



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**LA MOTIVACIÓN LABORAL DESDE EL ENFOQUE DE LA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**JUAN MARIO VICTORIA MENDOZA**

**D I R E C T O R A:**

**MTRA. SOCORRO ESCANDON GALLEGOS**

**SINODALES:**

**Mtra. Ma. Concepción Conde Álvarez**

**Mtra. Patricia Paz De Buen Rodríguez**

**Mtra. Isaura Elena López Segura**

**Mtro. José Luís Villagómez García**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

***A Dios.***

*Por haberme permitido llegar a este punto de mi vida y darme salud para lograr mis objetivos.*

***A mis familiares.***

*Por formar parte de mi vida y apoyarme cuando los he necesitado, gracias familia Victoria y familia Mendoza.*

***A la UNAM***

*Por permitirme ser parte de ella y por demostrarme porque es la mejor Universidad.*

***A mis Maestros y Sinodales.***

*Por todos sus consejos y aportes para este trabajo, en especial a mi directora de tesis Socorro Escandón por todo su apoyo y motivación para que este trabajo fuera una realidad, gracias a todos.*

***A la familia Ayala Carrión***

*Por recibirme siempre con cariño y confiar en mí, muchas gracias.*

## **Dedicatoria**

***A mi madre Carmen.***

*Por todo su amor, apoyo y ánimo para salir adelante siempre muchas gracias mamá.*

***A mi padre Juan.***

*Por todo su esfuerzo y apoyo para que pudiera terminar mi carrera y lograr mis sueños, además por sus consejos y cariño, gracias papá.*

***A mi hermana Karina.***

*Por estar siempre cuando la he necesitado y ser la mejor hermana, te quiero hermanita.*

***A mi sobrino Porter***

*Por ser tan cariñoso y por ser una de mis más grandes motivaciones.*

***A Cecy.***

*Por todo su amor, paciencia y comprensión, además por infundir en mí ganas de seguir adelante y luchar por mis sueños, te amo.*

*Juan Mario Victoria Mendoza.*

# Índice

<b>Índice.....</b>	<b>IV</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>VI</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>VII</b>
<b>Capítulo 1 La Motivación Laboral .....</b>	<b>1</b>
1.1. <i>Antecedentes .....</i>	<i>3</i>
1.2. <i>Definición de motivación.....</i>	<i>11</i>
1.3. <i>Motivación en las organizaciones .....</i>	<i>12</i>
1.4. <i>Teorías motivacionales en la industria .....</i>	<i>13</i>
1.4.1. <i>La Teoría de McGregor. ....</i>	<i>15</i>
1.4.2. <i>Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow. ....</i>	<i>17</i>
1.4.3. <i>Teoría de los dos factores de Herzberg. ....</i>	<i>21</i>
1.4.4. <i>Teoría de McClelland.....</i>	<i>26</i>
1.4.5. <i>Teoría motivacional de Clayton Aldelfer.....</i>	<i>30</i>
1.4.6. <i>Teorías Motivacionales de Proceso .....</i>	<i>31</i>
1.4.7. <i>Teoría de la Equidad de Adams. ....</i>	<i>31</i>
1.4.8. <i>Teoría de las Expectativas de Vroom.....</i>	<i>33</i>
1.5. <i>Los Incentivos .....</i>	<i>35</i>
1.6. <i>La motivación en México.....</i>	<i>43</i>
<b>Capítulo 2 La Psicología Positiva.....</b>	<b>46</b>
2.1. <i>Antecedentes .....</i>	<i>48</i>
2.2. <i>Definición de la Psicología Positiva .....</i>	<i>49</i>
2.3. <i>Concepciones teóricas de la Psicología Positiva.....</i>	<i>50</i>
2.4. <i>Emociones Positivas .....</i>	<i>53</i>
2.4.1. <i>Emociones Positivas en el Presente. ....</i>	<i>56</i>
2.4.2. <i>Emociones Positivas en el Pasado. ....</i>	<i>58</i>
2.4.3. <i>Emociones Positivas en el Futuro. ....</i>	<i>61</i>
<b>Capítulo 3 La Psicología Organizacional Positiva .....</b>	<b>65</b>
3.1. <i>De la Psicología Positiva a la Psicología Organizacional Positiva....</i>	<i>67</i>

3.2. Características de las Personas Positivas.....	69
3.2.1. Estados Afectivos Positivos. ....	70
3.2.2. La Motivación Positiva. ....	74
3.2.3. Las Creencias de Eficacia. ....	77
3.3. Características de las Organizaciones Positivas ó Saludables .....	79
3.3.1. Recursos laborales. ....	79
3.3.2. Organizaciones Saludables y Organizaciones que Aprenden .....	85
3.4. El Futuro de la Psicología Organizacional Positiva .....	87
<b>Capítulo 4 La Motivación Laboral desde la Psicología Positiva.....</b>	<b>92</b>
4.1. La Motivación en la Psicología Organizacional Positiva .....	94
4.2. Flow en el trabajo.....	97
4.2.1. Elementos del Flow. ....	99
4.2.2. Investigaciones empíricas del Flow. ....	99
4.3. Burnout y Engagement en el trabajo.....	100
4.3.1. Investigación del Engagement. ....	102
<b>Conclusiones.....</b>	<b>104</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>110</b>

### Índice de Figuras y Tablas

<b>Figura 1.</b> Pirámide de necesidades de Abraham Maslow.....	<b>19</b>
<b>Figura 2.</b> Mejora primaria y secundaria en Psicología Positiva de Snyder.....	<b>90</b>
<b>Tabla 1.</b> Factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg.....	<b>23</b>
<b>Tabla 2.</b> Teorías Motivacionales y su relación con la Psicología Organizacional Positiva .....	<b>34</b>
<b>Tabla 2.</b> Áreas de la psicología desde el abordaje clásico y la Psicología Positiva de Castro.....	<b>52</b>
<b>Tabla 4.</b> Estados Afectivos Positivos de Palací.....	<b>73</b>

## **Resumen**

La Motivación Laboral es un tema de gran importancia en la Psicología Tradicional, sin embargo en esta **Tesis Documental** se ofrecerá una perspectiva de la motivación laboral desde el enfoque de la Psicología organizacional Positiva (POP), una perspectiva reciente e interesante.

Se indagará cuál ha sido la Influencia de la POP en la Motivación Laboral, esto mediante una investigación documental desde los antecedentes tanto de la Motivación Laboral como de la Psicología Organizacional Positiva.

El objetivo es “*Sustentar la influencia de la Psicología Organizacional Positiva en la Motivación Laboral*”.

La Psicología Organizacional Positiva busca que existan organizaciones y personas positivas, mediante un cambio de actitud y cultura organizacional en donde las emociones positivas se promuevan, los factores motivacionales e incentivos positivos ayudarán a esta tarea. Y así lograr una actitud positiva perdurable y lograr estados de Flow (disfrute al realizar una actividad) y Engagement (estado positivo perdurable independiente de la actividad realizada).

Se encontró que la productividad y la calidad del trabajo son mayores cuando un trabajador esta motivado positivamente, La Psicología Positiva resulta una herramienta viable para aplicarla en las empresas, y como resultado mejora la calidad de vida de los trabajadores.

**Palabras Clave:** Motivación, Motivación Laboral, Automotivación, Factores Motivacionales, Incentivos, Teorías Motivacionales, Psicología Positiva, Psicología Organizacional Engagement., Motivación Positiva, Emociones Positivas, Personas Positivas, Organizaciones Positivas, Estados Afectivos Positivos, Motivación Positiva, Flow, Extrínseca, Motivación Intrínseca.

## **Introducción**

La motivación es un aspecto primordial dentro de la Psicología en general, sus inicios y la construcción de sus teorías llevó a los investigadores a destacar su importancia para que las personas logren sus metas, se autorrealicen y sean felices. Esto no sólo en la vida cotidiana y de familia, sino también en el ámbito laboral.

