Tema 6. La NOM-035 como herramienta y las prácticas positivas para promover el bienestar

Introducción

La NOM-035 entró en vigor en 2019 en México, la cual busca dos cosas muy importantes: prevenir los factores de riesgo psicosociales y fomentar la creación de ambientes favorables de trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2018).

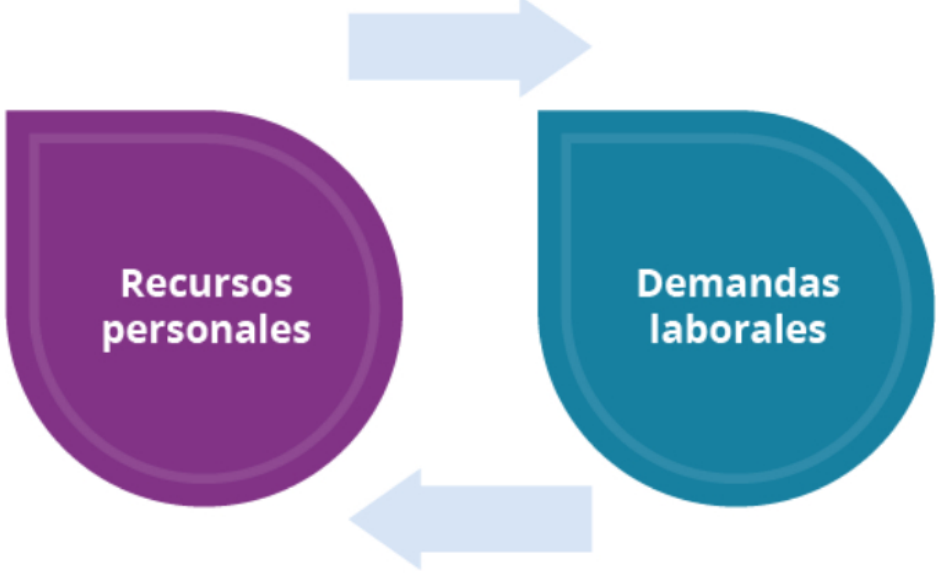
Si la organización y los líderes hacen énfasis en las bondades y en el potencial que tiene esta norma para el bienestar, se beneficiará la cultura organizacional y la productividad al llevar a cabo sus prácticas, ya que se emplearán estrategias que generen un entorno organizacional favorable.

En este tema podrás revisar algunas cuestiones inherentes que apoya la norma y que a su vez coinciden con la investigación y el trabajo que se ha hecho sobre el bienestar en las organizaciones desde el enfoque de la psicología positiva.

Te invitamos a revisar la explicación, los recursos adicionales, y a conocer más detalladamente los beneficios de realizar prácticas relacionadas con el cumplimiento de la NOM-035.

Explicación

Cuando se habla del **bienestar de los colaboradores** en un contexto organizacional, en parte se habla de una dinámica entre los recursos personales y las demandas laborales. Visto desde esta perspectiva es más sencillo poder identificar aquellas prácticas positivas que pueden impactar y mejorar dicha dinámica.



La propuesta de la psicología positiva aplicada a las organizaciones se basa en una serie de **estrategias prácticas** para atender las distintas categorías de la NOM-035, con las cuales se busca prevenir la aparición de riesgos psicosociales y promover el bienestar de los trabajadores. Todo esto tiene como resultado un **incremento en la productividad** y en la rentabilidad de la organización.

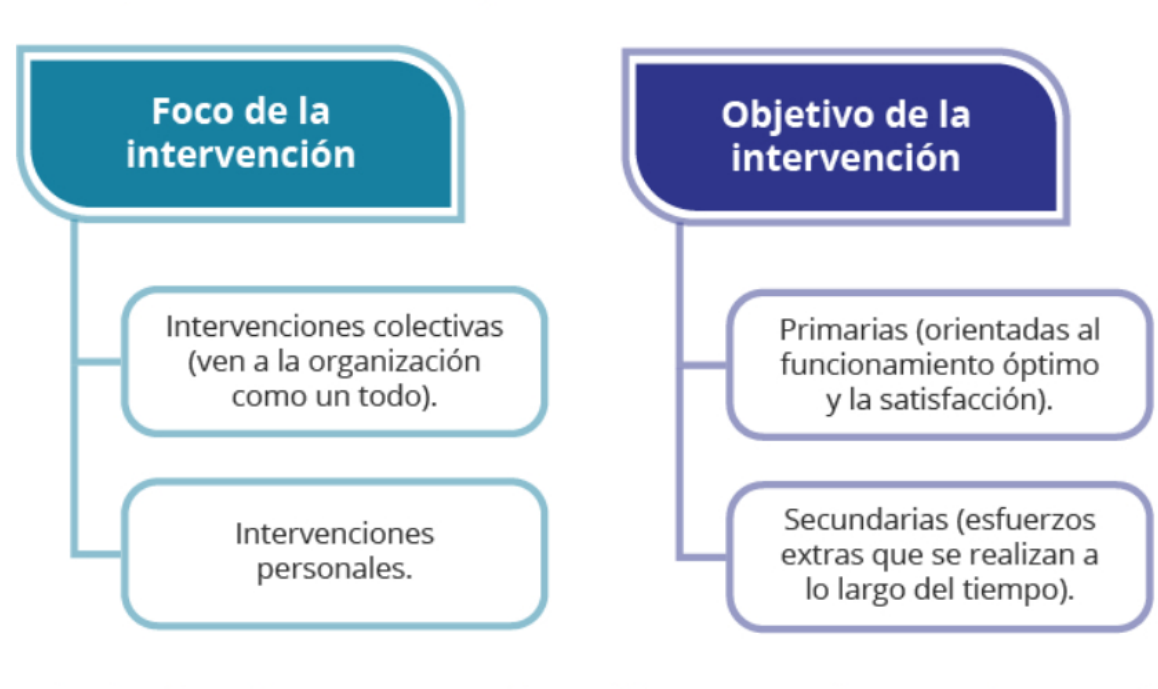
Las prácticas positivas y sus características

Dentro de la historia en las organizaciones había un énfasis en los problemas, por lo que comúnmente se buscaban soluciones. No obstante, Crisol (2022) comparte que en la actualidad existe una creciente evolución en el uso y la variedad de prácticas positivas o saludables

El nuevo marco de referencia que introduce la psicología positiva propone incluir nuevas habilidades a la organización, por lo que apuesta por prácticas positivas y saludables que tengan una contribución al bienestar y la salud.

