACHARATOS, A. (2002). Positive psychology at work. En C.R Snyder y S. Lopez. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (pp. 715-730) Oxford: Oxford University Press.

SEIS ASPECTOS ESENCIALES DE LA POSITIVIDAD EN EL TRABAJO

Elizabeth F. Cabrera

People & Strategy, Volume 35/Issue 1 - 2012

Traducción: Ps Jaime E Vargas M

Existen muchos beneficios y causas de las emociones positivas. Este artículo presenta un marco de referencia desarrollado a partir de la investigación en psicología positiva que incluye seis aspectos esenciales de la positividad en el ambiente laboral: pensamiento positivo, relaciones positivas, fortalezas, empoderamiento, significado y bienestar. Se detallan los pasos específicos para incrementar cada una de las seis dimensiones positivas. Los administradores y los profesionales en recursos humanos pueden utilizar este marco de referencia para aumentar el involucramiento de los empleados así como su ejecución con objeto de alcanzar mayores niveles de éxito organizacional.

La positividad es la experiencia frecuente de emociones positivas tales como la alegría, la esperanza, la gratitud, el interés, la serenidad y la inspiración. Son las experiencias placenteras cotidianas que hacen que uno se sienta contento y satisfecho. La evidencia nos muestra que el aumento de la positividad en el ambiente laboral puede proporcionar una mayor ventaja competitiva para las organizaciones (Achor, 2010). Las personas que experimentan emociones positivas en el trabajo tienen niveles más altos de involucramiento, de comportamientos ciudadanos organizacionales y de ejecución laboral, así como resultan con menos probabilidad de experimentar burnout o de involucrarse en comportamientos contraproducidos (Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

La positividad es buena para la base trabajadora de empleados. Resulta benéfica para las organizaciones debido a que conduce a mayores niveles de motivación y de ejecución. Los empleados positivos toman mejores decisiones, son más creativos y más productivos y tienen mejores habilidades interpersonales. La positividad también es buena para los empleados ya que mejora el bienestar y el éxito personal. Esto, a su vez, beneficia a las organizaciones ya que los trabajadores aprecian los esfuerzos de la compañía para mejorar su bienestar, resultando en una mayor lealtad y compromiso.

Beneficios de la Positividad

En 1998, Martin Seligman, entonces presidente de la Asociación Psicológica Americana instigó al campo de la psicología para ampliar su principal propósito respecto a los problemas humanos y cómo resolverlos, para incluir mayor investigación sobre emociones positivas, rasgos positivos e instituciones positivas. Desde entonces, una cantidad

significativa de investigaciones se han dedicado a explorar aspectos positivos de los individuos y de las organizaciones.

La conclusión abrumadora de esta investigación es que la positividad o la alegría lleva al éxito (Anchor, 2010). Aun cuando muchas personas aún creen que las cosas son al revés. Pasan largos días y noches trabajando mucho, convencidos de que encontrarán la felicidad cuando finalmente alcancen el éxito. Nosotros ahora sabemos que la felicidad viene primero. Las personas positivas son más probablemente exitosas. Por ejemplo, un estudio mostró que los estudiantes que eran los más alegres cuando novatos, fueron quienes obtuvieron más dinero 15 años después de haberse graduado (Diener, Nickerson, Lucas & Sandvik, 2002). En otro estudio se mostró que los trabajadores que fueron reportados como los más alegres, recibieron mejores evaluaciones de sus supervisores y pagos que fueron en aumento 18 meses después (Staw, Sutton & Pelled, 1994).

Así que ¿cómo es que la positividad lleva al éxito? Hay una larga lista de beneficios asociados con el experimentar emociones positivas, todos ellos contribuyen para alcanzar el éxito. La positividad beneficia a las personas mentalmente, socialmente, psicológicamente y físicamente.

Beneficios Mentales

Nuestras emociones afectan la forma en que trabaja la mente. Cuando estamos en un modo negativo, nuestra mente tiene un enfoque muy estrecho. Esto puede ser útil para ayudarnos a responder rápidamente ante un riesgo inminente. Cuando escuchamos el claxon de un coche, es importante para nosotros ignorar cualquier otra cosa y enfocarnos en el carro que tocó el claxon para ver si estamos en peligro. Cuando un cliente nos llama para quejarse, debemos escucharlo cuidadosamente y enfocarnos en tratar de resolver su situación.

Las emociones positivas tienen exactamente el efecto contrario en la forma en que trabaja la mente. En lugar de estrechar nuestro enfoque, el rango de ideas y comportamientos que vienen a la mente cuando estamos en un modo positivo es mucho más amplio (Fredrickson & Branigan, 2005). Las personas positivas tienen una atención plena mayor de lo que está pasando a su alrededor, absorben más información. Esto les permite decidir mejor ya que están más abiertos y ven más soluciones ante los problemas. También, cuando la gente experimenta emociones positivas, se sienten seguros y a salvo, luego pueden pensar en formas más divergentes, sin sentirse amenazados. Pensar fuera de la caja posibilita una mayor creatividad.

Beneficios Sociales

Las personas positivas también son más efectivas interpersonalmente. Las gentes se sienten más cercanas y mejor conectadas con los demás cuando experimentan emociones positivas. Es más probable que hagan juicios favorables de los demás, lo que aumenta su atractivo y lleva a relaciones más fuertes. Tener relaciones de alta calidad en el trabajo se relaciona con el crecimiento personal, la creatividad y la motivación. Las relaciones cercanas son una fuente de apoyo emocional y proporcionan recursos necesarios para comprometerse con las tareas. Las personas con relaciones de alta calidad colaboran con mejor disposición y es más probable que se ayuden entre sí. Intercambian más información, son mejores para coordinar sus esfuerzos y tienen menos conflictos.

Beneficios Psicológicos

Además de fortalecer las habilidades tanto cognitivas como interpersonales, la positividad también ayuda a las personas a desarrollar valiosos recursos psicológicos. Las personas positivas tienen una mejor salud mental, experimentan menos ansiedad y niveles más bajos de depresión. También tienen más esperanza, confianza en ellos mismos y resiliencia (Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

Estos recursos psicológicos que se construyen cuando las personas experimentan emociones positivas, aumentan la motivación. Las gentes que tienen esperanza y autoconfianza se trazan objetivos mayores, generan múltiples trayectorias para lograr sus metas y hacen un mayor esfuerzo por lograrlas. Las personas resilientes son capaces de reponerse de los fracasos. No permiten que las dificultades los detengan en su persecución de objetivos. Las personas positivas son más resilientes debido a que tienen habilidades de confrontación más efectivas. Son proactivas y enfocadas a los problemas, cuando encuentran dificultades. Los recursos psicológicos que proporciona la positividad no solo hacen que las personas estén más motivadas, también aumentan la probabilidad de que logren lo que se proponen.

Beneficios en la Salud

Las personas positivas son físicamente más sanas. Tienen cifras menores de presión arterial, tasa cardiaca más baja, niveles inferiores de hormonas relacionadas con el estrés y sus sistemas inmunes son más fuertes. La positividad disminuye la probabilidad de tener hipertensión, diabetes y accidentes vasculares cerebrales. Las personas positivas duermen mejor, padecen menos gripas y reportan experimentar menos dolor, comparadas con las personas negativas (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Y gracias a los diversos beneficios en su salud, se estima que la gente positiva puede vivir arriba de 10 años más que la gente

negativa (Danner, Snowdon & Friesen, 2001). Tener empleados sanos es claramente benéfico para las organizaciones ya que mejora la productividad, reduce el ausentismo y puede disminuir grandemente los costos de los cuidados médicos.

Comprendiendo la Positividad

Para poder beneficiarse de la positividad, primero necesitamos entender qué causa que las personas experimenten emociones positivas. Para empezar, algunas personas naturalmente son más positivas que otras. La genética aporta cerca del 50% de nuestra felicidad.

Muchas personas piensan que las circunstancias de la vida, como el salario, la salud o los eventos vitales, juegan un rol importante en nuestra positividad. Quedarían sorprendidos al saber que nuestras circunstancias solo aportan cerca del 10% de nuestra felicidad. Esto es debido a que los seres humanos se adaptan rápidamente ante situaciones nuevas. Nuestros cerebros están programados para responder a lo nuevo, así rápidamente notamos lo novedoso y diferente y tendemos a ignorar lo que resulta redundante en nuestras vidas (Lyubomirsky, 2007).

Entonces ¿qué es responsable del resto de nuestra felicidad? Resulta que el 40% de nuestra positividad está determinado por nuestros propios pensamientos y acciones. Esto significa que casi la mitad de nuestra positividad es el resultado de las actividades que escogemos y de la forma en que interpretamos el mundo en donde vivimos. Esta bajo nuestro control. De hecho, podemos aumentar nuestra felicidad mediante un esfuerzo intencional... Algunas personas tendrán que trabajar un poco más en ser positivos, pero ellos pueden ser más felices si eligen serlo (Lyubomirsky, 2007).

Aumentar la positividad requiere un esfuerzo considerable y mantenido ya que las personas tienen una tendencia negativa. La gente reacciona con mayor intensidad a los eventos negativos y a la retroalimentación negativa y lo recuerdan mejor. Las emociones negativas se sienten más intensamente que las emociones positivas. Cuando nos piden recordar eventos emocionales importantes, las personas recuerdan cuatro recuerdos negativos por cada recuerdo positivo. De acuerdo con Rick Hanson (2009), nuestro "cerebro es como el Velcro para las experiencias negativas y como el Teflón para las positivas". Estamos constantemente pendientes de los peligros ya que nuestros cerebros evolucionaron para mantenernos a salvo. Mientras esta tendencia negativa ciertamente juega un papel en nuestra sobrevivencia, en el mundo actual, el prestar tanta atención a lo negativo no es tan importante como lo fue con nuestros ancestros y es lo que actualmente abona a nuestro sufrimiento e infelicidad (Hanson, 2009).

Obviamente no podemos evitar la negatividad en nuestras vidas, siempre pasan cosas malas. Lo que importa es la proporción entre emociones positivas y negativas en el tiempo. Debido a nuestra inclinación por lo negativo, debemos asegurarnos de tener suficientes experiencias positivas para balancear las negativas. Necesitamos más emociones positivas para sobrepasar las fuertemente negativas. La investigación sobre positividad indica que debemos tener un porcentaje de al menos 3 emociones positivas por cada emoción negativa (Fredrickson, 2009).

Desafortunadamente, en muchos ambientes de trabajo, las personas no experimentan esta razón de 3 x 1. De hecho, la falta de civilidad se ha vuelto un problema en incremento para las organizaciones (Pearson & Porath, 2009). Las compañías que entienden la importancia de la positividad pueden contar con una ventaja competitiva al intencionalmente crear ambientes donde los trabajadores experimenten más emociones positivas. Los administradores pueden influir en las emociones del ambiente laboral mediante políticas y prácticas que implementen. También pueden modelar y promover el pensamiento y la conducta positiva.

Los 6 aspectos esenciales

La investigación en psicología positiva ha identificado diversas intervenciones que se ha comprobado que aumentan la positividad. Buscando en esta investigación, he desarrollado un marco de referencia para la positividad en el ambiente laboral e identificado estrategias que pueden ser implementadas por los administradores para crear y mantener ambientes laborales positivos donde la gente convive. Los 6 aspectos esenciales de la positividad en el modelo de ambiente laboral positivo incluyen: el pensamiento positivo, las relaciones positivas, las fortalezas, el empoderamiento, el significado y el bienestar.

Pensamiento positivo

La forma en que pensamos tiene un efecto poderoso en nuestras emociones y en nuestra conducta. Afecta inclusive a nuestras habilidades. Las personas que piensan en palabras relacionadas con el éxito antes de contestar un test de inteligencia, lo hacen mejor que las personas que piensan en palabras relacionadas con el fracaso, independientemente de su nivel de CI (Anchor & Peterson, 2008). Mientras nosotros no podemos controlar lo que nos sucede, podemos controlar como pensamos respecto a ello. Los administradores pueden ayudar a crear un ambiente laboral positivo al promover que las personas piensen positivamente. Cuatro estrategias para promover el pensamiento positivo incluyen: 1) enfocarse positivamente, 2) el optimismo, 3) la gratitud y 4) el perdón.

Enfoque positivo.- La investigación reciente en neurociencia ha mostrado que podemos entrenar a nuestro cerebro a ser más positivo. Entre más nos esforcemos por ver lo positivo y en ignorar los pequeños contratiempos, veremos más cosas buenas. Los pensamientos positivos pueden cultivarse al enfocarse en lo que es bueno (Anchor,

2010). Hay diversas formas en que los administradores pueden mantener a las personas enfocadas en lo positivo. Algunas incluyen el dirigir las conversaciones hacia lo que es bueno, celebrando pequeñas victorias, señalando las fortalezas de la gente, narrando historias de éxito y motivando a los equipos para buscar soluciones y no ahogarse en los problemas. Un buen administrativo es “un constructor de sueños y no un destructor de ideas” (Sanders, 2011).