En esta tesis documental se muestran los antecedentes de la motivación en la Psicología tradicional y menciona algunas de las teorías motivacionales que se aplican en la industria, lo cual servirá de antecedente para comprender de forma general que significa motivación laboral y cuál es su importancia dentro de la Psicología del Trabajo.

La Psicología Positiva es una corriente relativamente nueva que ofrece una perspectiva diferente de la Psicología tradicional, en este caso la Psicología Positiva no se enfoca a resolver problemas o enfermedades, sino que se enfoca a descubrir las fortalezas y habilidades de una persona para ayudar a potenciarlas y pueda tener una vida más feliz y saludable.

La Psicología Organizacional Positiva es una rama de la Psicología Positiva; esta se encarga de detectar las habilidades y fortalezas de los trabajadores y propone potenciarlas y promover que los empleados estén motivados en el trabajo y que realicen todas sus tareas de manera tal que “pierdan la noción del tiempo” mientras las realizan, lo cual indicara que están realizando su trabajo con gusto y a conciencia.

La motivación laboral es un factor que toda empresa toma en cuenta y a veces la quiere generar a través de incentivos como el dinero, pero la Psicología Organizacional Positiva propone otras alternativas que considera más viables, como el que el empleado pueda realizar actividades que le gusten “que le apasionen”, en una empresa que por supuesto esta cubriendo sus necesidades básicas.



El objetivo de ésta tesis es fundamentar mediante la investigación documental, cuál es la influencia de la Psicología Organizacional Positiva en la Motivación Laboral, para ello a través de la tesis se comprenderá la importancia de la motivación laboral desde sus inicios, la nueva perspectiva de la Psicología Positiva, y la propuesta de la Psicología Organizacional Positiva para motivar a empresas y empleados de manera positiva.

# **Capítulo 1**

## **La Motivación Laboral**

## **Resumen**

### **Del Capítulo 1. La Motivación Laboral**

Dentro de este capítulo se muestran los inicios de la motivación laboral y los principales autores que han hecho importantes aportaciones a este campo como son Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg, Vroom, McGregor, McClelland, Alderfer y Adams, así como algunas de las teorías representativas de la motivación que se aplica en la industria. Este capítulo es importante para entender de forma clara y general lo que significa motivación en el trabajo o motivación laboral, ya que en los capítulos posteriores se utilizará este concepto para llegar al objetivo del presente trabajo que es conocer la influencia que tiene la Psicología Organizacional Positiva en la Motivación Laboral.

## **Capítulo 1. La Motivación Laboral**

### **1.1. Antecedentes**

El paso del salvajismo (Periodo en que predomina la recolección de productos de la naturaleza) a la barbarie (Periodo en que aparecen la ganadería y la agricultura) representa uno de los avances más importantes de la humanidad para incrementar los alimentos por medio del trabajo humano (Pérez, 1978).

El descubrimiento de los metales cambió por completo las formas de producción con que se contaba. Dadas las condiciones históricas de esa época, el aumento de la productividad del trabajo y el hecho de extender el campo a la actividad productora, trajo consigo un medio adicional de fuerza de trabajo que proporcionaba la guerra: la esclavitud y, como consecuencia, la escisión de la sociedad en dos clases: señores y esclavos. La edad media se caracterizó por mantener una producción eminentemente agrícola en la que imperaba un rígido e inquebrantable sistema de clases sociales. El “señor” era el amo absoluto del feudo; el “siervo”, poco más que simple parte de la propiedad de la tierra, disfrutaba sólo la “tenencia” de la misma, entregando parte de sus productos al señor feudal. Y en retribución, el señor protegía al siervo contra las depredaciones de otros señores feudales (Pérez, 1978).

A pesar de que algunos tratadistas sostengan que determinadas normas paternalistas regían estricta y justicieramente las relaciones entre señores y siervos, la verdad es que sólo la índole personal del señor, daba un tono magnánimo o despótico a dichas relaciones. Además de este régimen en el que tierra y siervo formaban parte de un todo indivisible, el artesano que moraba en las villas y que producía los escasos artículos necesarios para el consumo de la población, se encontraba agrupado según su oficio, en gremios o corporaciones cuya unidad era el taller. Cada taller tenía un jefe y dueño: el maestro; oficiales que eran sus

ayudantes y aprendices que se iniciaban en el oficio y aspiraban a llegar gradualmente, a las categorías de oficiales o maestros de taller (See, 1961, citado en Pérez, 1978).

La industria artesanal se caracterizaba por ser unitaria, es decir “el trabajo se desarrollaba en todas sus fases por una sola persona o grupo de personas. El fabricante de paños compraba lana, la tejía, abatanaba, teñía y vendía a los comerciantes de géneros” (See, 1961, citado en Pérez, 1978).

Las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción y el mercado no se había desarrollado lo suficiente para manejar una producción masiva. A medida que el capitalismo comercial se fue desarrollando, los artesanos (por lo menos en la industria textil) acabaron por caer bajo la dependencia económica de los comerciantes, quienes abrieron el camino a los capitanes de industria del periodo áureo del capitalismo industrial. (Pérez, 1978).

A comienzos del siglo XVIII se dejaron sentir los efectos de un fenómeno económico profundísimo que en poco más de un año acabó por trastornar el orden vigente: La Revolución Industrial. La aplicación de los grandes inventos mecánicos a la producción de artículos que requería la sociedad determinó la aparición de nuevas formas de vida y de trabajo. A finales del siglo XVIII, tras el nacimiento de la máquina de vapor (Watt, 1786), se inicia en Europa una nueva concepción del trabajo. Hasta entonces los Gremios habían mantenido un equilibrio bastante satisfactorio en las condiciones de trabajo, la aparición de las máquinas y de nuevas fuentes de energía hicieron que esas condiciones se agravaran. Comienza entonces un rápido proceso de industrialización, comúnmente conocido como Revolución Industrial, que hace vivir a la humanidad durante más de cien años en un periodo de desarrollo industrial y de producción jamás conocido en la historia (Pérez, 1978).

Pero éste maravilloso dinamismo tiene también su reverso; grandes masas de campesinos comienzan a ser concentrados en las fábricas y en las minas, donde trabajan en condiciones inhumanas; dando lugar al nacimiento del proletariado. El liberalismo concibe al trabajo como una mercancía más, y por tanto, sujeto a las mismas leyes económicas del mercado oferta y demanda, lo que trae como consecuencia una indiferencia absoluta por la mano de obra, jornadas de trabajo indefinidas, explotación de mujeres y niños y unos índices de mortalidad abrumadores entre los trabajadores. (Argudin, 1990)

El intentar interferir éstas leyes económicas, pagando jornales más altos o reglamentando el trabajo de mujeres y niños en las mismas. Hacer esto implicaba atentar contra la tan venerada libertad del patrón y el obrero, al tiempo que un grave inconveniente para el progreso económico al encarecer el precio de los productos. En estas circunstancias era de esperarse que no existiera lazo alguno entre empresas y trabajadores. El patrón o empresa compraba el trabajo al precio más barato posible, y el obrero alquilaba su trabajo al que mejor le pagara. Por otra parte, tampoco existía lazo alguno que uniera a los trabajadores entre sí. La tierra cedió a la fábrica y al comercio el primer puesto como fuente de riqueza. La fábrica sustituyó al taller y en lugar del artesano emergió el obrero que vende su trabajo por un salario. El artesano ya no se agrupará en gremios para defender sus intereses frente a otros artesanos. El obrero se agrupará en sindicatos para defenderse del capitalista. (Argudin, 1990)

Estos elementos constituyen la base de lo que es en nuestros días, el mercado capitalista moderno regido por la iniciativa, la competencia, la oferta, la demanda y también los grandes conflictos político-sociales de nuestro tiempo.

