



# Módulo 1

# Enfoque en lo positivo

## Introducción.

Todos los sistemas vivos manifiestan la tendencia de orientarse hacia la **energía positiva**, hacia aquello que favorece la vida y el crecimiento, así como la tendencia a alejarse de la energía negativa, que reduce las posibilidades de crecer y progresar (Cameron, 2018). Esta tendencia, conocida como **efecto heliotrópico**, aplica también a los seres humanos, tanto en lo individual como en las interacciones dentro de las organizaciones.

En presencia de lo **positivo**, se reportan beneficios en términos de salud, de bienestar y de rendimiento laboral como el mejorar la capacidad de procesar información, aumentar la capacidad de poner atención a los detalles, niveles de creatividad y productividad más altos y una mejor toma de decisiones (Fredrickson, 2009).

No podemos ignorar, sin embargo, que de acuerdo con Rick Hanson (2013) nuestro cerebro está cableado para prestar mayor atención en los eventos negativos que se perciben con más intensidad y llegan a tener un mayor impacto que los eventos positivos, de naturaleza más sutil y efímera. Contrarrestar este "sesgo negativo" requiere poner énfasis en las prácticas positivas que favorezcan el florecimiento de personas e instituciones.

Entre estas prácticas, fomentar las relaciones positivas al ser "**una fuente generativa de enriquecimiento, vitalidad y aprendizaje**" tanto para los individuos como para las organizaciones (Dutton y Ragins, 2007), tiene resultados positivos a nivel fisiológico, psicológico, emocional y organizacional. En general, se entiende que las relaciones positivas son satisfactorias y preferidas por las personas, pero el beneficio se extiende mucho más allá de proporcionar una experiencia placentera.

Existe una amplia lista de actividades para fomentar de las relaciones positivas en el trabajo. Según Dutton & Ragins (2007), una de las más efectivas es el aprovechamiento de las **redes de energía positiva**.

# Tema 1. Redes de energía positiva en los equipos de trabajo.

## 1.1 Energía positiva.

La energía positiva se caracteriza por un sentimiento de vivacidad, excitación, vitalidad y entusiasmo, la cual desbloquea recursos y capacidades para prosperar en las personas. Esta energía es probablemente uno de los atributos más importantes de los líderes positivos.

Cameron (2013) hace una diferencia entre tres tipos de energía:

- Fisiológica
- Psicológica
- Emocional

Así como los niveles de glucosa o la concentración pueden disminuir ante el uso excesivo de estos, al experimentar emociones intensas sucede lo mismo. Un ejemplo de desgaste emocional en el trabajo es el *burnout*. Esto nos dice que la energía, cuando se usa en exceso, termina por agotarse, teniendo que recuperarla constantemente.

Al contrario de estos tipos de energía, la **relacional** procede de las interacciones que tenemos, pero no se desgasta al utilizarse (incluso aumenta al usarse). Expresar y recibir energía relacional a través de las relaciones interpersonales positivas vigoriza, reconstruye y rejuvenece a las personas (Baker, Cross, & Wooten, 2003; Cameron, 2013).

Cross, Baker y Parker (2003) comentan que, dentro de las organizaciones, hay personas que aportan energía positiva (**energizadores**) y otros que la drenan (**desenergizadores**). Observaron las siguientes diferencias significativas entre ellos:

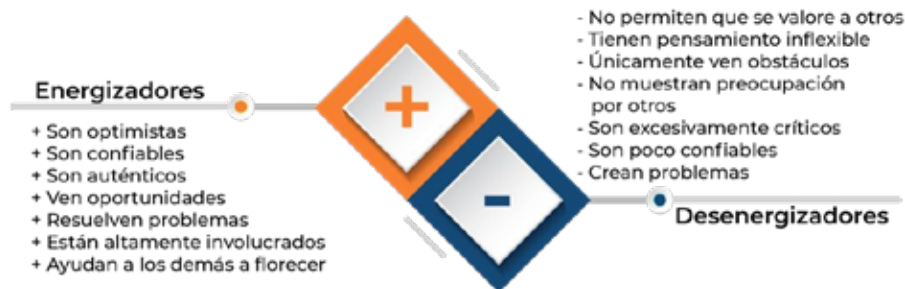


Figura 1. Características de los portadores de energía positiva.