Según Salanova et al. (2016), una **intervención positiva** es el diseño y la ejecución de diferentes estrategias que se implementan por los equipos y organizaciones, con el objetivo de incrementar el rendimiento y la satisfacción para mejorar la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional, en donde dichas intervenciones tienen una base científica. Asimismo, Salanova et al. (2016) comparten que este enfoque preventivo en las organizaciones tiene como misión aumentar los recursos de los empleados.

Las intervenciones positivas se pueden clasificar de la siguiente manera (Salanova et al., 2016):



Foco de la intervención
- Intervenciones colectivas (ven a la organización como un todo).
- Intervenciones personales.

Objetivo de la intervención
- Primarias (orientadas al funcionamiento óptimo y la satisfacción).
- Secundarias (esfuerzos extras que se realizan a lo largo del tiempo).

Lo que la psicología organizacional positiva marca es que los problemas se pueden prevenir por medio de prácticas específicas. Es importante revisar la definición de "prácticas", por tanto, la Real Academia Española (s.f.) la define como "experimentado, versado y diestro en algo" o como una "destreza adquirida con el ejercicio de la práctica", por lo que se puede concluir que se trata de identificar, comprender y repetir cierta información con la finalidad de adquirir mayor destreza. Para efectos de este tema, las prácticas ayudarán a que los colaboradores tengan mayor destreza en la prevención de los riesgos psicosociales, así como mayor destreza en la formación de ambientes favorables.

Para poder demarcar la importancia y el crecimiento que ha tenido la atención al bienestar en las organizaciones, Buck (2018) comparte los resultados de una encuesta global de las estrategias de bienestar de la fuerza laboral, reconociendo que el 40% de los empleadores consideran que han logrado una cultura de bienestar dentro de la organización, mientras que el 10% del 60% restante considera que no es importante ni valioso desarrollarlo. Por último, el 81% del 50% restante dice tener aspiraciones para crear una cultura de bienestar en sus organizaciones. Con estas cifras se puede determinar que van en aumento los temas de bienestar y felicidad en las organizaciones, lo cual también impacta en los resultados de los descubrimientos que se van obteniendo al respecto.

Por su parte, Agarwal et al. (2018) comparten que las organizaciones en la actualidad están invirtiendo en programas y aplicaciones innovadoras que tienen que ver con el bienestar financiero, la salud mental, la alimentación saludable, el ejercicio, la atención plena y la gestión del estrés, además de promover cambios en la cultura organizacional y conductas de liderazgo que sirvan como base, apoyo e impulso para todos estos cambios.

Estas son algunas intervenciones positivas que se han estudiado, las cuales demuestran tener un impacto positivo en las organizaciones:

Intervenciones positivas que generan impactos positivos en las organizaciones

Personales	Organizacionales
Establecer **metas personales** que sean intrínsecamente gratificantes, armoniosas y auténticas.	Introducir **cambios positivos** en el trabajo como la reorganización de puestos, la rotación y la asignación a proyectos especiales.
Cuidar las **relaciones sociales** con gestos amables y cordiales hacia los compañeros.	Auditorías positivas centradas en la **retención del talento** con énfasis en las fortalezas de carácter.
Compartir las **noticias positivas** del día con los compañeros.	**Coaching positivo** e intervenciones basadas en los recursos personales, empoderando para alcanzar las metas.

Fuente: Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes [Contributions from Positive Organizational Psychology to develop healthy & resilient organizations]. *Papeles del Psicólogo, 37*(3).

Sin duda, estas intervenciones o prácticas positivas acercan a las organizaciones al punto de florecer, con el fin de que entre colaboradores y equipos puedan mostrar cambios positivos gracias a su voluntad, esfuerzo y tiempo dedicado.

Estrategias para mejorar el ambiente de trabajo

Como parte de la NOM-035, se busca tener prácticas y estrategias que generen un entorno organizacional favorable. El Diario Oficial de la Federación (2018), define al entorno organizacional favorable como:

Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño. (Diario Oficial de la Federación, 2018)

Como lo señalan Duarte y Vega (2021), **las organizaciones están compuestas por personas**, mismas que presentan diferentes tipos de comportamientos, actitudes y creencias que se van permeando en las interacciones con los demás. Por esta razón, resulta indispensable trabajar en ello para generar entornos favorables.

El modelo PERMA del bienestar propuesto por Martin Seligman, considerado como el padre de la psicología positiva, provee una serie de recursos y estrategias que pueden sentar las bases para la promoción y el mantenimiento de dichos entornos.

Seligman (2022) define el bienestar como un constructo que está conformado por cinco elementos. Del mismo modo, menciona que ninguno genera bienestar por sí mismo, ya que todos contribuyen al bienestar. Los cinco elementos del modelo PERMA son los siguientes:

Los elementos del modelo PERMA de Seligman

Elemento	Definición
Positividad (*positivity*)	Se refiere a la capacidad de experimentar emociones positivas y el gozo en las cosas que realizamos.
Involucramiento (*engagement*)	Significa estar comprometido con lo que estás haciendo; estar presente en el momento. Suele caracterizarse por estados de dedicación, vigor y absorción en las actividades realizadas.
Relaciones positivas (*relationships*)	Se refiere a la formación y mantenimiento de conexiones que tenemos con los demás. Hay que tener relaciones de alta calidad que sean positivas y saludables.
Significado (*meaning*)	Es pertenecer y servir a algo más grande que nosotros mismos en lo que hacemos. Tiene componentes subjetivos y objetivos que le van dando claridad a la vida.
Logros (*accomplishment*)	Es tener metas y alcanzarlas. Buscar logros por el hecho de lograrlos sin necesidad de que exista una emoción positiva o sentido.