Optimismo.- Ser optimista es esperar un futuro promisorio. Las personas optimistas creen que las metas se pueden alcanzar. Esto les permite tomar riesgos, probar nuevas ideas y hacer cambios necesarios, todo esto aumenta sus posibilidades de logro. El optimismo se basa en la forma en que las personas explican mentalmente las cosas que les suceden (Seligman, 2002). Los optimistas ven los obstáculos como circunstancias temporales que pueden superar con sus habilidades. Los pesimistas ven los obstáculos como situaciones de larga duración y que no pueden controlar. Afortunadamente, el optimismo se puede aprender ya que la forma en que interpretamos los acontecimientos depende de nosotros. Los administrativos pueden ayudar a los trabajadores a relegar sus pensamientos pesimistas y tener explicaciones más optimistas de los sucesos negativos. Por ejemplo, el administrador puede sugerir a un miembro del equipo que falló en cerrar un trato, que fue debido a que el cliente tenía prisa, no por un error de él. Él debería ser optimista y esperar a cerrar el trato mañana, cuando el cliente tenga más tiempo.

Gratitud.- La gratitud es sentirse agradecido. Son momentos de realización, de bendiciones, darse cuenta de lo afortunado de las circunstancias y pensar en todas las cosas buenas de la vida. Una de las formas más efectivas para aumentar la positividad es el desarrollar una cultura de la gratitud. Las personas experimentamos emociones positivas cada vez que tomamos un momento para pensar en lo que es bueno. Los administradores deberían motivar a los trabajadores para que busquen la forma de recordar ser agradecidos. Deberían tener una bitácora de la gratitud donde escriban diariamente tres experiencias por las que se sientan agradecidos o donde reflejen sus sentimientos de agradecimiento por encender su computadora o por dirigir se a su hogar después de trabajar. Los administrativos pueden iniciar sus reuniones solicitando a las personas que mencionen algo o alguien con quien sientan agradecimiento. Expresar la gratitud es especialmente poderoso ya que produce un círculo virtuoso. Las personas que se sienten apreciadas estarán más motivadas para expresar también su gratitud.

Perdonar.- En tanto la gratitud aumenta nuestra positividad al incrementar la frecuencia de las emociones positivas, tener momentos malos reduce la positividad al acumular emociones negativas. Los ambientes de trabajo positivos también tienen una cultura del perdón. Los administrativos promueven que los empleados se perdonen entre sí y modelan el perdón ellos mismos. Cuando alguien comete un error, no se pierde el tiempo buscando a quien culpar o maldecir por lo sucedido. Las fallas se ven como oportunidades para aprender. Se identifica la lección y se continúa para adelante.

Relaciones Positivas

Tener relaciones interpersonales cercanas y confiables es la clave para distinguir entre personas felices e infelices (Diener & Seligman, 2002). Las relaciones positivas son vitales para nuestro bienestar y efectividad (Dutton, 2003). Hay cuatro estrategias básicas para construir relaciones positivas: 1) respeto y aprecio, 2) reconocimiento, 3) confianza y 4) generosidad.

Respeto.- Las relaciones positivas están construidas sobre las necesidades básicas de respeto y aprecio. Nos gusta sentir que los demás nos ven como individuos competentes y como valiosos contribuyentes. Hay diversas maneras en que los administradores pueden demostrar respeto y aprecio. Una es solicitar a las personas que expresen sus opiniones y escuchar verdaderamente lo que tengan que decir. La solución de problemas de manera colaborativa involucra a todo mundo en la búsqueda y evaluación de soluciones alternativas. Eso demuestra que usted valora sus opiniones y confía en sus habilidades para resolver exitosamente la situación. Otra forma en la que los administrativos pueden mostrar aprecio es el que aprendan todo lo que puedan sobre la gente con la que trabajan, preguntándoles sobre sus familiares, sus pasatiempos y sus anécdotas. Una buena idea es plantearse como meta el aprender una cosa nueva sobre alguien del trabajo cada día. Los administradores deberían directamente manifestar a los demás que todos son miembros valiosos en la organización. La importancia de expresar aprecio no debe minimizarse. Una de las principales razones por las que los trabajadores abandonan o renuncian a su trabajo es debido a que sienten que no son apreciados (Rath & Clifton, 2005).

Reconocimiento.- Las relaciones positivas se construyen cuando las personas son reconocidas por el trabajo que hacen y cuando sus logros son celebrados. Mientras el respeto y el aprecio muestran a la gente que son valorados por lo que son, el reconocimiento les muestra que son valorados por sus logros, que lo que hacen importa. Con todo lo importante que es el reconocimiento, 65% de los americanos dicen que han pasado todo el año sin recibir reconocimiento por su buen trabajo (Rath & Clifton, 2005). Debido a nuestra tendencia a fijarnos en lo negativo, rápidamente notamos lo que está mal y no lo que está bien. Cuando algo sale mal, nos causa emociones negativas, nos sentimos amenazados y nos concentramos en ello. Cuando las cosas salen bien, frecuentemente no decimos nada. Se requiere de un esfuerzo intencional para los administradores el darse cuenta y responder cuando las cosas van bien. El reconocimiento cotidiano es especialmente efectivo debido a que es espontáneo e inmediato. Requiere que los administradores constantemente estén pendientes del buen comportamiento, de manera que puedan reconocer a las personas cuando lo vean. El reconocimiento se emplea ante contribuciones como la innovación en los productos, la reducción de costos de producción o las ventas extraordinarias. El reconocimiento a las carreras profesionales incluye eventos para celebrar la lealtad, como tener una fiesta para reconocer a las

personas que han estado en la compañía por cierto número de años o para reconocer contribuciones de toda una vida en personas que se jubilan (Gostick & Elton, 2009).

Confianza.- Los administradores construyen relaciones positivas al demostrar que son confiables. Las personas son percibidas como confiables cuando actúan con integridad y benevolencia (Dutton, 2003). Esto significa que los administradores necesitan ser honestos, actuar de acuerdo con sus valores, mostrar consistencia en su comportamiento, demostrar buen juicio y dejar ver que se preocupan por los demás. No solo es importante para los administradores el ser percibidos como confiables, también necesitan mostrar que ellos confían en sus empleados. Una de las mejores maneras de demostrar a los otros que confías en ellos es el darles autonomía. Al permitir que la gente tome importantes decisiones y al darles control sobre cómo, cuando y donde trabajar, los administradores demuestran que confían en ellos. Una segunda forma con la que los administradores muestran su confianza en otros es el compartir informaciones valiosas. Compartir información respecto a perfiles, costos, productividad, clientes y estrategias con la gente, envía un claro mensaje de que los administradores confían en ellos con información sensible.

Generosidad.- Regalar es una de las mejores formas de aumentar la felicidad. Recibimos una oleada de sentimientos positivos cuando ayudamos a alguien más. Las personas han reportado un acervo positivo mayor cuando proporcionan apoyo a otros, que cuando ellos mismos reciben apoyo (Brown, Nesse, Vinkur & Smith, 2003). Los administradores pueden capitalizar el poder de la generosidad para aumentar la positividad en el trabajo. Hay diversas formas para motivar a las personas para que ayuden a otros. Una manera es el reconocer a alguien cuando demuestra generosidad. Esto manda un claro mensaje a todos de que ayudar es valorado y hace más probable que estas conductas se repitan. Otra forma de motivar la generosidad es mediante el proceso de socialización. Contar historias de actos sucedidos de generosidad ayuda a los novatos a ver que ayudar a otros es esperado y apreciado. El asignar a individuos específicos para que ayuden a miembros nuevos a adaptarse, demuestra acciones pensadas, no solo palabras, de que ayudar es altamente valorado. Los programas de mentoría proporcionan excelentes oportunidades para que los empleados con mayor experiencia utilicen su tiempo en ayudar a los empleados jóvenes con sus labores. Los que sirven como mentores típicamente encuentran reforzante el estar disponibles para apoyar usando su experiencia para hacer la diferencia en la carrera de alguien más. Finalmente, el poder de liderar con el ejemplo nunca debe de ser subestimado. Los administradores que son generosos estimulan las reacciones positivas, inspiran a quienes les rodean para que los imiten.

Fortalezas

La gente tiene un deseo natural para realizar su potencial y la mejor manera de hacerlo es mediante sus fortalezas. Las personas más felices y exitosas tienen la oportunidad de emplear sus fortalezas frecuentemente. Los empleados que tienen la oportunidad de usar

sus fortalezas cada día, tienen niveles más altos de satisfacción en sus clientes y en productividad, así como mejores tasas de retención (Harter, Schmidt Y Hayes, 2002). Tienen seis veces más oportunidad de sentirse involucrados en su trabajo y poseen niveles mayores de energía y más bajo riesgo de un ataque cardíaco (Anchor & Peterson, 2008).

Además de los beneficios positivos del empleo de las fortalezas en el trabajo, un reporte encontró que solo 20% de las personas en el mundo tienen la oportunidad de hacer lo que hacen mejor cada día en su trabajo actual (Buckingham & Clifton, 2001). Así que una estrategia clave para los administradores que quieren crear ambientes laborales positivos, es el ayudar a la gente a identificar, usar y desarrollar sus fortalezas.

Identificar.- Muchas personas están conscientes de algunas de sus fortalezas, pero no todo mundo. Ya que las fortalezas vienen de manera tan natural, frecuentemente las tomamos por algo dado, pensando que vienen fácilmente para todos como para uno mismo. Así, ayudar a las personas a identificar sus fortalezas es un primer paso importante en el manejo basado en ellas. El disfrute, la facilidad, la energía y la excelencia son pistas útiles para descubrir fortalezas. Los administradores pueden utilizar estas pistas para detonar fortalezas en otros. Pueden entrevistar a la gente para descubrir cuáles son las tareas que más disfrutan. El observar a la gente trabajando y observar su rápido aprendizaje, su alta energía o sus patrones repetidos de ejecuciones exitosas es otra manera de descubrir fortalezas. También existen cuestionarios que pueden ser empleados para identificar fortalezas y los profesionales en recursos humanos pueden jugar un papel importante para ayudar a los trabajadores a identificar sus fortalezas al ofrecerles su asesoría. Finalmente, el feedback de otros puede ser útil para identificar fortalezas (Roberts, Spreitzer, Dutton, Quinn, Heaphy & Barker, 2005).

Usar.- La gente necesita tener la oportunidad de usar sus fortalezas en el trabajo. El primer paso en dirección a esta meta es el seleccionar individuos con las fortalezas particulares que se necesitan para lograr los objetivos de la organización. Los profesionales en recursos humanos pueden tener un impacto mayor en esto al seleccionar cuidadosamente a las personas que se ajustan mejor a las necesidades de la organización. Los administradores entonces pueden trabajar con los empleados para estructurar sus roles, de manera que hagan el mejor uso de sus fortalezas. Raramente los trabajos se diseñan en base a la combinación única de fortalezas de sus empleados, así que los administradores necesitan trabajar con los empleados para modificar sus roles. El moldeamiento de los roles es crítico para mejorar la buena adaptación al trabajo. Cuando se hace trabajo de equipo, las tareas pueden distribuirse entre los miembros del equipo, sobre la base de sus fortalezas. Una manera de asegurar que las personas tengan la oportunidad de usar sus fortalezas en el trabajo es el destinar algunas horas cada semana como “tiempo de fortalezas”, durante el cual las personas puedan trabajar en tareas que quizá no caigan dentro de la descripción de su puesto, pero que ayuden a alcanzar las metas de la compañía.

Entre más seguido la gente use sus fortalezas, en el trabajo, más probable será que experimenten momentos de fluidez (flow). Fluir es un estado de intenso involucramiento con el momento presente (Csikszentmihalyi, 1990). Es como una droga natural cuyos efectos ocurren cuando las personas están profundamente concentradas en una tarea retadora que se ajusta con sus fortalezas. Es durante los momentos de fluidez que la gente siente que hace las cosas perfectamente y que se siente perfectamente.

Desarrollo.- Las mayores oportunidades para crecer vienen de construir sobre las fortalezas. Los administradores pueden ayudar a los empleados para que construyan sobre sus fortalezas al proporcionarles feedback y oportunidades para su desarrollo. El feedback positivo y frecuente resulta crucial para el aprendizaje. Sin embargo, el feedback típicamente se da muy pocas veces al año en revisiones anuales o bienales de la ejecución y frecuentemente se enfoca en exponer debilidades o lo que ha salido mal. No obstante, aprendemos mejor con feedback positivo y no negativo. Además del feedback, las oportunidades de entrenamiento son cruciales para los empleados, para su desarrollo ulterior en el área de sus fortalezas. Los profesionales de los recursos humanos deberían proporcionar entrenamiento en el trabajo, cursos específicos y otras herramientas constructoras de habilidades para ayudar a los empleados para que logren el éxito mediante sus fortalezas. Los administradores deben motivar a sus empleados para que aprovechen las oportunidades de desarrollo. Las mentorías y el coaching también pueden ser valiosos para ayudar a los empleados a identificar las formas de crecimiento de sus fortalezas.

Empoderamiento

En los ambientes laborales positivos, las personas son empoderadas para hacer sus trabajos exitosamente. Ellos saben lo que son sus metas y cuentan con el apoyo y la autonomía necesarios para alcanzarlas. De acuerdo con el principio del progreso, una nueva teoría de la motivación en el trabajo, las personas son más felices en el trabajo cuando tienen la oportunidad de experimentar logros. Sienten que sus mejores días son aquellos donde han hecho progresos consistentes y significativos, mientras que sus peores días son cuando tienen retrocesos (Amabile & Kramer, 2011). Los administradores pueden aumentar la cantidad de emociones positivas experimentadas en el trabajo al ayudar a que la gente progrese. El empoderamiento es la mejor manera de ayudar a los empleados para que alcancen sus metas. Esto involucra claridad, apoyo y autonomía.