En la segunda mitad del siglo XIX, una serie de hechos vinieron a conmocionar al mundo laboral y económico existente. Los dos primeros, ocurridos en 1848, son la primera experiencia lograda para la aplicación industrial de la energía eléctrica y la publicación del manifiesto comunista; el tercero es la promulgación, en 1891, por

el Papa león XIII en la Encíclica. El primero va a dar un nuevo impulso conceptos políticos y económicos, y el tercero reclama una atención al servicio eminentemente social del bien común, al que debe dirigirse toda la economía (Pérez, 1978).

Comienza entonces la segunda etapa de la era industrial. El liberalismo económico ha ido perdiendo vigor. Por todas partes surgen asociaciones, integración, el capitalismo se agiganta, los desórdenes sociales se extienden, aparecen las huelgas y como acontecimiento más importante, nacen los primeros sindicatos obreros de defensa. El nuevo capitalismo ha de enfrentarse entonces con unos problemas humanos que anteriormente no existieron (Pérez, 1978).

Antes de la revolución industrial, nadie se ocupaba de los problemas de *motivación de los empleados*, se producía en pequeño, las técnicas de producción eran sencillas, los empleados eran los propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño, la motivación para trabajar no era particularmente significativa. Con el impacto de la Revolución Industrial, las inversiones se vieron multiplicadas y el temor a la competencia hizo que los propietarios voltearan los ojos hacia los empleados en el sentido individual y a los problemas acerca de su eficiencia (Dunnette, 1975, citado en Pérez, 1978).

Fue F.W. Taylor (1878), ingeniero jefe de la fundición de hierro Midwale, en Estados Unidos, quien realizó el primer ensayo sistemático de utilización racional de factores humanos. El Taylorismo constituye la primera manifestación valiosa de mejorar la organización industrial y el trabajo por medios técnicos. Taylor se dedica al análisis de los métodos de mejorar el rendimiento, a la organización de oficinas de preparación del trabajo, a la distribución adecuada de los talleres y maquinaria, al estudio y puesta en práctica de nuevas formas de salario. Taylor es considerado por ello el padre de la organización científica del trabajo. Taylor desarrolló sistemas de tiempos, movimientos, análisis y simplificación de métodos de trabajo por medio de los cuales cada obrero fue estandarizado. Junto con la estandarización y

especialización; introdujo sistemas de incentivos de salario adicionales para aumentar la producción (Dunnette, 1975, citado en Pérez, 1978).

Alrededor de 1910 empiezan en diversas empresas las primeras manifestaciones contra el sistema de Taylor. Los trabajadores solamente veían en él un perfeccionismo en los métodos de explotación de la mano de obra por el capital. Al reducirse los tiempos de incrementaban efectivamente el rendimiento pero a costa de la fatiga y el desgaste del operario, por otra parte, al planificarse los trabajos se reducía a cero el papel mental del obrero (Pérez, 1978).

En 1915 se realizó una encuesta llamada Hoxia, organizada por la Cámara de Representantes Americana y encomendada a un Comité para las Relaciones Industriales. La cual se realiza en 35 factorías designadas por Taylor entre las que aplicaban sus sistemas. El resultado obtenido resalta los inconvenientes morales, psicológicos y sociales del sistema. Se encontró que en la obra de Taylor se ignora el factor humano, y se ve al hombre como una máquina más (Pérez, 1978).

Taylor sostuvo que la administración científica incrementaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Consideraba que todos los obreros eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción y que, por tanto, debían ser estudiados y manipulados como cualquier pieza de la maquinaria. Afirmaba que los trabajadores estaban motivados uniformemente por el deseo de obtener mayor retribución económica y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia (Pérez, 1978).

Los primeros métodos de administración científica estaban definitivamente en contra de las complejidades de la motivación humana. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores pareció, durante algún tiempo, “comprar” los sistemas de incentivos establecidos. Se registraron grandes incrementos en la producción y el Taylorismo fue para algunas personas, la panacea industrial.



Pero la mayoría de los patrones tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción solamente hasta cierto punto y si éste era rebasado, solía ser la señal para re-estudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos. Los trabajadores aprendieron pronto que era inseguro producir arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos para restringir la producción. También aprendieron que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despidos temporales; por tanto la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de, restricción de la producción. Las verdaderas complejidades de la motivación humana “comenzaron a surgir” y la concepción productivista llegó a tener innumerables fracasos (Pérez, 1978).

Uno de estos fracasos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia, al inicio de la segunda década del siglo XX. Agobiada por una excesiva rotación del personal, la empresa contrató a expertos en eficiencia para analizar los puestos y establecer sistemas de incentivos. Sin embargo, al poner en práctica las sugerencias del estudio, se observó una mayor incidencia en la rotación del personal y un descontento generalizado por las medidas adoptadas. Ante esta situación se recurrió a Elton Mayo de la Universidad de Harvard, quien al detectar que existía monotonía por el exceso de actividades repetitivas, sugirió tomar periodos de descanso de acuerdo con un horario fijado por el propio personal. La solución de Mayo, aparentemente mecanicista acerca del hombre y sus motivaciones, ya que el dinero sólo podría ser efectivo, como incentivo, cuando se usaba como un satisfactor más de las necesidades del hombre (See, 1961, citado en Hernández, 2011).

Otro acontecimiento histórico que llamó la atención sobre la materia desde un punto de vista científico y práctico, y que dio origen a la nueva concepción de las Relaciones Humanas lo constituyeron las conocidas experiencias llevadas a cabo durante el periodo 1927-1935 en la Western Electric, establecimiento industrial

llamado Hawthorne Plant, en las cercanías de Chicago (Mosher, 1961. Citado en Montañez, M. 1981).

Los estudios hechos en este establecimiento, fueron realizados por la Facultad de Organización de Empresas de la Universidad de Harvard, dirigidos por Elton Mayo. Es posible que ningún experimento haya sido jamás tan significativo y rico en consecuencias. El resultado de las investigaciones, modificó el punto de vista de la escuela Taylorista, dando una nueva perspectiva al contenido de la función directiva (Mosher, 1961. Citado en Montañez, M. 1981).

Los primeros experimentos debían demostrar cuál era el óptimo de iluminación en los ambientes de trabajo de la fábrica Hawthorne, tomando en consideración las tareas desarrolladas en cada sección. De acuerdo a los principios de la organización del trabajo, el aumento de la iluminación dentro de ciertos límites debería incrementar la productividad. Se trataba de confirmar el principio Taylorista y determinar el grado máximo de iluminación. Los expertos corroboraron este principio con un grupo de trabajadores aumentando gradualmente la cantidad de luz en el lugar de trabajo. El resultado fue que creció la productividad como consecuencia del aumento de iluminación. Sin embargo, se notó que otro grupo de trabajadores a quienes se tenía en observación, sin amentar la cantidad de luz incrementó también su propia productividad. El resultado suscitó en los estudiosos gran perplejidad respecto a las causas que podrían haber aumentado la productividad, una vez demostrado que la iluminación en el ambiente de trabajo de este segundo grupo, permaneció constante (Pérez, 1978).

Otro experimento de mayor amplitud fue realizado, se seleccionaron tres grupos, situados en tres ambientes distintos: en uno de ellos se aumentó la iluminación, en otro se mantuvo constante y en el otro disminuyó. Con gran sorpresa de los científicos la productividad aumentó en cada uno de los tres grupos. En el grupo cuyo lugar de trabajo se había disminuido la iluminación, la productividad había señalado un aumento hasta que la luz llegó a ser igual a la

claridad de la noche, es decir, que se podía apenas ver. (Mosher, 1961. Citado en Montañez, M. 1981).

Los resultados señalados llevaron a los estudiosos a dudar de la relación causal entre el grado de iluminación y la productividad y se reconoció que las causas se encontraban en la personalidad de aquellos que constituían el objeto del experimento. En realidad, lo que sucedió fue que los grupos estudiados se sintieron importantes y productivos al tomarlos en cuenta y considerar la importancia de su trabajo. Esto llevo además a los estudiosos a realizar experimentos dirigidos no sólo a descubrir la bondad de los ambientes y condiciones de trabajo, sino también a los grupos de obreros y a su comportamiento dentro y fuera del trabajo (Mosher, 1961. Citado en Montañez, M. 1981).