A saber, se han publicado diferentes investigaciones que apoyan el uso de cada uno de los elementos del bienestar y de su impacto en la vida de los demás, por lo que su uso consciente dentro de las organizaciones puede formar parte de la consolidación de entornos organizacionales favorables.

Goh et al. (2021) comparten que las **emociones positivas** han sido descritas como disposicionales y como rasgos de la persona, e incluso comparten que se pueden definir como una tendencia disposicional para experimentar estados placenteros, con el fin de tener una visión más positiva del medio ambiente, incluyendo a las organizaciones.

Algunas estrategias que apoyan la experiencia de las emociones positivas son las siguientes:

- **Expresiones de gratitud**. Pueden ser por medio de un diario o un pizarrón de gratitud, correos electrónicos (en donde se aprecien las cosas que sí están funcionando), cartas de gratitud, visitas de gratitud, etcétera.
- **Saborear.** Se trata de saborear los momentos en los que se experimenta alguna emoción positiva (alegría, diversión, orgullo, esperanza, amor, etc.). Por tanto, se puede saborear platicando acerca de esos momentos, viendo fotografías o videos que recuerden esos momentos que generaron esas emociones, ya sea por medio de una visualización guiada, entre otros.
- **Actividades volitivas**. Generar de manera consciente momentos en donde se puedan experimentar las emociones positivas de manera deliberada. Esto puede ser de manera individual, en equipo o como organización.

En cuanto, al **involucramiento** o compromiso, Kun et al. (2017) explican que el involucramiento está relacionado con el nivel de apego, concentración e inclinación que tenemos hacia ciertas actividades en diferentes dimensiones de nuestra vida, tales como el trabajo, el ocio o el esparcimiento. Esto explica que, cuando experimentamos un estado de inmersión total en la tarea que estamos realizando, se puede llegar a perder la noción del ser y del tiempo, experimentando una concentración total en las acciones que se están realizando. A esto se le conoce como estado de *flow* (Seligman, 2022).

Estas son algunas estrategias para experimentar involucramiento en el trabajo:

- **Mantener el crecimiento**. Tener claridad en las áreas en las que cada uno se debe desarrollar para elaborar planes de crecimiento. Hay que buscar el involucramiento personal en el camino que se quiere seguir para crecer.
- **Identificar el *flow***. Identificar actividades estratégicas del puesto en donde se puedan experimentar las características del estado de *flow* para realizarlas de manera deliberada y con consciencia del involucramiento.

En cuanto a las **relaciones positivas**, Kun et al. (2017) también mencionan que éstas generan un sentido de pertenencia, considerando los lazos (aunque sean débiles) con las personas con las que trabajamos. Las estrategias que pueden apoyar al desarrollo y mantenimiento de las relaciones positivas en el trabajo son las siguientes:

Estrategias para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones positivas

Identificar fortalezas.	Conocer las fortalezas y los recursos personales de nuestros equipos y colaboradores genera una impresión positiva de ellos. Identificar cómo utilizan sus virtudes y valores dentro de las actividades laborales hace que crezca el aprecio y la relación que se mantiene con nuestros equipos.
Identificar a los energizadores.	Cameron (2013) comparte que dentro de las organizaciones existen personas que **energizan** el ambiente laboral, mismas que tienen las siguientes características: • Ayudan a los demás a florecer. • Son optimistas. • Se adaptan a los cambios. • Reconocen las oportunidades dentro de los problemas. Identificar quiénes son esas personas dentro de tus equipos es clave para movilizar la energía y generar relaciones de alta calidad.
Introducir el juego y la diversión.	Es una estrategia propuesta por Dutton (2014), en la cual recomienda que para mantener las relaciones positivas es conveniente realizar sesiones fuera del trabajo para experimentar emociones como la diversión y la alegría. Algunos ejemplos son los siguientes: • Realizar torneos deportivos. • Hacer una carne asada. • Viernes de tarde libre.

Cuando se habla de **significado** se ha identificado que somos nuestra mejor versión cuando le dedicamos tiempo a algo más grande que nosotros (Kun et al., 2017). Estas actividades generan una sensación de propósito, las cuales nos dan una razón del para qué hacemos lo que hacemos y para qué trabajamos en lo que hacemos.

Algunas estrategias que promueven el significado en las organizaciones son las siguientes:

- **Identificar los valores**. Los valores personales toman un lugar importante en la construcción del significado. Es importante identificar los valores y su vinculación con el trabajo para formar sentido y significado.
- **Claridad en las habilidades**. Tener claridad en nuestras habilidades y en las cosas que sabemos hacer bien es una manera en la que fortalecemos el significado. Preguntas como: ¿qué es lo que hago mejor?, ¿qué es por lo que más me reconocen? Nos dan una perspectiva para tener mayor claridad en el significado.

Por último, al hablar de **logro**, Seligman (2022) menciona que no es indispensable que las metas estén vinculadas a un significado, ni es imprescindible que generen emociones positivas, ya que con el simple hecho de experimentar el logro de nuestros actos (ya sea individuales o de equipo) estaremos experimentando bienestar.

Estas son algunas estrategias que generan mayor consciencia sobre los logros organizacionales:

- **Metodología SMART para establecer metas.** Utilizar este método, en donde se escriben metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo, nos indica el avance de los logros, y nos genera la sensación de saber lo que hay que hacer.
- **Reconocimiento.** Reconocer y festejar de manera consciente los momentos en donde se experimenta el logro y el orgullo impacta en la motivación personal y del equipo.

Como podrás identificar, realizar estrategias relacionadas con el bienestar que generen un **impacto** en la construcción de entornos organizacionales favorables es una manera de asegurar su mantenimiento, pero también de asegurar que colaboradores, equipos, líderes y organizaciones estén a la vez trabajando en su bienestar.