Claridad.- El primer paso para empoderar a los empleados esta en clarificar metas y expectativas. Las personas solo pueden progresar en el trabajo si tienen una clara idea de los resultados que se esperan entregar. Con el empoderamiento, el papel del administrador gira de una supervisión cercana de lo que la gente esta haciendo a dejar que sean ellos responsables de sus resultados. Esto significa que los administradores necesitan definir claramente los resultados esperados y comunicarlos frecuentemente para que todos entiendan sus responsabilidades.

Apoyo.- El segundo paso para empoderar a otros esta en apoyarlos proporcionándoles los recursos que necesitan para tener éxito y retirando cualquier obstáculo que pueda impedir su progreso. Los administradores empoderan a las personas cuando se comprometen a satisfacer sus necesidades. Como líderes serviciales, reconocen su papel como coordinadores, facilitadores y ayudantes del trabajo de otros (Strock, 2010). Esto requiere no solo de proporcionarles el tiempo, los recursos y la motivación necesarios para conseguir las metas, sino también trabajar activamente en eliminar barreras del éxito.

Autonomía.- Finalmente, empoderar a la gente significa darles la autonomía que necesitan para hacer su trabajo. Una vez que los empleados saben lo que se espera que hagan y cuentan con el apoyo que necesitan para hacerlo, lo mejor que un administrador puede hacer es quitarse de su camino. Confiar en que los empleados hagan su trabajo de la manera que elijan es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo. Los administradores proporcionan apoyo a la autonomía, dándoles a los empleados el espacio que necesitan para lograrlo por ellos mismos, al tiempo que se mantienen pendientes para apoyarlos cuando lo necesiten (Hill & Lineback, 2011).

Significado

Muchas personas buscan en su trabajo para encontrar un sentido de plenitud. Consideran que sus carreras no solo les sirven para vivir, sino que es una manera de hacer la diferencia. De acuerdo con un censo, los Americanos valoran un trabajo significativo más que otra cosa, incluyendo promociones, ingreso, seguridad en el trabajo y balance (Cascio, 2003). Ya que la gente experimenta mas emociones positivas y están más involucrados en su trabajo si sienten que lo que están haciendo satisface un propósito mayor, los administradores necesitan ayudar a los empleados para que descubran el porqué de su trabajo (Ulrich & Ulrich, 2010). Tres elementos clave para crear este sentido de significado o propósito son 1) la misión, 2) el impacto y 3) la responsabilidad social.

Las personas típicamente ven su trabajo como un empleo, como una carrera o como una misión (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Aquellos que ven su trabajo como un empleo lo hacen principalmente para ganar dinero. Los que ven su trabajo como una carrera se interesan en el dinero, en la responsabilidad y su progreso. Pero quienes ven su trabajo como una misión sienten que lo que hacen es importante o significativo debido a que beneficia a otros de alguna manera. Les apasiona hacer su trabajo por sí mismo, no por el dinero u otros beneficios. Llama la atención que cuando la gente experimenta su trabajo como una misión, esto no depende de lo que hacen. El significado se refiere a la manera como entendemos el trabajo que hacemos, no depende del trabajo en sí mismo. La mayoría de los trabajos tienen un valor social. Lo que importa es que la persona reconozca el valor de la labor que realizan.

Misión.- Los administradores pueden escarbar en la misión de la compañía para ayudar a las personas a ver su trabajo como parte de esa misión. La misión es el propósito de la compañía o la razón de su existencia. Puede involucrar las necesidades del cliente por las que trabaja la compañía para satisfacerlo, los bienes y servicios que proporciona o el mercado al que sirve. La misión puede contribuir al sentido del significado en los empleados al mostrarles como los productos y/o servicios de la compañía hacen una real diferencia en la vida de la gente. Los administradores necesitan comunicar la misión constantemente, de manera que los empleados sepan lo que la compañía trata de lograr. Entre mejor comprendan cual es el propósito de la compañía, más probable será que ven el propósito de trabajar para ella.

Impacto.- Además de sentir que la misión de la compañía es importante, la gente también necesita sentir que lo que ellos hacen produce un impacto. Necesitan comprender cómo es que su trabajo encaja dentro del escenario, saber que lo que hacen cada día es más que simplemente completar sus tareas cotidianas. Entre mejor entiendan como sus acciones benefician y son apreciadas por otros, más significado será el que experimenten. Una estrategia poderosa para ayudar a los trabajadores a ver su trabajo como una misión es el facilitarles ver de primera mano el impacto que producen en los clientes (Grant, 2008). Algunas empresas tienen programas para asegurar que sus empleados tengan contacto con los clientes que son beneficiados con su trabajo. La gente también puede ver su trabajo como algo significativo si sienten que lo que hacen ayuda a sus colegas.

Responsabilidad Social.- Finalmente, las personas experimentan un sentido de significado cuando creen que la compañía donde trabajan ayuda a que el mundo sea un mejor lugar (Sisodia, Wolf & Sheth, 2007). Los trabajadores de hoy tienen una fuerte preferencia para trabajar en empresas social y ambientalmente responsables. La responsabilidad social corporativa (RSC) es una iniciativa que humaniza a las empresas, mostrando que se preocupan de algo más que de maximizar sus ganancias. Los trabajadores que creen que la compañía demuestra responsabilidad social tienen niveles más altos de compromiso, mayor moral y sentido de orgullo (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). Los administradores pueden aumentar el impacto que tiene la responsabilidad social sobre los trabajadores asegurándose de que todos estén pendientes de las actividades RSC de la empresa. Los administradores deben también dejar que los empleados tengan voz en las causas que apoya la compañía, así estarán más cercanos con los tópicos de su interés.

Bienestar

Los administradores crean ambientes positivos en el trabajo al mostrarles a sus empleados que ellos están genuinamente preocupados por su bienestar. El bienestar se define como un estado de salud, contento y prosperidad. Los administradores pueden, entonces, afectar el bienestar de los trabajadores cuando satisfacen sus necesidades de

salud, cuando motivan a todos para divertirse en el trabajo y al ayudarlos a encontrar plenitud mediante la armonía entre trabajo y vida.

Salud.- La salud de las personas es un importante factor de su bienestar. Muchos departamentos de recursos humanos han adoptado programas de bienestar que se enfocan en ayudar a los trabajadores a prevenir problemas de salud. Estos programas típicamente educan a los empleados acerca de los riesgos para la salud tales como el fumar, tener alta la presión arterial o cursar con estrés, ofreciendo recursos de tamisaje para ayudar a identificar riesgos potenciales. También promueven el adoptar estilos de vida saludables, al proporcionarles opciones de comida sana en sus cafeterías, dándoles facilidades para hacer ejercicio físico en el trabajo o descuentos para ingresar a un gimnasio, ofrecen clases de yoga o son huéspedes de seminarios sobre temas como el manejo del estrés.

Contento.- Al crear ambientes de trabajo divertidos, los administradores demuestran su preocupación por el bienestar de los trabajadores. Hay muchas formas diferentes para infundir diversión en el ambiente laboral, como practicar juegos, celebrar fiestas folklóricas, motivar para portar disfraces en día de muertos, etc. Los administradores que se esfuerzan por incrementar el factor de alegría en el trabajo, muestran que se preocupan por que sus empleados estén contentos.

Armonía entre Trabajo y Vida.- Además de mantenerse saludable y tener alegría, el bienestar de las personas es determinado por su habilidad para lograr la armonía entre el trabajo y la vida. No quieren pasar demasiadas horas trabajando, de manera que no tengan tiempo ni energía para dedicarse a su familia, a sus amigos, para ellos mismos o para su comunidad. En los ambientes laborales positivos, los administradores entienden la importancia del equilibrio entre trabajo y vida y están dispuestos para ayudar a los trabajadores en lograrlo. Es importante para el departamento de recursos humanos el ofrecer beneficios de calidad para la vida, programas de armonía entre trabajo y vida, labores flexibles, guarderías para sus hijos, salas de lactancia, etc. Sin embargo, la mejor manera para que los trabajadores logren este equilibrio es que los administrativos trabajen con ellos para asegurar que sus necesidades individuales queden satisfechas.

Resumen del libro: El “engagement” en el trabajo

por Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-engagement-en-el-trabajo#>

Introducción

Cuando Heráclito de Éfeso sentenció que *“nadie se baña dos veces en el mismo río”*, aludiendo a la naturaleza cambiante de todas las cosas, no podía imaginar la velocidad con que los cambios tendrían lugar 2.500 años después de pronunciar sus palabras. En el mundo contemporáneo todas las aguas cambian de manera precipitada y lo que ayer funcionaba, hoy puede resultar obsoleto. En menos de dos siglos, la configuración socioeconómica de Occidente ha experimentado profundas transformaciones, pasando de sociedades agrícolas a sociedades industriales y, más recientemente, a sociedades de la información y de servicios, en las que los avances tecnológicos son cosa de todos los días.

Tal vez Heráclito no quiso decir que las formas mercantiles de la antigua Grecia se transformarían en los sofisticados modelos organizacionales del mundo globalizado, ni que las formas de trabajo llegarían a cambiar completamente entre una generación y la siguiente. Sin embargo, ante las profundas y aceleradas transformaciones propias de nuestra era, sus palabras adquieren una vigencia renovada: nos invitan a reflexionar continuamente sobre la manera en que debemos afrontar esos cambios, para sacar el máximo provecho de las nuevas aguas.

Ese individuo que hace una década acudía todos los días a una misma fábrica, cumpliendo con unos horarios estrictos, desempeñando sus tareas en silencio, valiéndose de sus manos y de su fuerza, almorzando con sus compañeros, siendo observado y controlado por sus supervisores y esperando pacientemente una jubilación temprana, ha dado paso a una multitud heterogénea de trabajadores: personas con edades e ideologías muy variadas, que cambian de trabajo cada poco tiempo, sin horarios fijos, que utilizan su cabeza más que su cuerpo, que trabajan en equipos y a distancia, se rinden cuentas a sí mismos y deben esperar largo tiempo hasta llegar a jubilarse.

Ante unos cambios tan hondos en las condiciones laborales y en la naturaleza de las organizaciones, cabe suponer que los rasgos psicológicos que se requieren para afrontar el trabajo no pueden seguir siendo los mismos. Este libro trata de identificar las características ideales que los empleados, los trabajos y las organizaciones deben poseer para enfrentar con éxito estas nuevas realidades. Porque si no se gestionan correctamente, los cambios acelerados de las sociedades modernas pueden conducir a organizaciones “tóxicas”, incapaces de responder a las demandas nacientes de un entorno

social en continuo movimiento. Con ese propósito, el libro intenta definir el perfil psicosocial de los trabajadores y de las organizaciones saludables, y propone algunas estrategias para su fomento.

La “psicología positiva”

Al hacer una revisión de las publicaciones psicológicas más importantes, como el *Journal of Occupational Health Psychology* o el *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, se encuentra que más de un 90% de los artículos tratan asuntos de tipo patológico, como trastornos, enfermedades, conductas conflictivas o adicciones. Esto obedece a que la psicología, desde sus orígenes, se ha centrado en los aspectos más sombríos de la conducta humana, posicionándose como una ciencia de los defectos humanos y del “mal funcionamiento” de las personas.

En 1954, Abraham Maslow publicó “Motivación y personalidad” y dedicó el último capítulo a lo que llamó la “psicología positiva”: un enfoque alternativo para estudiar la psiquis humana atendiendo a sus aspectos saludables. Y aunque durante muchos años se trató de un paradigma marginal y poco explorado, cuando Martin Seligman fue elegido presidente de la Asociación Americana de Psicología, hacia finales de los años 90, definió la Psicología Positiva como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo y la instituyó como tema central de su mandato.

Desde entonces se ha ido enriqueciendo rápidamente, como una disciplina que intenta superar las insuficiencias del enfoque médico actual bajo la firme creencia de que para reducir los problemas psicosociales a largo plazo, resulta más eficiente detectar y promover los funcionamientos psicológicos adecuados que intentar evitar y controlar los de tipo negativo. De ahí que uno de los primeros retos de esta disciplina haya consistido en identificar aquellos rasgos del carácter que, a lo largo de la historia, han sido considerados como óptimos por la mayoría de las culturas: aquellos capaces de conducir a una mayor felicidad a la persona que los posee y potencia.

Este esfuerzo ha llevado a Seligman y a sus colaboradores a publicar un manual titulado “Fortalezas y virtudes del carácter” equivalente, aunque al revés, a los manuales tradicionales para el diagnóstico de los desórdenes mentales. En la medida en que la psicología positiva logre esclarecer las características propias del funcionamiento psicológico óptimo, irá definiendo su propio norte y el propósito de sus intervenciones prácticas.

La salud ocupacional ha experimentado una evolución análoga. En su primera fase de desarrollo, a finales del siglo XIX, se generalizó la preocupación por las enfermedades y accidentes laborales y se creó una rama específica de la medicina destinada a la curación de los empleados. En ese momento, la responsabilidad de las empresas frente a la salud de sus trabajadores aumentó, aunque su actitud seguía siendo bastante pasiva, pues se limitaban a pagar las facturas del médico laboral.