Fuente: Tims, M., Bakker, A., y Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Algo muy importante es que el ser portador de energía positiva es un **comportamiento aprendido**. No es un atributo de la personalidad, carisma inherente o atracción física. Por ejemplo, la correlación que existe entre la energía positiva y la personalidad extrovertida-introvertida es baja y estadísticamente insignificante; la gente puede aprender a convertirse en portador de energía positiva (Cameron, 2012).

## 1.2 Redes de energía positiva

Los portadores de energía positiva benefician a la organización no solo por desempeñarse mejor, sino también porque impulsan a otros a hacerlo. La energía positiva es un predictor del desempeño individual y organizacional cuatro veces más potente por encima de la influencia y la información (Cross, Baker y Parker, 2003). Las organizaciones de alto desempeño cuentan con más del triple de portadores de energía que las organizaciones promedio.

El impacto que tienen las redes de energía positiva es tanto a nivel individual como organizacional. Owens, Baker, Sumpter y Cameron (2016) encontraron que, a nivel individual, la energía mejora la satisfacción laboral, el bienestar, el involucramiento y el desempeño; a nivel organizacional, mejora la cohesión, la innovación, el trabajo en equipo y el desempeño.

La mejor manera de identificar las redes de energía es pedir a las personas que valoren el grado en que se sienten energizados como resultado de la interacción con otros (Owens, Baker & Cameron, 2013). Es importante hacer la distinción de que no se trata de evaluar cuánto se considera que otra persona puede ser un energizador positivo, sino que se trata de valorar los propios sentimientos y respuestas, el propio nivel de energía como resultado de la interacción.

Cameron (2013) menciona tres estrategias para desarrollar energía positiva:

### 1. Agregar valor a las contribuciones de los colaboradores.

En lugar de señalar debilidades y deficiencias, los líderes positivos destacan fortalezas, capacidades y contribuciones de sus colaboradores. Esto no significa dejar de tomar en cuenta las fallas, sino resaltar la experiencia única sobre la que otros pueden desarrollarse.

### 2. Prácticas contemplativas.

Cada vez se encuentra más evidencia de los efectos de prácticas de meditación y mindfulness, tanto en el campo de la psicología como en la neurociencia. De igual manera, se ha encontrado que los diarios de gratitud aumentan los niveles de energía.

### 3. Recreación y diversión.

El tener espacios para el juego y la recreación que fomenten interacciones positivas entre los colaboradores ayuda a generar energía positiva.

Clifton & Harter (2003) refieren que cuando las personas perciben que se cumplen sus requisitos psicológicos y emocionales, como recibir **reconocimiento, apoyo y aliento**, cuando sus **opiniones son valoradas** se sienten **seguras en sus trabajos**, experimentarán **bienestar y energía positiva**. Las prácticas de generosidad, gratitud y el altruismo, así como demostrar integridad y compasión, tienen un alto impacto en la energía positiva y el desempeño.

## Tema 2. Desarrollo de un clima positivo utilizando tres elementos: gratitud, perdón y compasión

Los líderes influyen significativamente en el clima organizacional al provocar, desarrollar y mostrar emociones positivas (George, 2004). Un líder puede generar un clima positivo de acuerdo con el enfoque que le dé al trato con sus colaboradores, el establecimiento de metas, la retroalimentación de los resultados obtenidos y la generación de confianza. Los líderes poseen un extraordinario nivel de impacto en los resultados organizacionales, particularmente en la manera en que sus colaboradores interpretan sus circunstancias (Myers y Diener, 1995; Fredrickson, 2003).

Un clima positivo no es equivalente a una felicidad perpetua. Los desafíos y problemas están siempre presentes. Lo que realmente lleva a crear climas positivos es el fomentar la compasión, el perdón y la gratitud entre los miembros de la organización. Se ha encontrado que los líderes que fortalecen estos comportamientos virtuosos son más exitosos para producir los resultados finales que los líderes tradicionales (Cameron, 2003).