Estrategias para mejorar los factores propios de la actividad

Es importante reconocer que las estrategias y prácticas basadas en la psicología positiva aplicada en las organizaciones sí **potencializan la generación de ambientes positivos de trabajo**. Sin embargo, no inciden ni disminuyen las condiciones del ambiente de trabajo como los trabajos peligrosos (químicos, electricidad, virus, etc.), las condiciones peligrosas, inseguras, deficientes o insalubres, así como en los casos de violencia laboral, en donde cada uno de ellos deberán tratarse con las áreas especializadas que correspondan. Por ende, utilizar un enfoque positivo no se vuelve algo místico o mágico, sino algo que genera resultados.

La NOM-035 contempla algunos factores dentro de lo que busca en las organizaciones. Uno de estos son **los factores propios de la actividad**, los cuales engloban lo siguiente:

Falta de control sobre el trabajo.
Las cargas de trabajo.

Se puede identificar estas dos dimensiones dentro de estos factores:

1. **El control**: se entiende como la posibilidad y la inferencia que tiene el trabajador para influir y tomar decisiones sobre las actividades que cada uno de ellos realiza. Abarca también la autonomía y la iniciativa, el uso y el desarrollo de habilidades y de nuevos conocimientos, así como la capacitación y el manejo del cambio (adaptación y flexibilidad).

2. **Las cargas de trabajo**: se definen como las exigencias que el trabajo tiene en el colaborador. Tienen que ver también con la cantidad de actividades, las cuales pueden llegar a exceder la capacidad que tiene cada una de las personas (Diario Oficial de la Federación, 2018).

Falta de control en el trabajo

Este factor abarca distintas dimensiones:

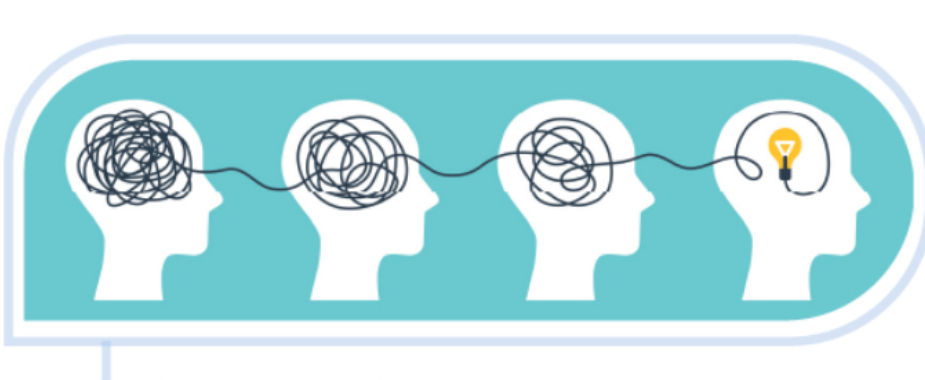
- Limitada o inexistente capacitación.
- Limitada o nula capacidad de desarrollo.
- Falta de control y autonomía.

Considerando estas dimensiones, y haciendo el vínculo del enfoque desde la perspectiva positiva, se puede ver que (como apoyo para la falta de control sobre el trabajo) se puede realizar lo siguiente:

- **Resaltar la importancia de la autonomía**: este concepto se ha revisado científicamente a lo largo de los años, e incluso es una de las necesidades psicológicas innatas del ser humano. Esta se describe como la sensación que tenemos de "tener las riendas de nuestra vida", es decir, la percepción de que tenemos el control de nuestras decisiones y acciones (Tejada, 2020). Por ende, pedir a los colaboradores que decidan sobre situaciones específicas que tienen que ver con su trabajo generará en ellos esa sensación de autonomía, así como tener horarios flexibles, alternar trabajo en casa con oficina (y que ellos elijan los días), libertad de elección de vacaciones, etcétera.
- **Resaltar un enfoque en las fortalezas de carácter**: este énfasis en las fortalezas de carácter dentro de las organizaciones ha demostrado ser un generador de grandes beneficios para el bienestar. Una de las definiciones de las fortalezas es que son cualidades positivas que se observan en el modo de pensar, sentir y actuar de cada persona (Bakker y Van Woerkom, 2018). Asimismo, las fortalezas de carácter son naturales en las personas, por lo que se pueden desarrollar mediante la práctica, favoreciendo el alcance de los logros e incrementando el desempeño (Bakker y Van Woerkom, 2018). Entonces, actividades como, por ejemplo, pedir a los colaboradores que contesten una encuesta para identificar sus fortalezas, facilitar las condiciones para el uso consciente de fortalezas, realizar actividades en equipo en las que se promueva su uso, etc., tendrán un impacto muy positivo en el bienestar y la productividad de los mismos.

La carga de trabajo

La carga de trabajo abarca diferentes dimensiones, por ejemplo:



- **Carga cuantitativa.**
- **Ritmo de trabajo acelerado.**
- **Carga mental.**
- **Carga psicológica o emocional.**
- **Carga de alta responsabilidad.**
- **Carga contradictoria o inconsistente.**

Considerando estas dimensiones, y haciendo el vínculo del enfoque desde la perspectiva positiva, se puede utilizar lo siguiente como apoyo:

- **Enfoque en la regulación emocional**: Las emociones son esenciales para las personas y no se pueden dejar de lado dentro de las organizaciones. Biedman (2021) comparte que las empresas cada vez dan más importancia a las competencias emocionales a la hora de contratar a alguien en su organización. El líder y su capacidad de regulación y comunicación emocional tendrá un gran impacto en sus equipos y resultados. Realizar actividades como, por ejemplo, identificar las señales emocionales no verbales (propias y de los demás), desarrollar la empatía, tener el hábito de expresar las emociones positivas, tener y realizar actividades de esparcimiento, etc., tendrán un gran impacto en la regulación emocional.
- **Enfoque en metas y logros**: Seligman (2022) comparte que los logros forman parte de los elementos del bienestar en su modelo PERMA. La atención a los logros y no solo en la carga de las metas que se están persiguiendo generará una correcta apreciación de lo que se va avanzando en cada una de las metas. Actividades como establecer logros con la metodología SMART o establecer metas Everest en todo lo que hacemos, acompañará el proceso de disminuir el impacto que tiene la carga laboral (Cameron, 2013).