Más adelante, y bajo la premisa de que la prevención podía ser mucho más efectiva y rentable que un tratamiento, el enfoque se amplió e incorporó acciones encaminadas a reducir el riesgo de desarrollar enfermedades ocupacionales. En este contexto, las organizaciones fueron asumiendo un rol mucho más activo, al darse cuenta de que, por ejemplo, los costes de instalar un mejor servicio sanitario o de enviar a los empleados a participar en un taller de salud preventiva no sólo reducían los costes posteriores en tratamientos, sino que también redundaban en unos mayores índices de productividad.

Este cambio en el paradigma de costes hacia un paradigma de inversión en la salud ocupacional, según el cual la promoción de la salud y del bienestar contribuye al fomento de la productividad y a la calidad del servicio, está alcanzando una nueva dimensión con la naciente Psicología Ocupacional Positiva (POP). Su enfoque de *amplificación* complementa las preocupaciones curativas (“arreglar lo que está roto”) y preventivas (“evitar los daños”) al incorporar el esfuerzo por promover, aumentar y mejorar la salud y el bienestar de los empleados.

Bajo el nuevo enfoque de la salud ocupacional, que intenta describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en los contextos de trabajo, así como mejorar y potenciar la calidad de la vida laboral, la misión de la organización requiere un esfuerzo integral, continuo y sostenido: algo que va más allá de los trabajadores con problemas físicos o psicológicos o de aquellos otros en riesgo de padecerlos, e incluye a la totalidad de la plantilla.

Si la psicología positiva se preocupa por definir las virtudes y fortalezas del carácter con cierta vocación de “universalidad”, en la medida en que hayan sido apreciadas en diferentes épocas y culturas como herramientas para lograr una vida mejor, la Psicología Ocupacional Positiva concreta aún más esa inquietud. Y lo hace intentando definir las características “saludables” de los trabajadores y de los ambientes de trabajo, bajo el supuesto de que la salud no corresponde a la mera ausencia de enfermedades o problemas, sino a un estado de completo bienestar físico, social y psicológico que, en el caso de las organizaciones, también abarca la satisfacción económica y financiera.

Para comprender mejor sus conclusiones, conviene conocer algunas de las premisas básicas de la psicología positiva, comenzando por su aproximación al “bienestar subjetivo”, también llamado “felicidad”.

La búsqueda de la felicidad

Siempre que se realizan encuestas para indagar sobre qué es lo que las personas más valoran en la vida, la felicidad ocupa los primeros puestos, antes incluso que la salud, el dinero, el sexo o los bienes materiales. A pesar de ello, la gente sigue sin tener claro qué es la felicidad y las especulaciones e hipótesis sobre su naturaleza son muy diversas: algunos aseguran que se trata de una predisposición genética, otros sostienen que

depende de las circunstancias en que vive una persona y otros más afirman que la felicidad es algo que cada cual construye.

Pues bien, las investigaciones científicas sobre esta materia permiten afirmar que todos ellos tienen parte de razón, porque en la felicidad de una persona intervienen, en diferente medida, sus características genéticas, las circunstancias de su vida y las actividades que decide realizar a lo largo de la misma.

Algunas investigaciones han encontrado que los niveles de felicidad son diferentes en cada individuo en función de su configuración genética. Así, en un estudio llevado a cabo con hermanos gemelos se encontró que cuando ambos tenían la misma configuración genética, sus niveles de felicidad seguían siendo muy semejantes después de los años, a pesar de haber crecido en hogares y ambientes diferentes. En cambio, cuando se trataba de hermanos nacidos el mismo día, pero genéticamente distintos, esas diferencias llegaban a ser muy grandes, incluso cuando habían compartido un mismo hogar toda su vida.

Otros estudios complementaron lo anterior con el hallazgo de que en cada persona los niveles de felicidad son relativamente estables a lo largo de toda la vida. Cada individuo tiene preconfigurado un “punto basal de felicidad” y, aunque los acontecimientos positivos y negativos lo pueden desviar de ese nivel, aumentando o disminuyendo su felicidad, existe un efecto de “adaptación hedónica” que hace que la persona tienda a volver rápidamente a su propio punto basal.

Lo anterior no significa que la felicidad se pueda reducir a una cuestión hereditaria, pero ha llevado a los científicos a concluir que la mitad de los factores que determinan la felicidad vienen dados por elementos genéticos, que son fijos, inmunes al tiempo e inalterables. Ahora bien, otra porción de la felicidad obedece a las circunstancias externas de la vida, pero como ha demostrado el efecto de “adaptación hedónica” (cuyo nombre obedece a que su impacto es mayor en las vivencias positivas que en las negativas), el efecto de estas circunstancias tiende a ser breve en el tiempo.

Así, por ejemplo, un estudio en el que se comparaban los niveles de felicidad entre un grupo de personas que había ganado en la lotería y otro que no, mostró que al cabo de un año las primeras se habían acostumbrado a tener mayores gastos. Pero dado que necesitaban más dinero para seguir siendo dichosos, sus niveles de felicidad, en la mayoría de los casos, se encontraban por debajo de los del grupo de control. Esto explica, también, por qué en Europa la renta per capita de las personas se ha duplicado desde mediados de los años 50, mientras que los niveles de felicidad se han mantenido prácticamente constantes.

De igual forma, se ha constatado que el efecto positivo del matrimonio sobre la felicidad es efímero y que, en el caso de eventos dramáticos como la viudedad, la pérdida del empleo o el divorcio, el descenso vertiginoso en el nivel de felicidad no suele ser muy

duradero. Estos hallazgos han permitido estimar que los factores externos u objetivos de la vida sólo llegan a explicar un 10% de los índices de felicidad en las personas.

Falta, pues, la buena noticia: el 40% restante de los factores que determinan la felicidad depende de lo que cada uno haga y piense en su vida cotidiana. Es decir, que un porcentaje bastante grande del bienestar psicológico está en nuestras propias manos. En este sentido, algunos estudios han puesto de relieve que las ganancias en felicidad no sólo son mucho más duraderas cuando los cambios que la persona experimenta son intencionales y no circunstanciales, porque el efecto de “adaptación hedónica” es mucho menor, sino que su impacto general en la psiquis es mucho más profundo, ya que vienen aparejados a la enriquecedora sensación de tener el control sobre la propia vida.

La felicidad en el trabajo

De la misma forma que las investigaciones mencionadas han tratado de captar algo tan esquivo como la esencia del bienestar humano, la Psicología Ocupacional Positiva ha encaminado sus esfuerzos a determinar qué es lo que hace que una organización, un trabajo o un trabajador sean, a un mismo tiempo, saludables y productivos. Sin embargo, en la medida en que la salud ocupacional se ha centrado tradicionalmente en los aspectos negativos del trabajo y que los contextos organizacionales y laborales han experimentado una evolución tan vertiginosa, no es fácil encontrar un solo término que recoja el tipo de habilidades psicosociales requeridas para forjar en la actualidad ambientes de trabajo saludables.

La psicología ocupacional tradicional cuenta con una amplia lista de conceptos, como “conducta extra-rol”, “iniciativa personal”, “implicación laboral”, “compromiso organizacional”, “satisfacción laboral” y “afectividad positiva”, pero cada uno de ellos apunta a aspectos concretos en las actitudes o comportamientos del trabajador, sin que ninguno logre abarcar completamente el estado psicológico que se intenta definir.

Sin embargo, hay un novedoso constructo psicológico que no sólo recoge elementos de todos los conceptos anteriores, sino que va más allá de ellos, perfilándose como una alternativa prometedora para definir el funcionamiento óptimo de las organizaciones y los trabajadores. Se trata del *engagement*. En todo caso, este concepto debe ser abordado con cautela, pues se trata de un término bastante joven que está siendo muy utilizado sin haber sido claramente definido.

Así, aunque muchas firmas consultoras vienen presentando investigaciones para evaluar los niveles de *engagement* en el trabajo (aduciendo que éste favorece la rentabilidad de las organizaciones), éstas, en lugar de contribuir a afianzar el concepto, han puesto en riesgo la credibilidad de las investigaciones en psicología positiva. La causa no estriba solo en que cada uno ha utilizado una definición diferente del término, sino sobre todo en que han mantenido en secreto las técnicas utilizadas para medir los niveles de *engagement*.

Con ello han provocado que sus conclusiones no puedan ser verificadas y que se cierna un manto de duda sobre su credibilidad y sobre el rigor de este tipo de estudios.

Al explorar las múltiples definiciones académicas que existen del término, es posible identificar dos aproximaciones generales. La primera lo asume como un “rol laboral” y sostiene que los trabajadores *engaged* se identifican con el trabajo y, por ello, se esfuerzan más. Según esta visión, el *engagement* corresponde a un tipo especial de conducta, en la que el trabajador está completamente inmerso en sus tareas.

De acuerdo con la segunda perspectiva, el *engagement* corresponde a un “estado de realización del trabajador”, en la medida en que los trabajadores *engaged* sienten una conexión con su trabajo porque lo perciben como un reto directivo y no como una carga. Desde este enfoque, el *engagement* ha sido definido como “*un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción*”.

Estas definiciones coinciden en que el *engagement* tiene un componente conductual energético (esfuerzo, vigor) que representa la antítesis del agotamiento propio del *burnout*; un componente emocional (identificación, dedicación) en cuya ausencia emergen las actitudes cínicas que caracterizan el *burnout*, y un componente cognitivo (inmersión, absorción) que hace que el trabajador sienta volar el tiempo, sin percatarse siquiera de ello.

Así entendido, el perfil de los empleados *engaged* se corresponde bastante bien con el perfil de las personas felices trazado por las investigaciones que se describieron más arriba. En ese sentido, las conclusiones de dichos estudios pueden ser extrapolables al ámbito del trabajo.

Cómo incrementar el engagement en el trabajo

Tras estimar que las acciones, pensamientos y actitudes de cada persona determinan hasta un 40% de su propia felicidad, han sido abundantes los estudios en el campo de la psicología positiva que intentan determinar cuáles son las actividades que tienen mayor impacto en los niveles subjetivos de bienestar psicológico. Gracias a estos trabajos se ha llegado a establecer un catálogo de actividades positivas de tipo conductual, cognitivo y volitivo que, si bien no están necesariamente circunscritas al ámbito laboral, tienen plena aplicación y vigencia en éste en la medida en que contribuyen a fortalecer el *engagement* en el trabajo.

Ahora bien, aunque estas actividades le competen a cada persona, la organización puede desempeñar un rol protagónico en ponerlas al alcance de todos, anunciándolas y promoviendo su utilización en aras de favorecer la salud y el bienestar de todos sus empleados. A continuación, se presentan estas actividades, agrupadas en diferentes categorías. Todas las actividades de las primeras tres categorías (A, B y C) hacen referencia

a conductas del individuo; las dos siguientes (D y E) tienen que ver con su cognición y sus creencias y las de la última categoría (F) aluden a las motivaciones que la persona adopta de forma voluntaria.

A. Cuidado de la mente y del cuerpo. En esta primera categoría se engloban cuatro actividades: hacer ejercicio físico, dormir bien, meditar y simular felicidad. El adagio clásico que dice “*mente sana en cuerpo sano*” ha sido corroborado por abundantes evidencias científicas que prueban los efectos psicológicos positivos del ejercicio físico. Así, por ejemplo, un estudio pionero de SMILE demostró que un programa de ejercicio de cuatro meses es igual de eficaz que los tratamientos farmacéuticos para reducir la depresión y aumentar la felicidad en ancianos depresivos.

Las razones por las cuales el ejercicio tiene efectos positivos a nivel psicológico son diversas: aumenta la sensación de dominio y control, pues uno se siente responsable de su propia salud; distrae la mente, alejando de ella las preocupaciones; ofrece oportunidades para establecer contactos sociales y, aunque en este punto las evidencias no son contundentes, parece ser que la actividad física libera una endorfina relacionada con la felicidad.

En cualquier caso, se sabe que el ejercicio físico sólo es eficiente cuando está acompañado de un verdadero descanso, por lo cual es esencial dormir lo suficiente y lograr un sueño reparador. De forma semejante, múltiples estudios han demostrado los efectos positivos de la meditación sobre la salud física y mental, así como su capacidad para disminuir el estrés y el *burnout*.

Por último, la actividad de simular la felicidad se apoya en la hipótesis de la retroalimentación facial, que se remonta a las teorías de Charles Darwin: esta hipótesis sostiene que la expresión facial de la emoción incrementa la propia emoción. Así, por ejemplo, quien sonríe o expresa entusiasmo se sentirá mejor consigo mismo, porque además de proyectar una emoción positiva, que posiblemente genere reacciones positivas y amables en los demás, activa un mecanismo neuronal que hace que la experiencia emocional se sincronice con la expresión.

En un experimento clásico con dos grupos de personas, se les pidió a todas ellas que se pusieran un lápiz en la boca. Mientras que los del primer grupo debían morderlo con los dientes, fingiendo así una sonrisa, los del segundo se lo ponían en los labios, produciendo una mueca. Tras esto, se les pidió que estimaran lo gracioso que les parecían unos cómics, y quienes habían simulado una sonrisa los encontraron mucho más divertidos y fueron más proclives a disfrutar con su lectura.

De todas estas actividades se pueden derivar recomendaciones concretas para las organizaciones que quieran promover el *engagement* de sus empleados, como implementar un modelo de *fitness* corporativo; garantizar el adecuado descanso de sus trabajadores, evitando la sobrecarga de jornadas demasiado prolongadas; promover que

los empleados destinen quince o treinta minutos diarios a practicar la meditación o enseñarles a modificar sus propias emociones mediante el control de sus propias expresiones faciales.