Han pasado muchos años de la época en que se llevaron a cabo las experiencias de Elton Mayo y no se exagera al afirmar que los resultados de tales experimentos han sido de enorme contribución tanto en el plano académico como en le práctico y han proporcionado un nuevo material a la administración pública y de empresas, a la sociología, la psicología del trabajo, la psicología social, la antropología y la economía. Es justo reconocer que la corriente de las Relaciones Humanas, cuyo precursor fue Elton Mayo, ha contribuido a la mejor comprensión de los problemas de la dirección y en general de la actividad administrativa; ha modificado la perspectiva fría y mecánica de la organización científica del trabajo; ha suscitado el interés sobre la investigación del factor humano en la organización, hecho totalmente olvidado por la escuela Taylorista. En la actualidad, ningún curso de adiestramiento para directivos, olvida dedicar la atención al problema del hombre en el trabajo (Mosher, 1961. Citado en Montañez, M. 1981).

Como hemos visto, los estudios de motivación en el trabajo se han desarrollado sistemáticamente en los últimos cincuenta años. La concepción de las relaciones humanas en el trabajo ha sido el punto de partida de investigadores tales como las de Maslow, Herzberg, Vroom, Porter y otros más, quienes con sus teorías y

estudios acerca de las actitudes y de la motivación han contribuido al conocimiento de las complejidades humanas que afectan a la organización.

## **1.2. Definición de motivación**

La motivación es uno de los términos que han desencadenado mayor discusión, los estudiosos de la conducta han tratado a través de los años encontrar las bases para explicar que es la motivación, han elaborado hipótesis y desarrollado teorías que les permita conocer los procesos motivacionales; los modelos que se emplean varían considerablemente, estos abarcan desde hipótesis biogenéticas hasta patrones determinados por la fuerzas culturales. De las distintas definiciones que existen sobre la motivación se seleccionaron las siguientes.

- Ψ Maslow (1954), definió la motivación a través de un estado de desequilibrio, es decir que una persona está motivada para corregir tal desequilibrio (Citado en Argudin, 1990).
- Ψ Mc. Clelland (1962), consideró que un motivo es el establecimiento por un inicio de cambio en una situación afectiva. Para este autor, la palabra establecimiento significa que hay involucrado un aprendizaje previo, es decir, se basa en la cultura y su influencia en el ser humano (Citado en Argudin, 1990).
- Ψ Frederick Herzberg (1959), entiende por motivación; "...la pulsión dirigida a una meta. Es decir, un individuo se ve impulsado por una necesidad a realizar una serie de acciones, para alcanzar una meta que, le parece satisfactoria, o para evitarla si le parece insatisfactoria" (Citado en Argudin, 1990).
- Ψ Churden y Sherman (1989), la definen como el estado o condición que induce a hacer algo. El lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

- Ψ Mauro Rodríguez (1989), designa una fuerza motriz y se define como “el conjunto de razones que explican los actos de un individuo”, o bien; “la explicación de motivo o motivos por los que se hace una cosa”. (Citado en Argudin, 1990).

Para efectos de ésta tesis se partirá de la definición de Chruden y Sherman (1989), pero haciendo hincapié en que la motivación tiene un origen interno, de esta manera la motivación se define como: “el estado o condición internos que induce a uno o varios individuos a hacer algo”.

### **1.3. Motivación en las organizaciones**

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si algún individuo o grupo de personas están motivadas. Cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito es evidente que la definición anterior resulta incompleta, porque el individuo o el grupo pueden estar motivados para perjudicar a la organización, y seguramente no es este tipo de motivación a la que nos referimos.

Según Adair, (1992) esta consideración nos lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, a la definición anterior se le deben agregar dos condiciones:

- Ψ Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicios inherentes a la motivación específica.
- Ψ Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.

En algunos enfoques es válido encontrar la distinción entre motivar e incentivar, así, el hecho de que la motivación es un proceso interno de la propia persona equivale a la energía y dirección que se incluyen en nuestra definición; solo existiría

“automotivación” y la organización nada podría hacer para “motivar” a los empleados, sólo podría administrar estímulos externos que logren incentivarla.

Por ello, el tema de la motivación admite dos enfoques complementarios (Adair, 1992):

- Ψ El enfoque psicológico, tendiente a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan la estructura básica de la personalidad, el componente orgánico, el historial personal, y sus anomalías tales como neurosis, psicosis, etc.
- Ψ El enfoque socio-organizacional, más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

Es importante para los directivos de las empresas mejorar las condiciones laborales, para obtener mejores resultados, mayores niveles de satisfacción de la gente y mayores oportunidades para que las personas se desarrollen.

## **1.4. Teorías motivacionales en la industria**

Las teorías motivacionales se encuentran clasificadas en tres grandes modelos:

1. El modelo Tradicional.
2. El modelo de las Relaciones Humanas.
3. El modelo de los Recursos Humanos.

- Ψ *El modelo Tradicional:* se encuentra presentado por Frederick Taylor (1856-1915) con la escuela de la Administración Científica. Básicamente este modelo refería que el trabajo intrínsecamente disgusta a la mayoría de las personas y que muy pocos eran capaces de realizar labores que requerían cierta creatividad o

dirección de sí mismos. En este modelo se utilizaron sistemas de incentivos de remuneración para motivar al trabajador, es así que a mayor producción, mayor sueldo (Adair, 1992).

Ψ El modelo de las Relaciones *Humanas*: empieza con los estudios realizados en la empresa Western Electric Copanys Hawthorne Woks en 1927, que intentaban descubrir cómo influían las condiciones del trabajo en la productividad del trabajador. Elton Mayo (1960), junto con otros investigadores, se dio cuenta de que además del enfoque Tradicional en la motivación de los empleados, tenían gran importancia también las relaciones sociales en el trabajo; donde el tedio y la monotonía de las tareas impedían que éstas se realizaran eficazmente. Proponía que además de motivar al empleado había que hacerlo sentir útil e importante, lo cual se lograba concediéndoles libertad en las decisiones de su propio trabajo, además se le otorgaría reconocimiento a los grupos informales dentro de la organización y se proporcionaría información a los empleados sobre las intenciones de la administración con la posibilidad de que éstos manifestaran sus opiniones respecto a sus planes (Adair, 1992).

Ψ *El modelo de los Recursos Humanos*: algunos investigadores como McGregor (1906-1964) y Maslow (1954) criticaron el modelo de las Relaciones Humanas, porque veían en él una clase de manipulación hacia los empleados al señalar que sólo el dinero era un factor motivador, ya que para el modelo de los Recursos Humanos existen elementos internos que llevarán al individuo a alcanzar diferentes metas y que se identifican como motivos. (Adair, 1992).

A continuación se enfocará la atención en el último modelo, ya que es el más aceptado en cuanto al comportamiento humano en la organización.

Las Teorías Motivacionales que se expondrán a continuación son algunas teorías de “Necesidades” y otras de “Procesos” las cuales se han tomado para aplicaciones en la industria.

### *1.4.1. La Teoría de McGregor.*

Douglas McGregor (1906-1964) es el teórico más influyente del comportamiento humano en la organización, fue el autor que divulgó y popularizó la teoría de la motivación como la base de toda actividad administrativa. Fue pionero de una nueva teoría administrativa democrática y basada en nuevos conceptos de la motivación humana (McGregor, 1994).

Para McGregor el hombre es un animal complejo dotado de necesidades. Cuando una necesidad se satisface, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo que no tiene fin. De esta manera son las necesidades las que motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido (McGregor, 1994).