Por consiguiente, tener un impacto positivo sobre los aspectos propios de la actividad tendrá un impacto sustancial en el bienestar, por lo que tanto líderes como organizaciones podrán trazar metas que tengan que ver con la experiencia del bienestar en sus equipos.

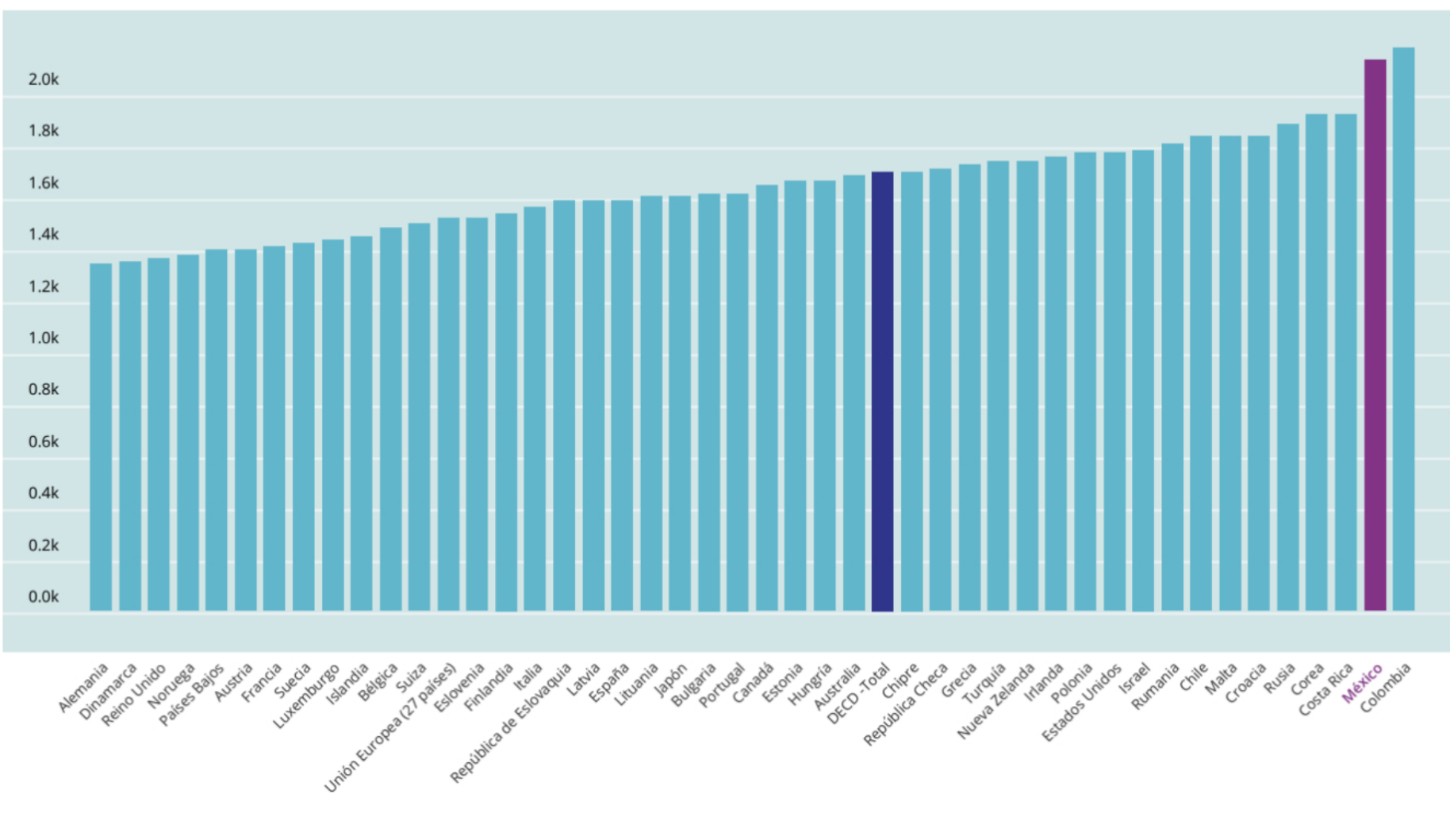
Estrategias para mejorar la organización de tiempo en el trabajo

Otra de las categorías en las que se organiza la NOM-035 es la organización del tiempo, en donde se distinguen dos dominios:

Jornada de trabajo.
Interferencia en la relación trabajo-familia.

Ambos tienen un impacto importante en la vida de las personas. Tanto es así que se realiza una medición dentro de los países pertenecientes a la OCDE, en donde se mide el equilibrio que existe entre el trabajo y la vida personal. En la medición publicada con datos del 2020, el primer lugar en equilibrio lo tiene Italia con un resultado de 9.4 (lo máximo es 10), seguido por Dinamarca con 8.6, y en donde México tiene un 0.4 en este equilibrio. Es alarmante la diferencia que existe entre países, por lo que el impacto en la población mexicana nos aleja y complica la búsqueda del bienestar.

En la gráfica 1 se puede identificar las horas trabajadas por hombre al año.