B. Práctica de las virtudes. A esta categoría pertenecen cinco actividades: identificar y usar las fortalezas, ser amable, expresar gratitud, saber perdonar y practicar la espiritualidad.

Vivir una vida plena depende de la autorrealización de las fortalezas, talentos y potencialidades de cada cual. Por eso, es esencial identificarlas y promoverlas. Con tal fin, el equipo de investigación de Seligman diseñó un cuestionario para que cualquiera pueda identificar sus propias fortalezas (disponible en español en www.authentic happiness.org).

Las investigaciones que se han realizado a través de él han encontrado que la identificación y el uso de las fortalezas incrementaron la felicidad de los participantes en la semana siguiente, pero el efecto no se mantuvo un mes después. Sin embargo, cuando se les pedía expresamente que utilizaran sus fortalezas de formas nuevas y variadas, el aumento de la felicidad logró mantenerse durante los seis meses que duró el estudio. Al parecer, identificar las habilidades tiene un efecto transitorio en la felicidad, mientras que usarlas de forma innovadora repercute de forma duradera.

Por otra parte, realizar actos de bondad puede aumentar la sensación de felicidad, no sólo porque al ser bien recibidos por los demás este tipo de actos suelen desencadenar una retroalimentación positiva y un tratamiento amable de forma recíproca, sino porque el altruismo que les es inherente hace que la persona experimente un aumento en su autoestima y en su confianza.

En los estudios en los que se ha pedido a los participantes realizar actos de bondad se ha hallado que, si bien estos tienen un efecto positivo en la felicidad, dicho efecto es mucho más notorio cuando esos actos son variados y están menos espaciados en el tiempo. Quien realiza cada día una actividad solidaria diferente, como donar sangre, participar en una manifestación pacífica, abrirle la puerta a un extraño o ser voluntario de una fundación experimentará un incremento en la felicidad mucho mayor que alguien que se limite a hacer una visita semanal a los ancianos.

Al igual que los actos de amabilidad, la acción de expresar gratitud refuerza la autoestima y fortalece los vínculos sociales. Además, quien escribe una carta de agradecimiento o realiza una acción que muestra gratitud no sólo disuade emociones negativas como la ira, el resentimiento o la amargura, sino que al mismo tiempo se permite a sí mismo saborear las experiencias positivas de la vida y, de esta manera, aumentar su disfrute.

Con el perdón sucede algo semejante: al perdonar a quien nos ha hecho daño, las emociones negativas que se asocian con el abuso sufrido se sustituyen por otras más benévolas o por comportamientos más positivos. A diferencia de lo que se cree, el que

perdona lo hace para sí mismo y no para el infractor, tal y como demuestran numerosos estudios que han encontrado que los actos de perdón mejoran el bienestar propio.

Por último, las acciones virtuosas están asociadas a la espiritualidad o auto-trascendencia, lo que no implica necesariamente tener una determinada creencia religiosa, sino que consiste en buscarle sentido a la vida a través de una causa más grande que el propio yo.

En consecuencia, una organización promueve el *engagement* de sus trabajadores cuando:

- les permite identificar sus habilidades y realizar tareas en las cuales hagan uso de ellas;
- cuando genera un ambiente de amabilidad y promueve los actos de bondad variados y continuos;
- cuando los supervisores expresan su gratitud a los empleados y favorecen este tipo de prácticas entre ellos mismos;
- cuando los múltiples conflictos o situaciones amenazadoras que se generan a diario se han aprendido a perdonar;
- cuando los empleados realizan su trabajo por vocación y ven en él un reflejo de su identidad personal, de manera que éste les ayuda en su propia búsqueda de sentido.

C. Fortalecer las redes sociales. Para cumplir con este objetivo se pueden desarrollar dos actividades complementarias: intercambiar experiencias positivas y cuidar las redes sociales. Cuando se comparten con otros las cosas buenas que se han vivido, aumenta la emoción positiva asociada a esos eventos y se incrementa la posibilidad de recordarlos. Por otra parte, y en la medida en que nuestra naturaleza parece imponernos la necesidad de acercarnos a otros y socializar, quien cuida sus redes sociales cuida su propia felicidad y entra en un ciclo virtuoso, pues la gente feliz atrae a más personas y sus relaciones son de mayor calidad. Además, los efectos benéficos de las amistades en la felicidad personal son profundos, pues se ha llegado a constatar que en cuestión de relaciones sociales, la adaptación hedónica está prácticamente ausente.

Si se trasladan estos hallazgos al ámbito laboral, es posible concluir que el *engagement* aumenta cuando los empleados tienen espacios para socializar entre ellos, compartiendo sus experiencias o, por ejemplo, celebrando juntos los logros en el trabajo. De hecho, en diversas investigaciones se ha encontrado que el apoyo social es un buen amortiguador del estrés laboral.

D. Generar y ensayar pensamientos positivos. En este sentido, se han identificado tres actividades cognitivas diferentes: contar las cosas positivas, cultivar el optimismo y saborear la vida.

Una forma de llevar a la práctica la primera de ellas consiste en escribir un “diario de gratitud” en el que una persona cuenta las pequeñas satisfacciones que experimenta cada día. Otra forma de hacerlo, que no involucra la escritura sino solo el pensamiento, consiste en destinar un momento específico, cada cierto tiempo, a agradecer todo lo

bueno que le ha ocurrido y a reflexionar sobre la forma en que ello enriquece su vida. En un ejercicio con estudiantes, se descubrió que esta última técnica era más efectiva cuando se realizaba una vez por semana que cuando se usaba tres veces por semana, pues en ese caso se tornaba aburrida.

Por su parte, el optimismo alude a la creencia de que el futuro será positivo y de que los objetivos se podrán alcanzar. El hecho de que los índices de felicidad sean mayores en la gente optimista tiene que ver con el efecto de profecía autocumplida, pues en la medida en que estas personas creen que sus expectativas se realizarán, ellos mismos se encargan, de forma consciente o inconsciente, de realizar los actos necesarios para lograr que aquellas se tornen reales.

Una primera estrategia para cultivar el optimismo consiste en definir el mejor futuro posible para uno mismo, y así visualizar claramente los anhelos personales. Una segunda consiste en fijarse objetivos a largo plazo y desglosarlos en subobjetivos, que sean realizables en el corto plazo.

La última actividad cognitiva de esta categoría consiste en tener pensamientos o conductas dirigidos a generar, intensificar o prolongar el disfrute. Los estudios han demostrado que las experiencias y eventos positivos se disfrutan más cuando se saborean que cuando se analizan sus causas o efectos. Más que comprender las razones por las que se goza, conviene acentuar el disfrute de los momentos agradables y recordar experiencias pasadas para volver a disfrutarlas en la mente. Y hay distintas formas de hacer esto: compartir en grupo las experiencias pasadas, valorar y disfrutar la belleza y la excelencia, reproducir mentalmente momentos felices o disfrutar los placeres sensoriales.

Trasladado al ámbito del trabajo, se puede concluir que el *engagement* será mayor en la medida en que la organización promueva el optimismo y propicie los tiempos y los espacios para que los trabajadores vivan, compartan y recuerden momentos agradables y placenteros.

E. Toma de decisiones. Esta categoría involucra tres actividades cognitivas diferentes: satisfacer en lugar de maximizar, evitar rumiar y evitar realizar comparaciones sociales.

Los estudios de la Teoría Constructiva o Interpretativa de la Felicidad han demostrado que las personas felices saben tomar decisiones adaptativas, esto es, son capaces de restar importancia a lo que no pueden alcanzar y ajustan sus deseos a las oportunidades existentes. Así, por ejemplo, si una persona es aceptada en una universidad y rechazada en otras, ella misma mejorará su valoración de la primera y rebajará la de las demás. Por otra parte, estas personas tienden a tomar decisiones suficientemente satisfactorias en lugar de desgastarse y amargarse en el intento de tomar siempre la mejor decisión posible.

Otra actividad cognitiva propia de las personas felices consiste en evitar las insistencias intrusivas. Esto significa que son capaces de desconectar con facilidad de la autorreflexión, apartándose fuera de sí mismos para procurarse distracciones agradables. Quienes privilegian la preocupación a la acción, lo único que logran es apartar su mente de otras actividades más significativas.

Finalmente, aunque las comparaciones sociales pueden tener un efecto benéfico, porque actúan como motivación para el propio progreso, en muchas ocasiones son fuentes de sufrimiento, porque hacen que la persona se deprima al ver a alguien en una situación mejor o sienta temor al ver a otros en una situación peor y pensar que ese es igualmente su destino. En estos casos, hay que adelantar actividades para alejar de la mente estos paralelismos y hacerse invulnerable a la comparación social.

Estas tres actividades tienen una aplicación directa en el ámbito del trabajo, en donde la toma de decisiones, los errores y el intercambio social son el pan de cada día. Se puede afirmar que un trabajador *engaged* es aquel que no pierde su tiempo y su energía de forma poco provechosa. Para ello aprende a tomar decisiones suficientemente satisfactorias (en lugar de pretender la decisión perfecta), no se detiene a rumiar sobre los problemas laborales, sino que actúa frente a ellos y, por último, evita comparar su desempeño con el de otros, no sintiéndose amenazado cuando alguien obtiene mejores resultados.

F. Modificar los objetivos y motivaciones. En relación con el control de los propios objetivos y el uso de la voluntad para promover el bienestar subjetivo, los estudios han resaltado tres actividades principales: establecer metas personales, buscar el *flow* y desarrollar estrategias de afrontamiento.

En primera medida, quienes se esfuerzan por lograr algo son más felices que los que no persiguen sueños ni aspiraciones, porque para convertirse en lo que realmente se quiere ser hay que comenzar por esclarecer las propias metas, dándole un propósito y un significado claro a la vida. Para identificar lo que uno considera valioso en sí mismo se pueden seguir varias estrategias: examinar críticamente la pasión que le despiertan los actuales objetivos, escribir cuál quisiera que fuera su legado después de morir o concretar los objetivos abstractos y generales en acciones determinadas que se puedan realizar en el corto plazo.

Al igual que el *engagement*, el *flow* es un novedoso concepto psicológico que describe la experiencia de disfrute profundo que una persona experimenta al encontrar el equilibrio entre los retos que le impone una actividad y sus propias habilidades para desempeñarla. Este disfrute intrínseco, en el que la persona siente un control total y una pérdida de la conciencia, se concibe como una experiencia pico que dura poco tiempo, a diferencia del *engagement*, que alude a un estado de naturaleza permanente. En todo caso, la búsqueda continua del *flow*, mediante el esfuerzo por transformar las experiencias

cotidianas en experiencias desafiantes y placenteras, contribuye a forjar un *engagement* perdurable.

La última actividad vinculada a la voluntad está asociada a la resiliencia, entendida como la capacidad de levantarse ante los eventos adversos, preservando, e incluso mejorando, el propio funcionamiento. Después de los retos importantes de la vida, algunas personas logran sobrevivir, otras se recuperan y pueden estar tan bien como antes, pero las hay que logran crecer a nivel personal, fortaleciéndose y llegando a un estado superior de funcionamiento frente al que se encontraban antes del evento. Quien desarrolla este tipo de estrategias para afrontar las adversidades incrementa la confianza en sus propias capacidades, así como la compasión frente al sufrimiento de otros y la satisfacción con la vida.

Trasladando estas conclusiones al ámbito laboral, una organización promueve el *engagement* cuando ayuda a sus trabajadores a alinear sus propias metas con las del colectivo, a enfrentarse a retos acordes con sus propias habilidades -pues estos serán más susceptibles de provocar el *flow*- y a anteponerse positivamente a las adversidades. Frente a esto último, numerosos experimentos han encontrado que dedicar unos veinte minutos diarios a escribir los pensamientos y sentimientos asociados a un evento negativo, durante tres o cinco días consecutivos, conduce a un mejor funcionamiento del sistema inmunológico, mejora la salud física y aleja el malestar psicológico.

La organización y el engagement

Una organización saludable asume la salud psicosocial de sus empleados como un valor estratégico central en la consecución de sus propios objetivos. Por ello realiza de forma sistemática esfuerzos planificados y proactivos cuyo objetivo es mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Así, construyen ambientes de trabajo en los que las personas desean trabajar: pueden encontrarse en la lista de los *Great Places to Work*, elaborada por la consultora Fortune 100 (www.greatplacetowork.com).

Para comprender mejor las características de estas organizaciones, es útil emplear el modelo de “demandas y recursos laborales”, que distingue dos tipos de atributos en cualquier trabajo. Por un lado, están las demandas laborales, es decir, los asuntos de la organización cuya realización exige un esfuerzo por parte del empleado, el cual lleva asociado un coste físico o psicológico. Por el otro están los recursos laborales, entendidos como las características físicas, sociales, psicológicas u organizacionales del trabajo que sirven para la consecución de los objetivos, reducen los costes derivados de las demandas y estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal.