Las necesidades humanas están organizadas en niveles en una jerarquía de importancia y de influencias. En el nivel más bajo, pero de vital importancia, están las necesidades fisiológicas: de alimentación, sueño, abrigo, de sexo etc. Cuando alguna de estas necesidades fisiológicas no está satisfecha, ésta domina la dirección del comportamiento. El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación que alimentarse. Sin embargo cuando come adecuadamente, el hambre deja de ser una motivación importante. Toda necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento.

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las necesidades localizadas en el nivel inmediatamente superior comienzan a dominar el comportamiento del hombre, o sea, comienzan a motivarlo. Estas necesidades superiores son las necesidades de seguridad o estabilidad: comprenden las necesidades de protección contra el peligro, contra la amenaza o contra la privación. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en el comportamiento ya que todo empleado está siempre en una relación de dependencia con la empresa, debido a las acciones administrativas arbitrarias y a las decisiones desconocidas que pueden provocar incertidumbre en cuanto



respecta a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan favoritismo, discriminación o alguna política administrativa imprevisible, puedan convertirse en poderosos activadores de necesidades, de seguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa (McGregor, 1994).

Si las necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas, surgen las necesidades sociales como importantes motivadoras del comportamiento: son las necesidades de participación, de asociación, de aceptación de parte de los compañeros, de intercambios de amistad y afecto. Cuando estas necesidades no son satisfechas el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil y se comporta de manera opuesta al logro de los objetivos de la organización.

Por encima de las necesidades sociales están las necesidades del ego y se dividen en dos clases:

- Ψ Necesidades relacionadas con el amor propio, como autoconfianza, realización, competencia, conocimiento, independencia etc.
- Ψ Necesidades relacionadas con la propia reputación, como status, reconocimiento, aprobación, respeto etc.

Estas necesidades raramente son satisfechas ya que el individuo busca indefinidamente más satisfacción para esas necesidades. Sin embargo, al igual que las sociales, solamente surgen de manera más significativa cuando todas las necesidades básicas han sido satisfechas.

Según McGregor (1969) la organización industrial típica ofrece muy pocas oportunidades de satisfacción para los individuos ubicados en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional.

En la cima de la jerarquía de las necesidades humanas, están las necesidades de autorrealización. Son las necesidades que tiene cada uno de realizar su propio potencial, de estar en continuo autodesarrollo de ser creador en el sentido más elevado. Pero generalmente la privación a las necesidades de nivel inferior desvían la energía de los individuos para satisfacerlas; por lo cual las condiciones de la vida moderna dan muy pocas oportunidades para que las necesidades de autorrealización obtengan satisfacción (McGregor, 1969).

#### *1.4.2. Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.*

Abraham Maslow (1954) identificó cinco niveles distintos de necesidades que jerarquiza en una pirámide, en la que las necesidades básicas o instintivas se encuentran debajo de las superiores o racionales. Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las cuales no resultan en motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez cuando una necesidad queda satisfecha, deja de motivar, liberando así energía para que la persona se dedique a la resolución de una necesidad superior (Maslow, 1954, citado en Haidenblit, 2002).

La teoría de la motivación humana de Maslow se basa en las siguientes suposiciones:

- Ψ Es una teoría dinámica y general que concibe el organismo como un todo.
- Ψ Se preocupa por objetivos finales o básicos y no por objetivos parciales o superficiales, esto es, se basa sobre objetivos y no sobre medios para alcanzarlos.
- Ψ Los objetivos más básicos e inconscientes son más fundamentales que los objetivos conscientes y específicos.

- Ψ Cada acto humano puede tener más de una motivación. Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas simultáneamente.
- Ψ Todo estado del organismo es motivado o motivador.
- Ψ Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de valor o de importancia: una necesidad solo se manifiesta cuando la necesidad más importante ha sido satisfecha. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades.
- Ψ Una clasificación de motivaciones debe siempre considerar los niveles de especificidad o generalización de los motivos.
- Ψ La teoría de la motivación debe centrarse en el hombre no en el animal.
- Ψ La situación o el medio deben ser interpretados en función del organismo.
- Ψ La teoría de la motivación no es sinónimo de teoría del comportamiento. Las motivaciones constituyen solo una de las clases de determinación del comportamiento.

Los niveles de necesidad identificados por Maslow son:

- Ψ *Fisiológicas*: tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos; respirar, beber, alimentarnos, dormir, mantener el calor etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada nuestra subsistencia física.
- Ψ *Seguridad*: se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con evitar el peligro y prever el futuro.
- Ψ *Sociales*: necesitamos vivir en relación, en contacto con nuestros semejantes y pertenecer a un grupo primordialmente informal, como la familia y los amigos, y por extensión formal, como una organización empresarial en la que puedan reproducirse las características propias del grupo primario.
- Ψ *Estima*: no nos basta con integrar un grupo humano, sino que es necesario recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, estatus, prestigio, poder,

dinero etc. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. Aquí importa también el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros.

Ψ *Autorrealización:* dado que todos nacemos con ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de realizarlos. Consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal. Lo cual puede ser una búsqueda permanente.



**Figura. 1** Pirámide de necesidades de Abraham Maslow (1954 visto en Haidenblit, 2002).

El enfoque de Maslow ha recibido distintas observaciones entre las que cabe destacar las siguientes:

1. Para algunos críticos (Fournies, 1991) Maslow es demasiado generalista y no reconoce que las personas son distintas, y que lo que para algunos puede ser una necesidad, puede no serlo para otros. Nosotros creemos que queda claro que “cada persona es un mundo”, pero el enfoque de Maslow identifica cinco grandes conjuntos o tipos de necesidades muy amplias y por ello casi universales. Ahora bien, su modo de satisfacción puede ser tan diverso como diversos son los tipos humanos (Citado en Haidenblit, 2002).

2. Para otros es determinista (Porter y Lawder, 1968) porque no reconoce el espacio que les cabe a las personas para variar la jerarquía o hasta cambiarla desde su libertad y voluntad. Existen muchos ejemplos de personas que logran relegar necesidades básicas en función de superiores, como la madre que desatiende su necesidad de dormir para cuidar a su hijo enfermo, o de personas que hacen ayunos prolongados o huelgas de hambre para obtener objetivos superiores. Sin embargo Maslow reconoce explícitamente la existencia de héroes, artistas, científicos que constituyen excepciones al modelo (Citado en Haidenblit, 2002).

3. Según otros enfoques, no resulta práctico para la administración, porque describe como funciona la persona, pero no trata acerca de cuál es la mejor estrategia en incentivos desde la organización. Sin embargo, son incuestionables los aportes prácticos de Maslow tanto a la política de administración de personal en las empresas como a la mercadotecnia en lo que se refiere a la identificación de necesidades de los empleos, clientes y su segmentación (Fournies, 1988, Citado en Haidenblit, 2002).

A pesar de estas observaciones sobre Maslow, resulta incuestionable que su modelo tiene la ventaja de responder a una pregunta básica. ¿Cómo funciona el ser humano, que busca, que lo motiva? En definitiva ¿Por qué se esfuerza, se afana y trabaja? Resulta claro que, aún reconociendo la singularidad individual y que mediante la libertad de la persona puede ir en contra aún de su propia “naturaleza”, el aporte del autor es un excelente punto de partida (Fournies, 1988, Citado en Haidenblit, 2002).

Desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow resulta útil para deducir algunos corolarios (Fournies, 1988, Citado en Haidenblit, 2002).

1. No existe un único tipo de necesidad entre el personal; por lo tanto, ningún factor motivador solo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un “abanico” de estímulos o incentivos.
2. Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las

aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.

3. En la medida en que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban, pierden atractivo en la medida en que se obtienen y aseguran, debiéndose indagar sobre cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos. Por lo tanto, todo sistema de incentivos debe ser dinámico y abierto a una constante de retroalimentación respecto de las aspiraciones reales de la gente, que cambian constantemente.