El término virtud se refiere a atributos que representan las mejores cualidades de los seres humanos. Algunos ejemplos de estas cualidades son el **perdón, la gratitud, la sabiduría y la compasión**. Por otro lado, virtuosidad se refiere a una constelación de virtudes en un colectivo de personas que se manifiesta en las políticas, procesos y prácticas en la organización (Cameron, 2003).

### 2.1 La compasión

💡 La palabra compasión viene de la raíz latina *tpassio*, que significa **sufrir**, y del prefijo latino *com*, que significa **juntos**. Por lo tanto, significa **sufrir juntos**. La compasión está intrínsecamente ligada al sufrimiento como esencia de la humanidad. Se representa como un proceso de tres niveles basado en la interrelación del individuo y los otros en una situación de sufrimiento (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost y Lilius, 2004):

El **primer nivel** consiste en darse cuenta del sufrimiento de una persona. Esta es una precondition necesaria (no suficiente) para los siguientes pasos del proceso de compasión.

El **segundo nivel** del proceso es sentir empatía y preocupación por la persona que sufre. Esta es una conexión emocional con la persona que sufre.

El **tercer nivel** del proceso es la respuesta compasiva, la cual consiste en las acciones que se realizan para aliviar el sufrimiento de otro con el propósito de hacerlo más tolerable.

La compasión es un proceso central para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Experimentarla impacta en las actitudes y percepciones relacionales de todos los miembros. Más allá del alivio del sufrimiento, **genera involucramiento y agradecimiento a la organización** y a los compañeros con quienes se trabaja. Las personas que experimentan compasión son más propensas a experimentar emociones positivas en un contexto laboral y, como resultado, se incrementan los resultados organizacionales positivos (Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton y Frost, 2008).

## 2.2 El perdón

💡 Desde un punto de vista filosófico, el perdón es considerado como una virtud o una fortaleza; es relevante cuando una persona es lastimada o herida por una acción humana. Hay tres características del perdón que son independientes de su nivel de interacción:

1. Es una respuesta intencional a una ofensa que rompe o previene un ciclo destructivo de acción-reacción. Cuando una persona se siente victimizada, su reacción típica es una respuesta negativa, pues se experimentan emociones de coraje y amargura, así como pensamientos negativos o deseos de venganza hacia quien se percibe como el ofensor. Este ciclo negativo se rompe a través del perdón. Estas tendencias reactivas pueden continuar en ciclos de acciones y reacciones ofensivas que pueden deteriorar el clima organizacional.
2. Puede no requerir que el ofensor y la víctima se reconcilien o desarrollen una relación de confianza. El perdón se otorga por una situación específica, pero no equivale a olvidar o a condonar las ofensas.
3. Se puede presentar en múltiples niveles de interacción: intrapersonal, relacional, grupal u organizacional.

El perdón describe la manera en que las personas enfrentan las dificultades de las relaciones interpersonales en contextos cerrados como una organización. Es un mecanismo necesario para prevenir ciclos de interacción disfuncionales en las interacciones humanas.

## 2.3 La gratitud

💡 La práctica de la compasión y el perdón genera un sentido de gratitud en las personas. La **gratitud tiene impactos positivos en el desempeño de los individuos y de los grupos.**

Emmons (2003) recomienda llevar un **diario de gratitud** en donde las personas escriban diariamente las situaciones de su vida por las que están agradecidas. En sus investigaciones, encontró que las personas que llevan dicho diario se sienten satisfechos con su vida, son más optimistas, están más alertas y atentos, tienen más energía y determinación, se comprometen a ayudar a otras personas y experimentan un sentido de conexión con los demás. Las expresiones de gratitud de una persona motivan a otras a también expresar su agradecimiento, como un círculo virtuoso que genera bienestar (Watkins, Woodward, Stone y Kolts, 2003).

Para evaluar las intervenciones de gratitud y su efectividad, se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Asegurarse de que la intervención sea realmente exitosa. El grado de gratitud que experimentan los participantes se puede medir a través del cuestionario de gratitud (GQ-6) en términos de **intensidad, frecuencia, duración y densidad** (McCullough, Emmons y Tsang, 2002).

Los métodos de intervención son importantes. Es vital lograr que el colaborador se mantenga interesado e involucrado en la práctica constante de la gratitud, pues aumentará su efectividad.