Fuente: OECD. (s.f.). *Hours worked (indicator)*. Recuperado de https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm?presco_sid=487.77.90.MPOdTdxlt5651117

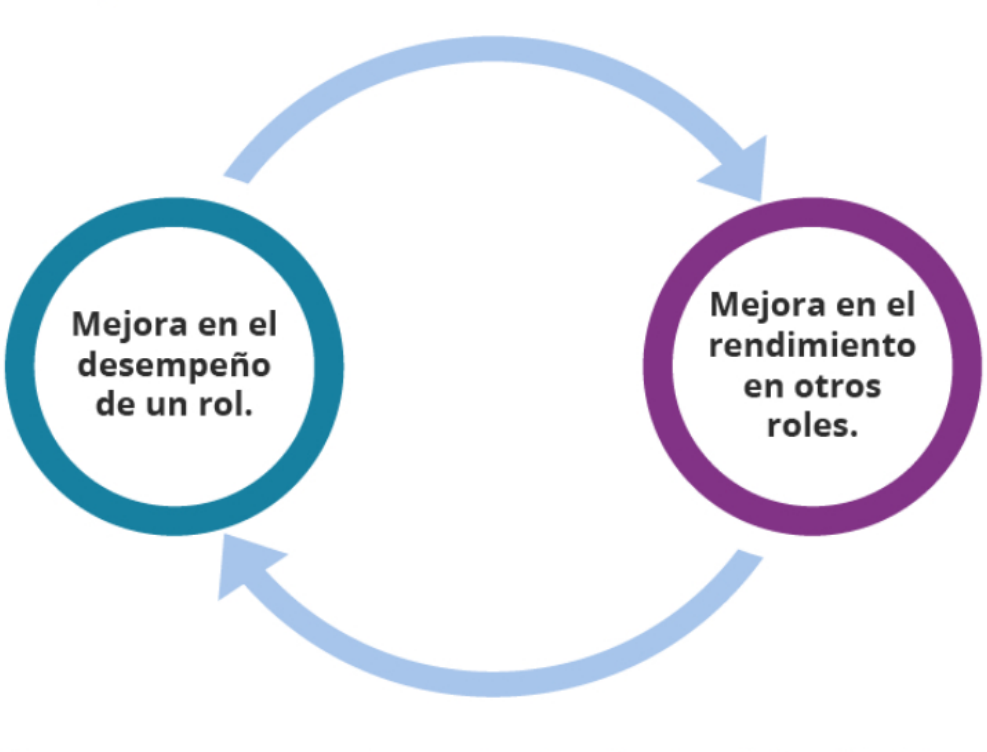
Tal y como se puede identificar en la gráfica, en México se trabaja más que en otros países. La pregunta que hay que contestar es: ¿cómo impacta esta cantidad de horas trabajadas a los mexicanos? De León (2021) comparte que debido al cambio continuo que se vive dentro de las organizaciones es necesario que las empresas vayan adoptando nuevas estrategias que les permitan afrontar y adaptarse a este cambio continuo.

Revisando más a fondo el dominio de la jornada de trabajo, se puede identificar que uno de sus resultados principales es que la jornada de trabajo es extensa. Por ende, desde el enfoque de la psicología positiva se puede tener un impacto en la **jornada de trabajo** por medio de:

- **Balance vida-trabajo**. Salanova et al. (2019) comparten el modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations) como una manera de generar organizaciones saludables y resilientes. Dentro del modelo se identifica el apartado recursos y prácticas organizacionales saludables, en donde se recomiendan los horarios flexibles como parte de los esfuerzos para mantener el balance entre la vida familiar y el trabajo. Actividades como, por ejemplo, trabajar en torno a resultados, alternar el trabajo en casa con asistencia a la oficina, así como el uso de horarios flexibles durante el día.

En cuanto a la dimensión de interferencia en la relación trabajo-familia, se contemplan dos resultados principales que se reconocen como la **influencia del trabajo fuera del centro laboral** y las **influencias de las responsabilidades familiares.** La psicología positiva ofrece las siguientes estrategias que ayudan en la disminución de dichas interferencias:

- **Enriquecimiento trabajo-familia**. De León (2021) comparte que este nuevo enfoque contempla la multiplicidad de roles para que se produzcan sinergias positivas. Esto lleva a que el desempeño de un rol de uno de los empleados mejore el rendimiento en otros roles, generando una mejora en la calidad de vida.


Mejora en el desempeño de un rol.
Mejora en el rendimiento en otros roles.

Algunos ejemplos de las prácticas que se pueden realizar son la adopción de prácticas flexibles de recursos humanos, incrementar la motivación en los equipos (sobre todo en altos niveles de la organización), incrementar el compromiso laboral, técnicas de reducción de conflicto, generar estados de ánimo positivos, etcétera.

Por lo tanto, es muy importante que las organizaciones continúen identificando opciones que las apoyen y acompañen en el incremente de la conciliación laboral, lo cual permita que los colaboradores se desarrollen en su trabajo sin dejar de lado o descuidar la vida familiar.