#### *1.4.3. Teoría de los dos factores de Herzberg.*

Frederick Herzberg (1959) afirma que tradicionalmente, en el estudio de la motivación de los empleados, sólo han sido destacados, el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias que lo envuelven, o sobresalen sólo las condiciones que lo rodean y aquello que él recibe externamente a cambio de su trabajo. Herzberg destaca que esa preocupación limitada y restringida únicamente al medio ambiente no es suficiente: el estudio de la motivación exige también la consideración del propio trabajo que el empleado realiza y las tareas que ejecuta. Destaca el autor que el trabajo era antiguamente considerado como una actividad desagradable, pero imprescindible (Citado en Haidenblit, 2002).

De ahí el hecho de que en la administración se han otorgado incentivos a las personas por medio de premios, castigos, coacciones o incluso ambos medios.

Al contrario, el trabajo constituye por sí mismo un importante factor de motivación que tal vez no ha sido muy bien aprovechado por el hecho de que la mayoría de las tareas no son estimulantes o interesantes y se ha hecho imperiosa alguna forma de presión externa sea positiva o negativa, para que las personas las ejecuten. Muchas tareas aún hoy en día mantienen un carácter desagradable, sin

embargo, siempre que alguna propicie oportunidades de satisfacción personal y de desarrollo profesional surgirá una poderosa fuerza motivacional.

La teoría elaborada por Herzberg y colaboradores (1957, 1959) sobre la satisfacción en el empleo resulta atractiva por su sencillez. La teoría establece una distinción entre los factores del empleo que son “satisfactorios” y que son “insatisfactorios”. Los primeros son eficaces para dar al empleado una motivación para lograr un desempeño y un esfuerzo superiores; pero ejercen un papel muy pequeño en lo que se refiere a la producción del descontento del empleo (Citado en Haidenblit, 2002).

Los factores higiénicos o extrínsecos corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Abarcan, por ejemplo, las condiciones físicas de trabajo, los salarios, los beneficios sociales, las políticas de supervisión, el clima de relación entre la dirección y los empleados, el reglamento interno etc. Los factores de higiene, por lo tanto, significan aquellos factores utilizados tradicionalmente para conseguir motivación. Con todo, destaca Herzberg, los factores higiénicos son limitados en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Herzberg escogió la expresión “higiene” para referirse a estos factores, porque ellos son esencialmente preventivos y se destinan a remover fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Sus investigaciones demuestran que, cuando tales factores son deficientes, es muy probable que los empleados se vuelvan insatisfechos y lleguen a manifestar esa insatisfacción por medios que perjudiquen la organización, como por ejemplo, a través de reivindicaciones laborales, disminución de la productividad y hasta huelgas (Herzberg 1959, citado en Haidenblit, 2002).

Cuando las deficiencias son encomendadas, la productividad vuelve al nivel normal, pero es poco probable que sobrepase este nivel. Para Herzberg, cualquier inversión en higiene podrá eliminar un déficit, pero no es permanente y, con el transcurrir del tiempo, vuelve a surgir un sentimiento de deficiencia. Si una comida

no le impide a un hombre volver a tener hambre, un aumento salarial no le impedirá volver a quedar insatisfecho, en el futuro con este nuevo nivel salarial (Herzberg 1959, citado en Haidenblit, 2002).

Los factores motivacionales o intrínsecos son aquellos relacionados con la ejecución de las tareas, o sea, con el contenido del cargo. Los factores motivacionales son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad hasta niveles óptimos, o por encima de los niveles “normales”. Herzberg emplea el término “motivación” en un sentido restringido, refiriéndose sólo a los tipos de sensaciones que producen satisfacción continuada y no usa el término en su sentido más general que incluye influencias cuyo efecto es de poca duración. El término motivación para Herzberg, incluye los sentimientos de realización, de crecimiento profesional y de reconocimiento profesional, que se manifiesta en el ejercicio de tareas que ofrecen suficiente desafío y significado al trabajador (Herzberg 1959, citado en Haidenblit, 2002).

La teoría de los dos factores afirma que los factores intrínsecos al trabajo (que forman parte del empleo y son la esencia misma del trabajo) son “motivadores”, los que son extrínsecos al trabajo (que están relacionados con el medio ambiente laboral) son factores de “Higiene”. La división de los factores intrínsecos y los extrínsecos según Herzberg (1957, citado en Haidenblit, 2002) comprende los siguientes aspectos:

<b>FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS DE HERZBERG</b>	
<b>1.- Factores intrínsecos o motivadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aptitud para el ejercicio, preparación y capacidad.</li><li>▪ Aptitud para las aspiraciones y planes.</li><li>▪ Oportunidad para adquirir conocimientos y destreza.</li><li>▪ Reconocimiento público y privado, aprecio y fama.</li><li>▪ Respeto a sí mismo.</li><li>▪ Servicio a la empresa.</li><li>▪ Contactos personales con el exterior.</li><li>▪ Deberes desagradables en el trabajo.</li><li>▪ Reflexión y atención.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Iniciativa.</li><li>▪ Competencia.</li><li>▪ Interés.</li><li>▪ Comodidad.</li><li>▪ Oportunidad para viajar.</li><li>▪ Aventura.</li><li>▪ Tensión y presión, etc.</li></ul>
<b>2.- Factores extrínsecos o de higiene</b>	



<b>Mando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargados</li> <li>▪ Consideración y equidad.</li> <li>▪ Cortesía y tacto.</li> <li>▪ Valoración adecuada.</li> <li>▪ Información del estado y progreso.</li> <li>▪ Estimulación</li> <li>▪ Comprensión y aptitud categórica.</li> <li>▪ Habilidad para tratar con la gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidad de tomar decisiones</li> <li>▪ Sociabilidad</li> <li>▪ Tolerancia y unión.</li> <li>▪ Delegación de autoridad.</li> <li>▪ Modo de censurar y disciplina.</li> <li>▪ Apreciación.</li> <li>▪ Competencia técnica aptitud, etc.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente atractivo.</li> <li>▪ Lugar de trabajo limpio y ordenado.</li> <li>▪ Adecuación y condición del equipo.</li> <li>▪ Iluminación.</li> <li>▪ Temperatura y ventilación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones de seguridad.</li> <li>▪ Facilidades médicas.</li> <li>▪ Situación geográfica y comunidad, etc.</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paga, ingresos, salario, ganancias.</li> <li>▪ Factores, motivos y valores económicos.</li> <li>▪ Equidad o imparcialidad en la compensación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventajas económicas.</li> <li>▪ Beneficios.</li> <li>▪ Satisfacción con el salario.</li> <li>▪ Ajuste financiero, etc.</li> </ul>
<b>Posibilidad de prosperar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progreso por méritos.</li> <li>▪ Progreso por antigüedad.</li> <li>▪ Progreso profesional.</li> <li>▪ Progreso económico.</li> <li>▪ Progreso en la posición social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspiración o ambición del progreso.</li> <li>▪ Ascenso en la empresa.</li> <li>▪ Políticas de ascenso, etc.</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguridad en el empleo.</li> <li>▪ Perspectivas de trabajo continuado.</li> <li>▪ Sensación de ser valorado por la empresa.</li> <li>▪ Influencias de los fenómenos políticos en las esferas gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veteranía.</li> <li>▪ Tener un oficio</li> <li>▪ Estabilidad en la empresa.</li> <li>▪ Adecuación propia, etc.</li> </ul>
<b>Empresa y directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperación y actitud de la empresa hacia los sindicatos laborales.</li> <li>▪ Empresas patrocinadoras de equipos deportivos, del desarrollo de viviendas etc.</li> <li>▪ Administración, cooperación y asistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización.</li> <li>▪ Instrucción práctica.</li> <li>▪ Dimensión de la organización.</li> <li>▪ Obligación de las juntas.</li> <li>▪ Contribuciones a la caridad, etc.</li> </ul>
<b>Aspectos sociales del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Congeniar con los compañeros dentro y fuera del trabajo.</li> <li>▪ Dinámica de los grupos.</li> <li>▪ Cooperación y esfuerzo de grupo.</li> <li>▪ Dimensión y funciones de los grupos de trabajo.</li> <li>▪ Prestigio de permanecer en el grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobación social.</li> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Cotejo de quipos.</li> <li>▪ Reputación del departamento.</li> <li>▪ Competencia de los compañeros.</li> <li>▪ Prejuicios, etc.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información regular de los empleados</li> <li>▪ Información sobre lo que está haciendo la empresa.</li> <li>▪ Información sobre el sistema de autoridad de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de sugerencias</li> <li>▪ Instrucciones y órdenes.</li> <li>▪ Información de nuevos adelantos</li> <li>▪ Etc.</li> </ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previsiones de jubilación.</li> <li>▪ Previsiones para emergencias: enfermedades, accidentes etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ceses, vacaciones, festividades, etc.</li> </ul>