Aunque las demandas laborales no son negativas en sí mismas (y por el contrario, pueden ser estimulantes), cuando la persona no tiene el espacio necesario para recuperar de forma adecuada los esfuerzos que debe invertir en ellas, éstas adquieren la condición de estresores. En este sentido, se ha encontrado que los recursos ejercen un “efecto

amortiguador”, pues cuando las demandas son muy elevadas, su impacto negativo es inversamente proporcional a la cantidad de recursos disponibles. En el mismo sentido, la falta de recursos incrementa las demandas y redundante en un deterioro en la cantidad y calidad del trabajo, dado que la persistencia de unas demandas demasiado altas lleva a los empleados a minimizar sus esfuerzos adicionales, como mecanismo de autoprotección para evitar el estrés.

Una organización saludable, pues, es aquella que maximiza los recursos de sus empleados de manera que puedan enfrentar altas demandas, obteniendo mejores resultados sin comprometer por ello su salud y su bienestar. Al disponer de unos buenos recursos –como herramientas tecnológicas adecuadas, autonomía en el puesto de trabajo, apoyo social de los colegas, oportunidades de participar y aprender o flexibilidad en los horarios–, el empleado no sólo tendrá una mejor motivación extrínseca, en la medida en que ese entorno fomentará su voluntad de dedicarse más al trabajo: podrá también desarrollar su motivación intrínseca, al satisfacer sus necesidades básicas de ser competente, autónomo y poder relacionarse con los otros. En consecuencia, y como han corroborado diversos estudios, cuanto más y mejores recursos laborales ofrezca una organización, mayor será el *engagement* de sus trabajadores.

Por ello, además de promover los recursos personales de sus trabajadores mediante las estrategias señaladas en la sección anterior, las organizaciones saludables deben gestionar apropiadamente los recursos laborales, intentando generar “espirales de ganancia” que redunden en beneficio de todas las partes. Entre dichas gestiones, encaminadas a fortalecer el *engagement*, destacan las siguientes:

- *Definir correctamente los alcances y las aspiraciones de cada empleado.* Desde el proceso de reclutamiento y selección, en el cual se establece el primer contacto real entre el nuevo empleado y la organización, se debe establecer un “contrato psicológico” claro, en el que se hagan explícitas las expectativas del empleado con respecto a la organización.
- *Controlar los niveles de engagement.* Realizar cuestionarios y chequeos continuos para evaluar los niveles de *engagement*, bienestar y motivación de los empleados a nivel individual y organizacional, y poder diagnosticar las causas y consecuencias de dichos niveles.
- *Realizar talleres de trabajo.* En organizaciones más grandes se pueden realizar *workshops* de *engagement*, que son reuniones de grupo para discutir los acontecimientos importantes y optimizar la calidad del trabajo.
- *Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo.* Las organizaciones deben procurar que los puestos de trabajo sean más diversos y variados, han de tratar que sean más complejos y completos, dar más autonomía a los empleados para desempeñarse en ellos y ofrecerles la oportunidad de mayor interacción social en sus trabajos. Asimismo, pueden apelar a la rotación de puestos, la recolocación y los cambios temporales, pensando siempre en que los trabajos estén en sintonía con las competencias y deseos de cada empleado.

- *Promover y fomentar un estilo de liderazgo positivo.* Como las competencias del supervisor tienen una muy alta vocación para promover el *engagement* de los empleados, las organizaciones deben buscar líderes que puedan actuar como modelos positivos de motivación y que potencien una cultura del aprendizaje.
- *Favorecer las relaciones interpersonales.* Ello se puede lograr mediante la creación de canales abiertos de comunicación y una gestión adecuada de la diversidad, que no sólo provee a las organizaciones de un amplio rango de conocimientos, destrezas y habilidades (aumentando sus beneficios sin incrementar sus costes), sino que permite que los trabajadores se apoyen y enriquezcan entre sí.
- *Desarrollar las carreras.* Se consigue implementando un modelo de formación profesional continua, mediante programas que se ajusten a los deseos y necesidades formativas de los empleados. En la medida en que los contextos laborales flexibles del mundo contemporáneo llevan a los trabajadores a buscar la empleabilidad, más que la estabilidad vitalicia, hay que desarrollar su *engagement* en las organizaciones que les ofrezcan tareas desafiantes y oportunidades continuas para desarrollar sus capacidades.

Conclusión

Los recientes hallazgos de la psicología positiva, que permiten explicar y comprender las razones por las cuales algunas personas alcanzan mayores niveles de bienestar subjetivo, invitan a explorar las razones por las que algunas organizaciones son más saludables que otras; es decir, por qué sus empleados disfrutan el trabajo que realizan en ellas y alcanzan altos niveles de satisfacción vital y de productividad.

Como hemos visto, la principal fortaleza de estas organizaciones es un estado psicológico positivo de los empleados con relación a su trabajo, llamado *engagement*. Este se caracteriza por un alto nivel de energía y vigor, por una identificación adecuada con el trabajo que garantiza su dedicación y entusiasmo y por la absorción y concentración total en las actividades que realizan.

Así como la felicidad personal depende en gran medida de los pensamientos y las acciones que uno realiza en su vida cotidiana, así mismo el *engagement* de un trabajador depende en gran parte de sus conductas, sus creencias y sus motivaciones. En ese sentido, las organizaciones saludables se definen como aquellas que implementan el tipo de estrategias aquí descritas, para facilitar y promover el *engagement* de todos sus trabajadores.

Resumen del libro: Fluir en los negocios

por [Mihaly Csikszentmihalyi](#)

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/fluir-en-los-negocios>

Nuestros trabajos determinan en gran medida nuestras vidas. A muchos el trabajo les pone enfermos: les impide sentirse personas realizadas; les avergüenza lo que tienen que hacer allí. Sin embargo, no tiene por qué ser siempre así. En el trabajo también podemos encontrar mucho placer y realización si colectivamente emprendemos una serie de acciones concretas. Si las empresas que contratan a la mayoría de la población solo se ocupan de satisfacer la codicia de los propietarios a costa de las condiciones laborales, de la estabilidad de la sociedad y de la salud medioambiental, es bastante probable que la calidad de nuestras vidas y la de los nuestros hijos empeore en el futuro.

En una época en la que la empresa y el trabajo ocupan el lugar que antes ocupaban la religión y la política, este libro revela cómo los directivos empresariales, los gerentes y los empleados pueden aprender a “fluir” y así contribuir tanto a la propia felicidad como a la creación de una sociedad más justa y creativa.

El autor identifica los factores esenciales que hacen “fluida” una empresa: la confianza, el compromiso, el crecimiento personal de los empleados y la dedicación a la creación de un producto que ayude a la humanidad.

Fluir en los negocios es un libro imprescindible para todo aquel que valore la contribución de las personas en el mundo de la empresa.

El negocio de la felicidad

Los filósofos han sostenido desde siempre que la felicidad es la meta última de la existencia. Afirmar que los negocios y la felicidad tengan algo que ver puede parecer increíble, porque, para la mayoría de las personas, el trabajo no es más que un mal necesario o una carga. Sin embargo, ambas cosas están íntimamente unidas. Los negocios existen fundamentalmente para aumentar el bienestar de la humanidad. La producción y el intercambio de productos únicamente tienen sentido si asumimos que mejoran la calidad de nuestra experiencia. Los clientes están dispuestos a pagar por productos y servicios que creen que los harán felices.

Un producto o servicio valioso es aquel que los clientes perciben como el que los hace felices. Las oportunidades empresariales consisten en descubrir nuevas formas de respuesta a ese anhelo. Por ejemplo, los primeros transistores electrónicos creados en los laboratorios Bell se consideraban de poco valor de mercado, por lo que se le vendió a Sony la patente. La empresa japonesa tuvo la idea de colocarlos en radios portátiles, porque dedujo correctamente que la gente era más feliz cuando escuchaba música que

cuando no la escuchaba. De este modo se creó un mercado totalmente nuevo para la tecnología electrónica avanzada, motivado por el deseo de conseguir la felicidad. Más veces de lo que queremos reconocer, la marcha de la tecnología está basada en la esperanza de que, al final, conduce a la felicidad.

Otra relación importante entre la felicidad y los negocios es que no podemos embarcarnos en la producción y en la distribución solos: siempre habrá un grupo de personas implicado, tanto si se trata de una empresa pequeña como de un gran consorcio que emplea a decenas de miles de personas. Una organización empresarial cuyos empleados son felices es más productiva, tiene la moral más alta y cambia menos de personal. Por consiguiente, cualquier directivo que desee la prosperidad de su empresa necesita saber qué es lo que hace feliz a la gente y poner en práctica ese conocimiento de la forma más eficaz posible.

Visto desde este ángulo, un “buen negocio” no se limita a generar ganancias, sino que contribuye genuinamente a la felicidad humana. Por otra parte, un “mal negocio” es aquel que no lo hace. Es difícil establecer con exactitud la diferencia entre ambos, pero es útil distinguir entre contribuciones valiosas y aquellas que solamente imitan un “buen negocio”, sin proporcionar una satisfacción duradera. Esto lo vemos en anuncios fraudulentos, como los que venden medicamentos sin ningún poder curativo o terrenos sin agua, o en la tentación de recurrir a prácticas ilegales como sobornos y cohechos.

Otro tipo de mal negocio es el estímulo de nuevos deseos que no aportan nada al bienestar humano. Nuestro deseo por obtener determinados símbolos de estatus, como coches nuevos, casas más grandes, vacaciones más caras..., nos lleva a un estilo de vida agotador, donde cada vez trabajamos más horas. Al mismo tiempo, perdemos la oportunidad de crecer como individuos, de alcanzar una autoestima digna o de forjar relaciones sólidas.

Los dos pilares de la felicidad. Un desarrollo completo de nuestros potenciales, condición fundamental de nuestra felicidad, depende de la presencia simultánea de dos procesos.

El primero es la *diferenciación*, que implica darnos cuenta de que somos personas únicas, responsables de nuestra supervivencia y bienestar, y que estamos dispuestos a desarrollar nuestra singularidad hasta donde esta quiera llevarnos.

El segundo proceso es la *integración* o el darnos cuenta de que, por únicos que seamos, también estamos completamente involucrados en redes de relaciones con otros seres humanos, con símbolos culturales y con el entorno natural que nos rodea.

Una persona totalmente diferenciada e integrada es un individuo complejo, alguien que tiene las mejores oportunidades de tener una vida feliz, vital y con sentido. Para tener éxito hemos de disfrutar haciendo lo que hacemos lo mejor que podamos, a la vez que contribuimos a algo que nos trasciende.

La felicidad en acción. Contrariamente a lo que piensa la mayoría, la felicidad no es algo que simplemente suceda: es algo que creamos y que surge como consecuencia de poner todo nuestro empeño en hacer bien las cosas. Sentirnos realizados cuando vivimos de acuerdo con nuestros potenciales es lo que motiva la diferenciación y conduce a la evolución. A la experiencia de la felicidad en acción se la conoce como *disfrute* o la estimulante sensación de estar totalmente vivos. El placer puede motivar también, pero no fomenta el cambio, sino que nos hace desear satisfacer las necesidades existentes, alcanzar el equilibrio, la comodidad y la relajación. Aunque no sea negativa en sí, el problema con la búsqueda de placer es que no nos permite evolucionar.

Por otra parte, el disfrute no siempre es agradable y muchas veces puede resultar estresante. En el momento en el que se experimenta, el disfrute puede ser físicamente doloroso y mentalmente agotador, pero, dado que es un triunfo sobre la entropía y la descomposición, nutre nuestro espíritu. Los bailarines sacrifican toda su vida a la férrea disciplina de su arte, renunciando a la mayoría de los placeres de la vida, solo para sobresalir.

La experiencia de fluir. Cualquiera que sea el contexto en el que las personas tienen una profunda sensación de felicidad, todas ellas describen su experiencia de forma similar.

Independientemente de la edad, el sexo, la educación o la actividad que realicen, lo que sienten es un “fluir”, la experiencia de sentirse transportadas por una fuerza externa, de moverse sin esfuerzo dentro de una corriente de energía y de estar en los momentos de disfrute supremo.

La tarea que están llevando a cabo las absorbe de tal manera en su complejidad que se quedan totalmente abstraídas en ella. Ya no existe distinción entre pensamiento y acción, entre el sujeto y su entorno.

Son ocho las condiciones que hacen posible la experiencia de fluir:

1. *Las metas están claras.* Para que una persona se sienta totalmente implicada en cualquier actividad es esencial que tenga claro qué tareas ha de realizar en cada momento. La meta que hace que un jugador de ajedrez esté concentrado no es ganar la partida, sino conseguir una posición estratégica con el siguiente movimiento o serie de movimientos.
2. *El feedback es inmediato.* Concentrarse en cualquier actividad es harto difícil para las personas a menos que reciban a su debido tiempo información actualizada sobre cómo la están desarrollando. La sensación de estar totalmente implicado en algo, típica de la experiencia de fluir, se debe en gran parte a saber que lo que uno hace tiene importancia y consecuencias. El *feedback* puede venir de los compañeros o supervisores que valoran nuestro rendimiento, aunque lo mejor es que sea la propia actividad la que nos lo proporcione.
3. *Un equilibrio entre la oportunidad y la capacidad.* Es más fácil implicarse por completo en una actividad si creemos que la podemos hacer. Si nos parece fuera de

nuestro alcance sentiremos ansiedad, y si es demasiado fácil nos aburriremos. La condición ideal para que el flujo se produzca es que el reto y la habilidad sean altos y estén equilibrados.

