

Clima positivo

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, en particular en la manera en que sus colaboradores interpretan sus circunstancias, además de sus propias definiciones de subjetividad y bienestar (Myers y Diener, 1995; Fredrickson, 2003).

Tendemos a enfocarnos más en declaraciones negativas que positivas, por lo que es importante nutrirnos de un ambiente más positivo; es esencial que los líderes positivos “resalten el lado edificante y próspero de la vida organizacional, aún en los momentos difíciles” (Cameron, 2008). Si los líderes desean crear un ambiente positivo, necesitan enfocar su energía en los resultados positivos que cada situación puede acarrear y evitar enfocarse solo en los aspectos negativos.



Asimismo, deben resaltar los aspectos positivos de la vida organizacional; no se trata de ignorar los aspectos de no cumplimiento de las metas o de la toma de decisiones incorrectas, sino de contrarrestar la tendencia hacia la negatividad, enfocando la atención a la abundancia de aspectos positivos. Si no se incrementa la reserva de elementos positivos, las inclinaciones naturales hacia los aspectos negativos sobrepasarían los positivos, y el resultado sería un clima organizacional negativo y poco satisfactorio para los colaboradores (Cameron, 2008).

Espirales ascendentes en las organizaciones

Al habilitar emociones positivas, se fomenta también un clima positivo que, a su vez, genera “espirales ascendentes hacia un funcionamiento óptimo y un desempeño superior” (Fredrickson, 2003). La **teoría de la ampliación y construcción** en las emociones positivas sostiene que cuando una persona experimenta emociones positivas, amplía su

pensamiento y construye nuevos recursos que le permiten aumentar el número de acciones posibles ante una situación (Fredrickson, 2003).



Figura 1. Espiral ascendente de emociones positivas.

Fuente: Fredrickson, B., y Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00431>

Teoría de la ampliación y construcción

Ampliación del pensamiento

Construcción de nuevos recursos

Mejora su capacidad de procesar mayor cantidad de información.	Regula sus emociones negativas, mayor cantidad de información. como el miedo, tristeza y ansiedad.
Aumenta su capacidad de atención a detalles.	Eleva su complejidad intelectual e interés.
Realiza interpretaciones más enriquecedoras sobre su realidad.	Aumenta su capacidad para explorar diferentes soluciones para una situación.
Experimenta altos niveles de creatividad y productividad.	Mejora la toma de decisiones.

Se ha encontrado que un clima positivo en el lugar de trabajo también mejora las condiciones para la toma de decisiones, la productividad, la creatividad, la integración social y los comportamientos sociales (Turnley, Bolino, y Bloodgood, 2002; Rhoades y Eisenberg, 2002). Los individuos y las organizaciones casi siempre prosperan en un clima

positivo gracias al efecto heliotrópico; es decir, los seres vivos se sienten atraídos a las personas y relaciones positivas.

¿Por dónde empezar para desarrollar un clima organizacional positivo?

El término *virtud* se refiere a atributos que representan las mejores cualidades de los seres humanos. Algunos ejemplos de estas cualidades son la compasión, el perdón y la gratitud. 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).

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). A continuación, se detalla cada uno de estos comportamientos:

La compasión

El sufrimiento es un aspecto fundamental e inevitable de la naturaleza humana (Nussbaum y Amartya, 1996) y la compasión es necesaria y más probable que ocurra cuando el sufrimiento está presente. *Sufrimiento* es un término que engloba un amplio rango de experiencias subjetivas no placenteras que incluyen dolor físico y emocional, traumas, problemas emocionales, angustia, entre otros (Lilius, Kanov, Dutton, Worline y Maitlis, 2011). Puede estar relacionado con eventos en la vida personal. Por ejemplo, la pérdida o enfermedad de algún miembro de la familia, divorcio, rompimiento de una relación afectiva, enfermedad física o dolor crónico, cuadros de angustia y pánico (World Health Organization, 1996). Además, se relaciona con eventos de la vida laboral, como acoso, trato injusto, discriminación, trato agresivo por parte de los jefes, entre otros. Es importante tenerlo presente no solo como un aspecto moral, sino financiero, debido a que el desempeño y la motivación para el trabajo baja considerablemente.



La palabra *compasión* viene de la raíz latina *passio*, 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. Las investigaciones de Kanov et al. (2004) revelan que esta preocupación empática, orientada a tomar perspectiva de las circunstancias que causan sufrimiento, tiene un rol muy importante en las organizaciones, ya que conectan el darse cuenta del sufrimiento con una respuesta compasiva.
- La respuesta compasiva es el tercer nivel del proceso de compasión y consiste en las acciones que se realizan para aliviar el sufrimiento del otro con el propósito de hacerlo más tolerable.

Frost (1999) sostiene que 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).

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.

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 satisfechas con su vida, son más optimistas, están más alertas y atentas, 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.

Referencias bibliográficas citadas en esta explicación

- Bagozzi, R., Dholakia, U., y Basuroy, S. (2003). How effortful decisions get enacted: the motivating role of decision processes, desires, and anticipated emotions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1002/bdm.446>
- Bono, G., Emmons, R., y McCullough, M. (2004). Gratitude in Practice and the Practice of Gratitude. En P. Alex y S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice*. Estados Unidos: John Wiley & Sons. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Julian_Barling/publication/232553222_Leading_Well_Transformational_Leadership_and_Well-Being/links/59f7575baca272607e2d7da9/Leading-Well-Transformational-Leadershipand-Well-Being.pdf
- 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.
- Cameron, K. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>
- 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>
- Fredrickson, B., y Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00431>
- Frost, P. (1999). Why Compassion Counts! *Journal of Management Inquiry*, 8(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/105649269982004>
- George, J. (2004). Book Review of Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Administrative Science Quarterly*, 49(2).
- 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>
- Lilius, J., Kanov, J., Dutton, J., Worline, M., y Maitlis, S. (2011). Compassion Revealed: What We Know About Compassion at Work (and Where We Need to Know More). En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Lilius, J., Worline, M., Maitlis, S., Kanov, S., Dutton, J., y Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.508>
- Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J., y Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>
- Mathieu, J., y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/00332909.108.2.171>
- 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>
- Nussbaum, M., y Amartya, S. (Comp.) (1996). *La calidad de vida*. México: The United Nations University.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of*

Applied Psychology, 87(4). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Turnley, W., Bolino, M., y Bloodgood, J. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*, 27(4). Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>
- 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>
- World Health Organization (1996). *The world health report 1996 - Fighting disease, fostering development*. Recuperado de <https://www.who.int/whr/1996/en/>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION 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.