La **compasión, el perdón** y la **gratitud** son tres elementos que generan emociones positivas y producen un clima organizacional positivo. Se ha demostrado que cuando hay un clima organizacional positivo, se incrementa significativamente la productividad en el trabajo.

## Historia 1: Enfoque en lo positivo

**Instrucciones:** lee con atención la siguiente historia para que puedas responder el control de lectura (quiz)

### Un nuevo reto

Mi nombre es Fernanda Juárez y les contaré mi historia.

Después de 4 años de retos y aprendizajes, una tarde me citó mi jefe para informarme que sería promovida como directora de oficina, sustituiría a un director que se jubilaría en pocas semanas. Cuando llegó el día de tomar mi nuevo cargo, me presenté en mi nueva oficina con el entusiasmo de iniciar este nuevo proyecto. Lo primero que hice fue presentarme con el equipo, tres jóvenes ejecutivos que rondaban los 30 años, y cuál fue mi sorpresa al enterarme de su deseo de solicitar su cambio pues ya no querían seguir trabajando ahí, sin duda la energía del equipo no iba a ayudar a alcanzar las metas.

Sin dejarme desanimar, con la expectativa de encontrar una solución y sacar adelante el reto, los cité uno a uno para tener la oportunidad de conocer su trayectoria, escuchar sus razones para querer cambiar de oficina y sobre todo sus expectativas. En estas conversaciones entendí que por el estilo del anterior director no habían tenido el nivel de independencia que amerita su cargo, sus propuestas no eran escuchadas por lo que no pudieron desarrollar confianza y seguridad en su posición, además de que sentían que no tenían oportunidad de crecer.

A cada uno le expliqué lo que podía hacer para ayudarlos en sus peticiones y

mi compromiso para apoyarles a crecer.

En el transcurso de las semanas y los meses, agradecía frecuentemente su esfuerzo y compromiso, les daba reconocimiento por su buen desempeño de forma que iban ganando confianza y autonomía, cuando cometían algún error los apoyaba sin regañones buscando que el equipo aprendiera de la situación. La energía en la oficina se hizo más positiva, hasta las relaciones interpersonales, entre ellos y conmigo fueron mejorando notoriamente, en la oficina se respiraba un ambiente de ánimo y gusto por nuestro trabajo.

Íbamos esforzándonos por cumplir las metas y con orgullo les puedo contar que después de 2 años ¡quedamos en primer lugar nacional! Poco tiempo después los ejecutivos pudieron cambiaron de oficina, para enfrentar nuevos retos gracias a sus aprendizajes y logros.

Esta experiencia me dejó como principal aprendizaje lo importante que es escuchar a las personas, conocer sus necesidades y motivaciones, apoyarlos para cumplir sus metas y mantener un buen nivel de energía positiva para sentirnos todos motivados.



## Referencias

### Redes de energía positiva

- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 328-342.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2a ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., y Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Technics that Create Extraordinary Results* (1a ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. (2018). *Practicing Positive Leadership: Tools and Technics that Create Extraordinary Results* (1a ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. Estados Unidos: Crown
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Ragins, B., y Dutton, J. (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. En J. Dutton y B. Ragins (Eds.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.

### Desarrollo de un clima positivo utilizando tres elementos: gratitud, perdón y compasión

- Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. En K. Cameron, J. Dutton, y R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 111-121.
- Emmons, R., y McCullough, M. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2). Recuperado de <https://psycnet.apa.org/buy/2003-01140-012>
- Fredrickson, B. (2003). The Value of Positive Emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27858244>
- George, J. (2004). Book Review of Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Administrative Science Quarterly*, 49(2).t

## Referencias

- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M., Dutton, J., Frost, P., y Lilius, J. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- McCullough, M., Emmons, R., y Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.1.112>
- Myers, D., y Diener, E. (1995). Who Is Happy? *Psychological Science*, 6(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x>
- Watkins, P., Woodward, K., Stone, T., y Kolts, R. (2003). Gratitude and Happiness: Development of a Measure of Gratitude, and Relationships with Subjective Well-being. *Social Behavior and Personality*, 31(5). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2003.31.5.431>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.