Estrategias para mejorar el liderazgo y las relaciones en el trabajo

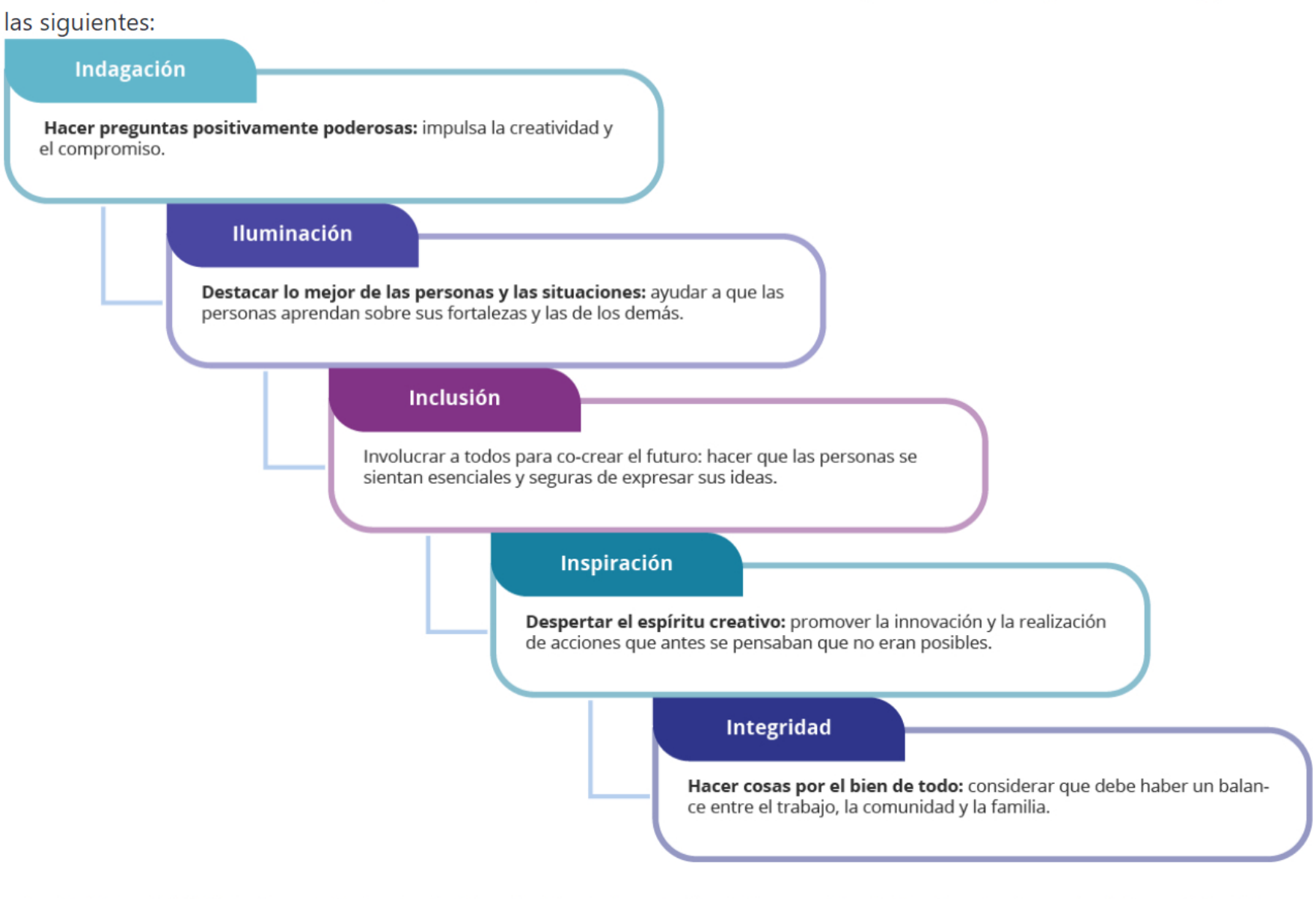
Dentro de los riesgos psicosociales que reconoce la NOM-035 se encuentran dos dominios muy importantes:

- Liderazgo.
- Relaciones interpersonales.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2018), un **liderazgo negativo** es aquel en donde las características de la relación entre líder y colaboradores influyen en la forma de trabajar y en las relaciones dentro del área de trabajo, lo cual está directamente relacionado con una actitud agresiva o impositiva por parte del líder. A esto le acompañan la falta de claridad de las funciones y actividades, así como el escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación.

Como parte de las estrategias que promueve la psicología positiva para abordar el liderazgo negativo, se puede identificar lo siguiente:

- **Estilo de liderazgo apreciativo**. Venter (2020) define al liderazgo apreciativo como la capacidad relacional para movilizar el potencial creativo y convertirlo en una energía positiva. Dentro de esta definición se involucran otros aspectos como: poner en movimiento la confianza, la energía, el entusiasmo y el desempeño. El líder apreciativo cree en su potencial y en el de sus compañeros, con el fin de crear un cambio valioso; es un líder que ilumina, que hace florecer lo mejor de las personas y de las situaciones. Aunado a esto, existen cinco estrategias del liderazgo apreciativo que cada líder puede desarrollar para generar un mayor impacto en su entorno. Según Venter (2020), estas estrategias son las siguientes:



Indagación
Hacer preguntas positivamente poderosas: impulsa la creatividad y el compromiso.

Iluminación
Destacar lo mejor de las personas y las situaciones: ayudar a que las personas aprendan sobre sus fortalezas y las de los demás.

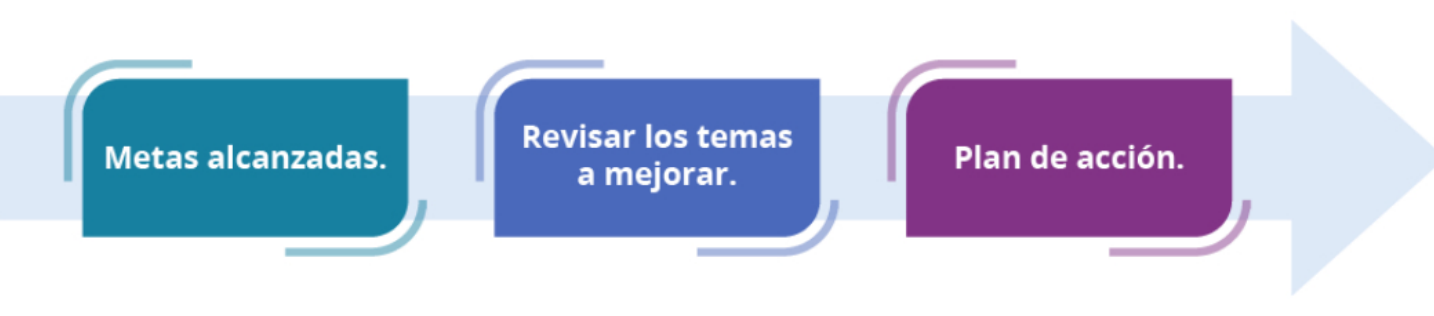
Inclusión
Involucrar a todos para co-crear el futuro: hacer que las personas se sientan esenciales y seguras de expresar sus ideas.

Inspiración
Despertar el espíritu creativo: promover la innovación y la realización de acciones que antes se pensaban que no eran posibles.

Integridad
Hacer cosas por el bien de todo: considerar que debe haber un balance entre el trabajo, la comunidad y la familia.

Fuente: Venter, K. (2020). An Appreciative Leadership Integrated Service-Learning Praxis Framework for Positive Organizations or Institutions. *AI Practitioner, 22*(1).

- **Retroalimentación positiva**. También conocida como *feedforward*, es un proceso que busca dar (a quien lo recibe) recomendaciones constructivas acerca de cómo mejorar en el futuro (Wolstencroft y De Main, 2020). Este modelo definitivamente genera un impacto en las futuras acciones de quienes lo reciben. La retroalimentación positiva hace énfasis en las metas alcanzadas y, a partir de este reconocimiento, se revisa lo que faltó y se formula un plan de acción para cumplir con las metas planteadas.