**Tabla1.** Factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg ,(1959 citado en Haidenblit, 2002).

El análisis de Herzberg enfoca principalmente la naturaleza de las tareas. Por lo general, las tareas son originalmente definidas con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía. Este tipo de enfoque tiende a dejar en el vacío los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad del contenido de las tareas. Estas han llegado a presentar un efecto de “desmotivación”. Esto es, la apatía y el mero esfuerzo son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrían evitar que él se queje, pero no harán que quiera trabajar más o con mayor eficiencia. Si se ofrece aún más higiene en forma de premios o pago de incentivos los efectos son transitorios (Herzberg 1959, citado en Haidenblit, 2002).

De acuerdo con Herzberg, las inversiones en higiene alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una sólida estrategia de motivación. Por lo cual Herzberg propone el “enriquecimiento de las tareas” (*job enlargement*), con miras a introducir una mayor dosis de motivación al trabajo. El enriquecimiento de las tareas consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (Herzberg 1959, citado en Haidenblit, 2002).

El enfoque de Herzberg, sin embargo, presenta algunos aspectos bastante discutibles y criticados por innumerables autores, a saber:

- a) Su metodología de investigación es errónea;
- b) Los resultados de su investigación original no fueron confirmados por investigadores posteriores, principalmente el papel del salario como agente de mantenimiento;
- c) Su teoría es evasiva en cuanto a la explicación de que los factores motivacionales provocan la motivación.

De esta manera, el enfoque de Herzberg es mucho más que una teoría de satisfacción en el trabajo que propiamente una teoría motivacional. Y más cuando ciertos autores no lograron la comprobación de que exista alguna relación directa entre la satisfacción y la motivación en el trabajo.

#### *1.4.4. Teoría de McClelland.*

David McClelland (1962 citado en Pérez, 1978), desarrolló su teoría en base a las exploraciones realizadas por Weber (1958), sobre la ética protestante y el capitalismo; para dicho autor las personas están motivadas por tres factores: de realización de logro, de afiliación y de poder.

Así McClelland (1969, citado en Pérez, 1978) identifica tres importantes motivos en la dinámica del comportamiento humano:

- a) Necesidad de realización (*Need for achievement* ou *N-Ach*): es la necesidad de buen éxito competitivo, medido en relación con un patrón personal de excelencia.
- b) Necesidad de afiliación: es la necesidad de relaciones calurosas, cordiales y compadecidas con otros individuos.
- c) Necesidad de poder: es la necesidad de controlar o influir sobre otras personas.

Diferentes individuos tienen diferentes niveles de estos motivos. Algunos individuos tienen mayor o menor volumen de cada una de esas necesidades. Aunque algún motivo sea predominante en cierto individuo, esto no significa que los otros motivos sean inexistentes; ellos serán menos importantes. Un individuo con elevado nivel de realización será feliz en una organización de alto nivel de realización, pero puede no ser eficiente en otras situaciones, en las cuales intentará canalizar su nivel de realización hacia afuera de su tarea o simplemente abandonarla (McClelland, 1969, citado en Pérez, 1978).

Estos tres motivos definidos por McClelland están relacionados íntimamente con la necesidad de solucionar problemas. Como cada individuo está continuamente enfrentado a sus problemas, algunos comportamientos se muestran reiteradamente adecuados, o sea que proporcionan soluciones para los problemas con los cuales se enfrenta el individuo. Como resultado, cada vez que el individuo tenga que solucionar un problema intentará nuevamente el mismo patrón de comportamiento. El éxito llevará al individuo a confiar en aquel patrón de comportamiento. Si una persona se motiva para competir y luchar teniendo presente un patrón de excelencia (necesidad de realización) o si tiene una necesidad fuerte de relaciones cordiales y calurosas (necesidad de afiliación), como resultado de dicho proceso de aprendizaje, desarrollará diferentes patrones de esos motivos. (McClelland, 1969, citado en Pérez, 1978).

La necesidad de realización fue la que recibió mayor atención por parte del autor. Campbell (1950) la define como una disposición relativamente estable para el éxito. Aunque generalmente es aprendida en la infancia, McClelland sugiere que también es aprendida por adultos. A la par de la necesidad de realización, Atkinson (1951) formula complementariamente el miedo al fracaso (motivo que lleva al individuo a evitar las experiencias dolorosas o desagradables), (Citados en Pérez, 1978).

De esta forma, se supone que el individuo con elevada motivación de realización desempeñará mejor aquellas tareas que juzgue de dificultad intermedia y con probabilidades de éxito o fracaso más o menos iguales. Por otro lado, un individuo con miedo al fracaso será atraído por tareas que solamente impliquen una alta probabilidad de ser utilizadas.

McClelland (1951, citado en Pérez, 1978); ha definido al motivo de logro como: una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia, es decir, la organización, la manipulación y el dominio del miedo físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia

mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás.

El grupo de McClelland (1951, citado en Pérez, 1978) encontró que la necesidad de logro es una orientación presente en todas las personas pero diferente en términos cuantitativos. Esta necesidad es una característica relativamente general y establece que se presenta en todas las situaciones y que va a depender de tres factores:

- 1) La expectativa o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta
- 2) El valor incentivo de la meta particular
- 3) La percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de tal meta

Al trabajar con hombres de empresa, particularmente ejecutivos, McClelland y colaboradores han identificado algunas características de las personas altamente motivadas al logro. Estos individuos desean lograr cosas; se plantean metas que persiguen en forma persistente y realista. Cuando se encuentran con un obstáculo de manera práctica y determinada, aún cuando a veces tengan que hacer “trampa” (Jonhson, 1981, citado en Pérez, 1978).

El motivo de logro puede activarse tanto en situaciones favorables para alcanzar la meta como en circunstancias adversas; éstas, en ocasiones pueden ser el ingrediente indispensable para el surgimiento de la conducta orientada hacia la obtención de metas con un grado de dificultad valorado positivamente por el sujeto. Las personas con alta orientación al logro buscan que la actividad emprendida conlleve un nivel medio de dificultad y que implique, por tanto, un riesgo moderado. El fundamento para esto es que los sentimientos de logro serán mínimos en casos de pequeños riesgos, y el logro de la meta probablemente no ocurra en caso donde la probabilidad de fracaso es muy alta (Korman, 1974).

En este sentido, McClelland (1953, citado en Pérez, 1978) argumenta que: “Una continua confirmación de expectativas de éxito muy probablemente aburre, mientras que cierta incertidumbre con respecto a una expectativa permite, tras la confirmación, estado afectivo suficiente para que se le tome como satisfactoria... (Estos individuos) deben trabajar con objetos o situaciones cada vez más complejas que permiten utilizar ampliamente su destreza, ya que de trabajarse demasiado en cualquier nivel particular de dificultad, se harían ciertas sus expectativas con la que se llegaría al aburrimiento.