4. *La concentración se vuelve más profunda.* Cuando la implicación atraviesa cierto grado de intensidad, ya no tenemos que pensar en lo que tenemos que hacer, sino que actuamos de manera espontánea. Nos encontramos dentro de nuestro objetivo, interacción o actividad. Son los momentos en los que la distinción entre el yo y nuestra actividad desaparece.
5. *El presente es lo que importa.* Cuando estamos en el estado de fluir, la tarea que estamos realizando exige una atención completa, las preocupaciones y problemas que tanto nos molestan en la vida cotidiana no se registran en la mente. Esta es la razón por la que una experiencia agradable produce un estado extático y la sensación de estar en un mundo distinto.
6. *El control no es un problema.* Cuando la gente describe sus experiencias de fluir, una de las cosas que menciona es una fuerte sensación de control de la situación. En un mundo claramente circunscrito a un flujo de actividad, sabemos que, mientras respetemos sus desafíos y desarrollemos las habilidades apropiadas para hacerlos frente, tenemos bastantes posibilidades de salir airosos de la situación.
7. *El sentido del tiempo queda alterado.* Un elemento típico de la experiencia de flujo es que el tiempo se experimenta de forma distinta. Muchas veces, esto significa que notamos que el tiempo vuela cuando hacemos algo que nos gusta.
8. *La pérdida del ego.* En muchas de las experiencias del fluir tendemos a olvidarnos, no solo de nuestros problemas y entorno, sino también de nosotros mismos. Es como si la conciencia de nuestra persona quedara temporalmente suspendida. Es otro de los resultados del intenso enfoque de la atención, que aparta de nuestra conciencia cualquier cosa que no esté directamente relacionada con la tarea que estamos realizando.

Hacer algo por puro placer no solo tiene importancia cuando se trata de juegos o arte, sino también en la vida real, en que nos vemos obligados a trabajar duro en un ambiente a menudo hostil. Para apreciar plenamente el valor que tiene el fluir, hemos de darnos cuenta de que cualquier cosa puede proporcionarnos alegría si cumple las condiciones antes mencionadas.

Dentro de ese marco, realizar un trabajo aparentemente aburrido puede ser una fuente de plenitud insospechada. Incluso podemos disfrutar de un trabajo en el que hemos estado estancados durante un tiempo, intentando hacerlo cada vez mejor, más rápido o con mayor eficiencia.

Fluir y crecimiento. Fluir nos ayuda a que nos sintamos mejor en un momento dado, nos permite experimentar el potencial del cuerpo y de la mente trabajando al unísono. No obstante, lo que hace que el flujo sea aún más significativo es su capacidad para mejorar nuestra calidad de vida a largo plazo. El flujo supone el equilibrio entre los retos y las habilidades. Una buena actividad para fluir es la que presenta una gama muy alta de oportunidades para mejorar. Así, por ejemplo, tocar el piano proporciona una gama de

retos casi infinita, por lo que invita al crecimiento. Si uno quiere seguir fluyendo, ha de progresar, aprender más habilidades y ascender a nuevos niveles de complejidad.

En el trabajo, en la medida en que nos podamos sentir obligados a superarnos y respaldados, que haya variedad y mayores posibilidades de aprender y de usar al máximo nuestras facultades, se producirá el flujo. La variedad en el trabajo y el apoyo de un supervisor son las razones que más se mencionan para conseguir la satisfacción de los empleados.

La creación del capital psicológico. El disfrute que experimentamos cuando fluimos es el equivalente psicológico de crear un capital, mientras que el placer sería el consumo. El término *capital*, tal y como se emplea en la economía, se podría definir como 'los recursos retenidos del consumo inmediato con la esperanza de conseguir mayores beneficios en el futuro'. Entendido así, y por controvertido que suene, el capital ha sido el principal medio, si no el único, de conseguir un progreso. Un dique o un hospital no se podrían construir sin emplear recursos que sería más fácil consumir inmediatamente, y no construiríamos ninguno de ellos si no creyéramos que iban a proporcionar mayores beneficios en el futuro.

El recurso más consumido durante la actividad más placentera no es otro que la atención. La atención es la facultad del cerebro para procesar la información y dirigir la acción. Es energía psíquica que, al igual que la física, es imprescindible para realizar cualquier trabajo.

La energía psíquica se consume cuando la atención que invertimos no produce ningún cambio en la mente, cuando no se graban recuerdos duraderos ni se desarrollan nuevas habilidades. Cuando una persona utiliza una fracción de su vida sin que surja nada complejo de ese acto, malgasta su energía psíquica. Por el contrario, acumula su capital psíquico cuando la atención invertida da como fruto una conciencia más compleja: habilidades más refinadas, una mayor comprensión de un tema o una relación más profunda. Esto suele producirse cuando empleamos nuestras habilidades para enfrentarnos a retos mayores, es decir, cuando fluimos.

Cualquier actividad compleja es más rara y difícil de conseguir que una similar en una forma más simple. Por ejemplo, hay menos saltadores que puedan superar una barra a una altura de 1,82 metros que a una de 1,52 metros, y todavía hay menos que puedan saltar 2,13 metros. Cada centímetro de altura refleja una actuación más compleja, cada vez menos común, porque no hay muchas personas que hayan nacido con el físico para conseguirlo y porque requiere más tiempo y esfuerzo para llegar a ser dominada. Cada centímetro requiere no solo una mayor inversión de energía psíquica, sino también un mayor compromiso de capital social en forma de tutoría, equipamiento, viajes, etc. La complejidad no es barata; cualquier cosa sobresaliente y duradera tiene su precio, bien sea material, bien psicológico.

Esta es la razón por la que las personas que aprenden a invertir su energía psíquica en actividades complejas tienen la oportunidad de llegar a ser más complejas ellas mismas. Los individuos que aprenden un estilo de vida que les presenta retos y en el que han de trabajar mucho son más felices y están más satisfechos con lo que hacen.

Muchas de las actividades complejas y desafiantes están tan mal diseñadas que, en lugar de ayudarnos a fluir, nos producen ansiedad o aburrimiento. Los elementos de cadena de montaje que a menudo aplicamos a la educación en general no producen satisfacción ni ayudan a que las personas aprendan. Lo mismo sucede con el trabajo: aunque la mayoría de las personas disfrutan cuando sienten que fluyen, muy pocos trabajos están diseñados para que esto suceda.

Es aquí donde la dirección puede cambiar realmente las cosas. Hay mucho que un directivo medio puede hacer para que sus empleados tengan la sensación de “fluir” en sus puestos de trabajo. Si una persona se interesa verdaderamente por los resultados finales, la prioridad es eliminar los obstáculos para fluir en todos los niveles de la empresa y sustituirlos por prácticas y políticas empresariales diseñadas para que el trabajo se vuelva más agradable.

Fluir y las organizaciones

La meta de la dirección es crear valor a través del trabajo de las personas que trabajan juntas por una causa común. Hay muchas formas de conseguir esto, incluidas la esclavitud y el soborno, pero la forma óptima es crear un entorno donde los empleados puedan disfrutar de su trabajo y crecer en el proceso. Desde la perspectiva de la empresa, un lugar de trabajo de dichas características es ideal porque atrae a las personas más capacitadas, es más probable que las conserve y con su trabajo obtiene un esfuerzo espontáneo. También es mejor desde el punto de vista de los empleados, porque los ayuda a ser más felices en la vida y favorece el desarrollo de su complejidad personal. Conviene, por ello, tener en cuenta qué es lo que motiva a las personas a trabajar y las distintas formas que puede adoptar el trabajo.

Nuestro cuerpo está hecho para trabajar. El sistema nervioso humano funciona mejor cuando tiene que esforzarse y nos sentimos mejor después de haber hecho un buen trabajo. No obstante, cualquiera que haya tenido trabajadores a su cargo sabe lo difícil que es conseguir que un grupo de personas lleve a cabo sistemáticamente un buen trabajo.

Una posible explicación a esta contradicción es que, aunque las personas están hechas para trabajar, la mayoría de los trabajos no están hechos para la gente. Desde los faraones hasta los modernos directivos de TQM (*Total Quality Management*) los patronos no se han preocupado de adaptar el trabajo para conseguir lo mejor de sus trabajadores, sino en cómo explotarlos al máximo.

El reto de crear un entorno que atraiga y conserve a trabajadores entusiastas y emprendedores exige comprender por qué quieren trabajar las personas y luego facilitar las condiciones que cumplan esa necesidad.

El modo en que experimentamos el trabajo queda determinado por tres condiciones. La primera es el tipo de trabajo disponible y sus específicas condiciones laborales, que pueden variar a lo largo del tiempo. Las condiciones objetivas del lugar de trabajo (el despacho de caoba en el que trabaja un banquero o la zanja bajo el sol ardiente en la que cava un peón) pueden determinar la motivación del trabajador.

La segunda, los valores asociados al trabajo. Aunque algunos trabajos pueden resultar absurdos y brutales, lo cierto es que cualquier trabajo se vuelve más atractivo si la sociedad lo considera útil. De hecho, por eso la enseñanza es el sexto trabajo más mencionado por los adolescentes americanos cuando se les pregunta qué quieren ser cuando crezcan, porque saben que, aunque es una labor dura, aporta valor a la comunidad.

Por último, la motivación depende de la actitud que uno tenga respecto a su trabajo, y buscar un valor redentor en él.

De ahí que si un directivo quiere crear una organización duradera, en la que sus trabajadores estén motivados, tiene tres opciones: (I) procurar las condiciones objetivas que hagan que el lugar de trabajo sea lo más agradable posible; (II) hallar la forma de dar sentido y valor al trabajo, y (III) seleccionar y recompensar a las personas que estén satisfechas con su trabajo.

Las condiciones cambiantes de trabajo. En los albores de la humanidad, los cazadores-recolectores puede que no “trabajaran” más de dos o tres horas al día, y esa labor era una parte normal de la vida no diferenciada del ocio. En la economía primitiva era imposible que una persona explotara el trabajo de otra, puesto que no había apenas superávit y la condición nómada impedía que se pudieran acumular posesiones. En ese sentido, nuestros antepasados eran lo que hoy consideraríamos unos productores independientes, más próximos a nuestros profesionales autónomos que a los trabajadores dependientes.

Hoy en día también hay algunas personas (generalmente artistas, inventores y empresarios) que eligen cuándo y cómo trabajar, en las que tampoco se observa una dicotomía entre “trabajo” y ocio marcada: trabajan mientras se duchan, mientras conducen, etc.

Pero, para la mayoría de la humanidad, el trabajo es una experiencia muy variada que, en algunos casos, en lugar de ser una gozosa expresión de sus vidas, se ha convertido en una odiada necesidad.

Esto es así porque, aunque las condiciones del trabajo actual son mejores que las de antaño, no garantizan que el trabajador medio tenga más experiencias de fluir mientras trabaja, por los siguientes motivos:

- En primer lugar, hay pocos trabajos que tengan las metas claras. El cazador inuit que intenta matar una foca lo hace para asegurar la supervivencia de su familia. Tiene claro el objetivo. Sin embargo, en muchos trabajos, el trabajador desconoce la razón por la que debe llevar a cabo su cometido.
- En segundo lugar, los trabajos contemporáneos rara vez proporcionan una respuesta adecuada. En el pasado, el artesano podía ver cómo el objeto en el que trabajaba tomaba forma ante sus ojos, y cada uno de sus movimientos era una expresión de sus habilidades. Por el contrario, desde la producción industrial, la mayor parte de los trabajos no expresan una labor personal, sino un plan de trabajo diseñado por otros.
- Asimismo, la falta de *feedback* y de control sobre los objetivos hacen perder interés en el trabajo.
- La utilización de únicamente una fracción de nuestras habilidades se puede convertir también en una carga, porque el trabajador siente que una parte de su potencial se malgasta.
- Por último, el hecho de que el uso del tiempo venga especificado por ritmos externos al trabajador genera también restricciones. Aunque los últimos adelantos en las comunicaciones han hecho que el lugar de trabajo y el horario laboral sean conceptos mucho más relativos, en muchos casos, los que quieren triunfar en la cultura corporativa dominante siguen siendo evaluados según la cantidad de tiempo extra que están dispuestos a invertir en su trabajo.

Todos estos obstáculos pueden dificultar fluir en el trabajo. Por ello, rediseñar el lugar de trabajo, ofreciendo metas claras, respuestas adecuadas, un equilibrio entre retos y habilidades, un sentido de control y una utilización flexible del tiempo, promete conducir a una enorme mejora en la felicidad humana.

Los valores y significados cambiantes del trabajo. Nuestra cultura de consumo ha hecho mucho para devaluar el trabajo en general, al enaltecer las virtudes de la relajación, el bienestar material y el placer, todo ello productos de consumo que se pueden comprar y para los que se necesitan cada vez más clientes. A los doce años, los niños ya asumen que cualquier cosa que se llame “trabajo” es desagradable y casi todo lo desagradable lo etiquetan como trabajo. El resultado es que, por más excitante y satisfactorio que pueda ser el trabajo, tenemos una actitud negativa hacia él, aprendida en los comienzos de nuestra vida.

Al mismo tiempo, hay algunos trabajos que no aportan nada valioso ni significativo y que hacen que a los empleados les cueste sentirse implicados en ellos por algo más que motivos económicos. No es fácil levantarse por la mañana para ir a trabajar en una fábrica de armas de destrucción masiva, que contamina el medio ambiente o que explota despiadadamente el capital humano y natural.