Fuente: Wolstencroft, P., y De Main, L. (2020): 'Why didn't you tell me that before?' Engaging undergraduate students in feedback and feedforward within UK higher education. *Journal of Further and Higher Education.*
DOI: 10.1080/0309877X.2020.1759517

Al seguir este proceso se genera un círculo virtuoso orientado a la mejora, incentivando la comunicación positiva y llevando a un proceso de descubrimiento de las fortalezas y recursos positivos del equipo.

Tomando en cuenta el dominio de las **relaciones positivas**, las estrategias que promueve la psicología positiva para abordarlas son las siguientes:

- **Comportamientos de liderazgo**. Este tipo de comportamientos por parte del líder se dirigen a generar mejores relaciones interpersonales en el ambiente laboral. Dutton (2014) comparte que estos comportamientos generan conexiones de alta calidad, los cuales se presentan a continuación:
  - Estar presentes.
  - Tener contacto cara a cara.
  - Mostrar comprensión clara (auditiva y visual).
  - Demostrar su conocimiento.
  - Comprender y cuidar las necesidades del equipo.

Además de estos comportamientos se puede considerar lo siguiente: modelar los valores y fortalezas de los demás, resaltar lo mejor de los demás, poner atención, entre otros.

- **Apoyo social**. El apoyo social nace de las relaciones interpersonales saludables y positivas que tenemos en nuestras vidas, inclusive en el contexto organizacional. Gable (2021) comparte que, así como el apoyo social disminuye el impacto de los estresores y de las situaciones difíciles, este también tiene un impacto positivo cuando se comparten los eventos positivos con los demás. Este apoyo se puede brindar de la siguiente forma:
  - Respondiendo con apoyo y entusiasmo ante las buenas noticias.
  - Compartir momentos de emociones positivas.
  - Saboreando los buenos momentos.

Cierre

El bienestar en las organizaciones no es una moda, sino una necesidad básica del colaborador y una vía de desarrollo personal y profesional que toda organización debe facilitar a sus empleados (Agarwal et al., 2018).

Así como los investigadores han ido avanzando en el descubrimiento del impacto real de algunas prácticas organizacionales, las empresas también deben realizar esfuerzos, ya que en la actualidad los equipos sí dan resultados. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que esos resultados se pueden potencializar utilizando las bondades y los beneficios de las prácticas positivas.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Conocer las estrategias que se utilizan para experimentar un liderazgo positivo.
- Conocer las diferentes maneras en las que se han empleado las estrategias de liderazgo positivo.
- Identificar las estrategias que pueden construir entornos organizacionales favorables.
- Identificar las acciones que disminuyen el control y la carga laboral.
- Identificar las acciones que disminuyen o incrementan el enriquecimiento trabajo-familia.

Referencias bibliográficas

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., y Volini, E. (2018). *Well-being: A strategy and a responsibility*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-well-being-programs.html
- Bakker, A., y Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology, 59*(1).
- Biedman, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8*(1). https://doi.org/10.22579/23463910.272
- Buck. (2018). *Working well: A global survey of workforce wellbeing strategies*. Recuperado de https://buck.com/working-

well-a-global-survey-of-workforce-wellbeing-strategies/

- Crisol, V. (2022). *Prácticas organizacionales saludables/positivas Una revisión sistemática para entender el qué y el cómo* (Tesis de maestría). Universidad de Jaén, España.
- De León, L. (2021). *Conciliación laboral y empresas familiarmente responsables* (Tesis de maestría). Universidad de la Laguna, España.
- Duarte, S., y Vega, M. (2021). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México. *Trascender, contabilidad y gestión, 6*(17).
- Diario Oficial de la Federación. (2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- Dutton, J. (2014). Build High-Quality Connections. En J. Dutton y G. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive Leader: Small Actions, Big Impact*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Gable, S., y Bedrov, A., (2021). Social isolation and social support in good times and bad times. *Current Opinion in Psychology*. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.027.
- Goh, P., Goh, Y., Jeevanandam, L., Nyolczas, Z., Kun, A., Watanabe, Y., y Jiang, J. (2021). Be happy to be successful: a mediational model of PERMA variables. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Kun A., Balogh, P., y Krasz, K. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences* 25 (1).
- OECD. (s.f.). *Hours worked (indicator)*. Recuperado de https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm?presco_sid=487.77.90.MPOdTdxlt5651117
- Real Academia Española. (s.f.). *Práctico*. Recuperado de https://dle.rae.es/pr%C3%A1ctico
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes [Contributions from Positive Organizational Psychology to develop healthy & resilient organizations]. *Papeles del Psicólogo, 37*(3).
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables.* España: Aranzadi.
- Seligman, M. (2022) Florecer. La Nueva Psicología Positiva Y La Búsqueda Del Bienestar / 2 Ed.
- Tejada, O. (2020). Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2020. Universidad Católica San Pablo, Perú.
- Venter, K. (2020). An Appreciative Leadership Integrated Service-Learning Praxis Framework for Positive Organizations or Institutions. *AI Practitioner,* 22(1).
- Wolstencroft, P., y De Main, L. (2020): 'Why didn't you tell me that before?' Engaging undergraduate students in feedback and feedforward within UK higher education, *Journal of Further and Higher Education*. DOI: 10.1080/0309877X.2020.1759517

Para saber más – Recursos adicionales

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- TEDx Talks. (2018, 18 de julio). The universality of the heliotropic effect | Kim Cameron | TEDxUCCS [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=YLTyFMnVZgs
- ICBF. (2020). *ORIANA TICKELL TENDENCIAS DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL* [Archivo de video]. Recuperado de https://vimeo.com/489171278

Lecturas

- Fínez, M. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology,* 2(1). Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., y Schrimper, M. (2021). *Help your employees find purpose—or watch them leave.* Recuperado de https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave

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.