Otro obstáculo cultural a la experiencia del *fluir* es la temporalidad de las empresas posmodernas. No podemos estar muy motivados para dedicar una buena parte de la vida a una causa o a una entidad que puede desaparecer mañana, por un simple capricho de sus propietarios que buscan un porcentaje de beneficios más elevado. El empleado prudente, comprensiblemente, dividirá su atención entre el trabajo y las oportunidades alternativas que haya en el mercado. La falta de lealtad por parte de los trabajadores es una respuesta perfectamente lógica a la falta de lealtad por parte de los empresarios.

Por último, si la dirección de una empresa no ve a sus empleados como personas valiosas y únicas, sino como instrumentos de los que puede deshacerse a su antojo, estos considerarán la compañía como una máquina de hacer sus nóminas, sin ningún otro valor ni sentido. En semejantes condiciones, es muy difícil hacer un buen trabajo, y mucho más disfrutar de él.

Ni siquiera las condiciones óptimas de trabajo y los valores culturales más dignos de admiración pueden garantizar que una persona encuentre una motivación intrínseca en el trabajo. La actitud destructiva que muchos empleados aprenden de trabajos con una mala dirección es salir del paso con el menor esfuerzo posible. No complicarse la vida, sacarse la responsabilidad de encima, tomar bajas por enfermedad injustificadas y aprovecharse del trabajo suelen ser consideradas astucias, una forma de vencer al sistema. Sin embargo, la adopción de esta actitud tiene consecuencias negativas para los que lo hacen. En primer lugar, aquellos empleados que se disponen a realizar el mínimo esfuerzo posible se privan de la oportunidad de *fluir* en su trabajo y es muy probable que terminen aburridos y apáticos. En segundo lugar, reducen sus posibilidades de mejorar y terminan como víctimas de una profecía autocumplida, porque, con su actitud, nadie los considera dignos de promoción.

Frente a estas tendencias sociales a gran escala, es poco lo que pueden hacer los ejecutivos que quieren revertirlas. Sin embargo, cada organización puede adoptar una postura que o contribuya a aumentar el problema o intente mejorarlo. Los directivos pueden enfocar este tema de tres formas: haciendo que las condiciones laborales sean más idóneas para *fluir*, aclarando los valores que dan sentido al trabajo, e influyendo en la actitud del empleado en el sentido de lograr que ambas partes sean más felices y productivas.

Crear un ambiente propicio al *fluir* en las organizaciones. La principal tarea de un directivo es conseguir que las personas trabajen juntas eficientemente. Las empresas de éxito suelen ser aquellas cuyos dirigentes se concentran en crear una organización, en vez de hacerlo en conquistar un mercado con una idea o producto con visión de futuro y montar sobre la curva de crecimiento del atractivo ciclo de vida de un producto.

Una organización ideal es aquella en la que los potenciales de cada empleado encuentran espacio para expresarse. Para conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos, no

es necesario explotar sus talentos como medio para generar mayores beneficios. Se trata, ante todo, de una forma de hacer que para ellos sea posible crecer como personas y favorecer así su felicidad.

La mejor estrategia para crear dicha organización es facilitar las condiciones que hacen que los empleados puedan fluir. La más evidente de ellas es el entorno físico. No es por casualidad que los jóvenes talentos se sientan atraídos por escenarios tan atractivos como los de Silicon Valley y Salt Lake City, o lugares como las oficinas centrales de Microsoft en la ciudad de Redmond.

Además del entorno físico, otra clave para la calidad de vida en el lugar de trabajo es la conducta de sus empleados. Cuando no hay muchas oportunidades para fluir, los empleados son toscos, arrastran los pies al andar y se mueven despacio; parecen vencidos y agotados. Por el contrario, en un entorno que propicia fluir, sus movimientos denotan brillantez y exuberancia, y los espacios están llenos de chistes y sonrisas. Las formas más sustanciales de mejorar el entorno laboral suponen instaurar normas que permitan a las personas moverse y actuar con libertad, tener control sobre sus trabajos y contar con voz y voto en las decisiones que afectan a dichos trabajos.

En ese sentido, el compromiso de la alta dirección es fundamental. El liderazgo de una empresa ha de aceptar la idea de que, antes que los productos, los beneficios y el mercado son responsables del bienestar emocional de sus trabajadores. Muchos dirigentes ya están poniendo en práctica las principales condiciones para que se pueda fluir: metas claras, buena comunicación y retos en orden ascendente, que estimulen el crecimiento de las habilidades del trabajador, permitan el flujo y contribuyan a la eficacia del grupo.

Aclarar las metas de la organización. Es difícil que los empleados se impliquen en la realización de las metas de la organización cuando no las entienden o las interpretan mal. Quizá el rasgo más característico de una organización saludable es la comunicación basada en la confianza. A menos que los subordinados puedan confiar en el compromiso de su superior con la visión y los valores de la empresa, y a menos que el superior pueda confiar en que sus trabajadores serán sinceros, la organización no tardará en destruirse a sí misma. Un buen ejemplo de cómo funciona la confianza en una empresa es el que nos cuenta Max de Pree, director general de la fábrica Herman Miller de muebles de oficina, cuyo jefe de ventas estaba a punto de cerrar un trato multimillonario con una base militar. El oficial encargado de los suministros de la base le hizo saber que esperaba una recompensa por concederle el contrato. Phil, el jefe de ventas, le dijo a este cliente que su compañía no haría tal cosa. El oficial insistió, diciendo que todo el mundo lo hacía, pero Phil fue tajante en su negativa. Cuando el oficial le amenazó con que iba a contárselo todo al jefe de Phil y que probablemente perdería su trabajo, la respuesta era: “¡Oh, no, solo perderemos el pedido!”.

La razón por la que Phil pudo actuar con esa seguridad era que sabía que el presidente de su compañía respaldaría su decisión de no pagar una comisión, aunque eso supusiera perder el pedido. Él confiaba en su jefe, quien a su vez confiaba en que Phil respetaría los valores de la compañía.

Una buena comunicación. El mero hecho de contar con unos propósitos organizativos claramente definidos no es condición suficiente para fluir, ya que conviene que cada empleado sepa, en todo momento, qué es exactamente lo que ha de hacer y con qué grado de calidad.

Lo mejor que puede hacer un directivo en este sentido es dejar que las personas aprendan haciendo y, si fuera necesario, equivocándose. Para estar informado de los progresos personales y estar totalmente enfocado en la tarea que se tiene entre manos, conviene desarrollar tres fuentes principales para obtener información sobre el rendimiento de sus empleados. La primera es el *feedback* de otras personas.

Los altos ejecutivos suelen buscar ese *feedback* a través del contacto con compañeros de campos similares y comunicándose dentro de su empresa con las personas apropiadas. Algunos de ellos construyen un sistema de apoyo de colegas y expertos en otras organizaciones a los que pueden recurrir en momentos de necesidad. El cofundador de Apple, Mike Markkula, cuenta que durante treinta años ha tenido a personas a las que ha podido llamar y decirles: “Éste es mi problema”, y que siempre le han ayudado.

La segunda fuente de información es el *feedback* del propio trabajo. Algunos trabajos cuentan con medidas de rendimiento, como puede ser un cierto número de productos fabricados cada día con una cantidad equis de defectos o que incluso se han llegado a vender al cliente.

Por último, el *feedback* puede venir de las normas personales. Un líder auténtico no depende mucho de los signos externos, sino que, más bien, se guía por su sentido interno de lo que supone un trabajo bien hecho. Dicha convicción se basa en la experiencia, pero con frecuencia forma parte de la personalidad del directivo, de tal manera que parece un criterio intuitivo y natural.

Conseguir y ofrecer *feedback* consume tiempo y puede absorber la mayor parte de la energía psíquica de un directivo. Sin embargo, dicha actividad es un tiempo bien empleado, porque sin ella no hay manera de conocer la verdadera situación de una organización.

Compensar los retos con las habilidades. El entorno laboral determinará en gran medida cuánto puede crecer un empleado. Algunas personas encontrarán la forma de superarse en cualquier puesto, pero dependerá del jefe ofrecer las oportunidades necesarias para que cada empleado pueda usar sus habilidades y perfeccionarse al máximo.

Cuando se contrata a una persona, es razonable que empiece a trabajar en un puesto de responsabilidad mínima, donde los retos son más bajos. En esa posición, un supervisor puede evaluar fácilmente los talentos y las debilidades del recién llegado, al tiempo que le permite cometer errores que no tendrán graves consecuencias.

Se puede comprobar sin problemas cómo es una persona al asignarle tareas sencillas como escribir sobres, archivar o realizar trabajos equivalentes cuando se trata de altos cargos. Los puntos débiles de un empleado suelen revelarse en la forma en la que este descuida los detalles y se saca de encima un trabajo sencillo.

También puede darse una situación en la que la actuación de un trabajador sea tan insatisfactoria que la única solución sea dejarle marchar. Para los jefes, la peor parte de su trabajo suele ser tener que despedir a alguien. No obstante, hay directivos como Mike Markkula que han desarrollado un método para mejorar las habilidades y los retos como alternativa al despido. Lo ha llamado el “principio de Peter reciclado”, que es una variante del conocido “principio de Peter”, según el cual las personas tienden a insistir obstinadamente en acceder a aquel nivel de su actividad profesional en el que se desenmascara su absoluta incompetencia.

En propias palabras de Markkula: “Me dirigiría a esa persona y le diría: 'No estás despedido, pero creo que tus habilidades se adaptan mejor a este otro tipo de trabajo en otra sección. No está tan bien pagado, pero si puedes ponerte al día y lo haces bien, entonces quizá puedas volver a ascender. Pero no podemos seguir haciendo lo que estamos haciendo’”. Algunas personas no podían aceptar ese atentado a su ego y se marchaban, mientras que otras aceptaban el nuevo reto y llegaban a destacar.

Fluir y el yo

El alma de la empresa. Proporcionar todos los elementos necesarios para fluir no garantiza que una organización sea un lugar gratificante para trabajar. Los empleados necesitan una razón de peso para centrar sus energías en el trabajo. Los incentivos económicos no bastan por sí solos para inspirar a los trabajadores a entregarse a su trabajo. Para esto se necesita una visión, una meta global que dé sentido al trabajo, de modo que la persona se pueda olvidar de sí misma en la tarea y fluir sin dudas ni lamentaciones. El componente más importante de dicha visión es lo que llamamos “alma” o la capacidad que tenemos de trascender nuestro interés propio e invertir nuestra energía sobrante en el cambio y la transformación.

En qué consiste ser una gran alma. Algunos líderes empresariales llegan a estar tan preocupados por la excelencia y por ayudar a los demás que pueden fusionar sus propias metas personales con propósitos que les trascienden. Estos dirigentes empresariales se caracterizan por tener una visión de futuro y un modo de actuar que comprende cinco atributos. El primero es un optimismo sin límites, que consiste en pensar bien de los seres humanos en general y en ser positivo respecto al futuro. El segundo es una fuerte creencia

en la importancia de la integridad, una adhesión inamovible a los principios en los que se basa la confianza mutua. Una tercera característica de estas personas es un alto grado de ambición unido a la perseverancia, que les permite superar las pruebas y asumir retos cada vez mayores. El cuarto rasgo destacado es una constante curiosidad y el deseo de aprender. Por último, sienten empatía hacia los demás y respeto mutuo.

Fluir en la vida. Para aportar la mayor fluidez posible a nuestra vida, el primer paso que hemos de dar es definir nuestras prioridades o aquello por lo que creemos que merece la pena vivir. Establecerlas proporciona la meta global que transforma una existencia insulsa en una aventura llena de propósito y gozo.

Un dirigente tendrá dificultades para expresar una visión coherente a menos que exprese sus valores esenciales y su identidad básica. Sin embargo, mientras que todo el mundo asume que su identidad es transparente, pocas cosas engañan tanto como la propia naturaleza. Por esta razón es fundamental conocerse a uno mismo y desarrollar las virtudes que conforman un alma auténtica.

Los hábitos. Los hábitos se forman cuando invertimos nuestra atención en una misma línea. Para Aristóteles, las virtudes eran el resultado de los hábitos que hemos desarrollado con el tiempo. La verdad de esta afirmación es evidente si reflexionamos sobre el hecho de que nuestras vidas son el resultado de cómo y dónde hemos invertido nuestra atención con el paso de los años.

El tipo de hábitos que desarrollamos depende básicamente de dos factores: de la disciplina y el carácter por un lado, y de lo que nos gusta hacer por el otro. Idealmente, deberíamos disfrutar aprendiendo el tipo de cosas que nos ayudan a crecer en complejidad. Si una persona ha llegado a adulta disfrutando solo de actividades como ver la televisión, ir a fiestas, apostar o tomar drogas, hay muchas posibilidades de que no destaque en nada.

Sin embargo, es alentador saber que los nuevos hábitos se pueden establecer en cualquier momento, incluso cuando tenemos una edad avanzada. Cuando empezamos a darnos cuenta de que ciertas formas de pensar o de hacer las cosas no son tan eficaces como otras, podemos construir estrategias más eficaces para mejorar nuestra conducta.

En definitiva, conocernos a nosotros mismos es el primer paso para hacer que fluir forme parte de toda nuestra vida. Si no estamos dispuestos a invertir en energía psíquica en la realidad interna de la conciencia y nos empeñamos en despilfarrarla buscando recompensas externas, perdemos el control de nuestra vida y terminamos siendo marionetas de las circunstancias.