Por otro lado, quienes poseen una alta orientación al logro gustan de las situaciones que implican responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas. El fundamento de eso es que una persona orientada al logro querrá estar segura de que ella y no alguien más obtiene el crédito por la tarea. Esta teoría se basa principalmente en la cultura y su influencia en el ser humano. Hace del factor “logro”, el centro del desarrollo económico, este factor se origina en el individuo y por la influencia de los padres hacia el, por medio de la libertad, confianza, afecto y responsabilidad. Para probar su teoría McClelland, ha realizado varios estudios en diferentes países. Estos estudios consisten en el relato de una historia en la presentación de las láminas del TAT; los contenidos de esas historias son calificados después (McClelland, 1969, citado en Pérez, 1978).

Uno de los puntos débiles del método de este autor, es precisamente el de la interpretación del contenido de las historias, éste constituye el mismo problema que todas las técnicas proyectivas empleadas en la Psicología.

Los resultados de sus estudios señalan que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en los países no industrializados, y en estos últimos es la motivación de afiliación la más elevada.

#### *1.4.5. Teoría motivacional de Clayton Alderfer*

La Teoría ERG de Clayton P. Alderfer es un modelo que apareció en 1969. Surgió como una reacción al modelo de “jerarquía de necesidades de Maslow”. Alderfer distingue tres categorías de las necesidades humanas que influyen el comportamiento del trabajador; “existencia”, “relatividad”, “crecimiento” (Alderfer, 1969, citado en Rodríguez, 1988).

La teoría ERG (Existence, Relation, Growth), menciona que las personas luchan por satisfacer una jerarquía de necesidades existenciales de relación y desarrollo, si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidades se ven frustrados, la persona regresará a un nivel más bajo (Alderfer, 1969, citado en Rodríguez, 1988).

Estas categorías de la Teoría ERG son:

- Ψ Necesidades de existencia: necesidades fisiológicas y de seguridad (tales como el hambre, la sed y el sexo). Los primeros dos niveles de Maslow.
- Ψ Necesidades de relatividad: estima social y externa (participación con la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y los empleadores). Tercer y cuarto nivel de Maslow.
- Ψ Necesidades de crecimiento: actualización interna de la estima y de uno mismo (el deseo de ser creativo, productivo y de determinar tareas significativas). Quinto y cuarto nivel de Maslow.

Contrario a la idea de Maslow, de que el acceso a los niveles más altos de su pirámide requirió la satisfacción de las necesidades de niveles inferiores, las áreas de la Teoría ERG de Alderfer, son necesidades simultáneas. La teoría ERG reconoce que la importancia de las tres categorías puede variar para cada individuo. Los gerentes deben reconocer que un empleado tiene necesidades múltiples, que deben ser satisfechas simultáneamente. Según la teoría ERG, sí usted se centra

exclusivamente en una necesidad a la vez esto no motivará con eficacia (Rodríguez, 1988).

Además, la Teoría ERG reconoce que si una necesidad de alto nivel sigue siendo incumplida, la persona puede regresar hacia las necesidades de nivel inferior, que parecen más fáciles de satisfacer. Se conoce esto como: frustración-regresión. Este principio afecta la motivación en el lugar de trabajo. Por ejemplo, si no se ofrecen oportunidades de crecimiento a los empleados, éstos pueden regresar hacia la búsqueda de satisfacción de las necesidades de relatividad y socializarán más con los compañeros de trabajo. sí la gestión puede reconocer estas condiciones tempranamente, se pueden tomar medidas para satisfacer las necesidades frustradas hasta que el empleado pueda perseguir necesidades de crecimiento nuevamente (Rodríguez, 1988).

#### *1.4.6. Teorías Motivacionales de Proceso*

Las Teorías Motivacionales de Proceso son aquellas que tratan de explicar el proceso de motivación en las personas. Entre las diversas teorías existentes se abordará en este capítulo sólo la Teoría de la equidad de Adams y la Teoría de las expectativas de Vroom, para tener una perspectiva de éste tipo de teorías motivacionales que se aplican en la industria (Muchinsky, 2007).

#### *1.4.7. Teoría de la Equidad de Adams.*

Se basa en la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencia (Muchinsky, 2007).



En el seno de una organización, cada individuo realiza ciertos aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de resultados (salario, prestigio, estima, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los de otras personas o grupos de referencia, el resultado de la comparación puede presentarse de tres formas distintas (Muchinsky, 2007):

Ψ Hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.

Ψ Hay sensación de inequidad negativa, pues se siente sub-retribuido, ya que sus recompensas son menores que las de los demás con el mismo rendimiento. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).

Ψ Por último, sensación de inequidad positiva, el individuo observa un resultado injusto pero favorable para él. Puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados).

Además de alterar los aportes y/o resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad, como por ejemplo:

- Exigir un aumento de salario,
- Aumentar el absentismo,
- Revalorizar su trabajo,
- Desprestigiar el trabajo de los demás,
- Disminuir su rendimiento, etc.

Según la teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización (Muchinsky, 2007).

#### *1.4.8. Teoría de las Expectativas de Vroom.*

Según Vroom la motivación de una persona en el entorno laboral consiste en que el esfuerzo a realizar para obtener un resultado, depende de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado, de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena (Muchinsky, 2007).

La motivación según Vroom es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios, esto es:

1. El valor que cada trabajador le da al resultado obtenido con su esfuerzo.
2. Grado de certeza que tiene el trabajador de que determinado esfuerzo producirá el resultado deseado.
3. Estimación subjetiva que hace el trabajador sobre la obtención de recompensas.

Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconoce la importancia de diversidades y motivaciones individuales pero la fortaleza de la teoría también es su debilidad. El supuesto de que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro en diferentes momentos y en diversos lugares parece ajustarse más precisamente a la vida real. Así mismo, es congruente con la idea de que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño, para lo cual necesariamente se deben tomar en cuenta las diferencias entre diversas situaciones. Por otra parte, la Teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica; sin embargo a pesar de esta dificultad, esta teoría deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que otros enfoques permiten suponer (Kroonts, et al., 1998, citado en (Muchinsky, 2007)).

La exposición de estas Teorías Motivacionales sirven para comprender de que manera aborda la Psicología Tradicional a la Motivación; la Psicología Organizacional Positiva no las aplica, sin embargo los estudiosos de la POP las conocen y son parte de los antecedentes de los cuales han surgido sus propias teorías y visión, por ello es importante mencionarlas y tener un conocimiento general sobre ellas.

A continuación se presenta la tabla 2 en la que se muestran las teorías de la motivación revisadas en el capítulo y su aportación y equivalentes en la Psicología Organizacional Positiva como lo son: el flow y el engagement los cuales se revisarán más a fondo en el capítulo 4.

<b>Teorías Motivacionales y su relación con la Psicología Organizacional Positiva</b>		
<b>Autor</b>	<b>Aportaciones a la Psicología Positiva</b>	<b>Equivalente en la Psicología Positiva</b>
<b>McGregor</b>	Coinciden en que el hombre debe satisfacer necesidades como son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, del ego, de existencia, de relatividad y autorrealización. Las necesidades de alto nivel son raramente satisfechas en el trabajo, debido a ello la Psicología Positiva busca la manera de mantener un estado continuo de bienestar en el trabajo y surge el engagement el cuál es un estado donde el trabajador presenta vigor, dedicación y absorción persistente en el tiempo.	<b>Engagement</b>  (constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción)
<b>Maslow</b>		
<b>McClelland</b>		
<b>Alderfer</b>		
<b>Herzberg</b>	Los factores intrínsecos son un antecedente al Flow, ya que se relacionan con una tarea, la cuál se realiza a conciencia, causa gran satisfacción y pueden aumentar la producción hasta niveles óptimos. Los factores extrínsecos, son un antecedente al Engagement, ya que se refieren a las condiciones ambientales las cuales sí son adecuadas para el trabajador producirán un estado de bienestar generalizado y persistente en el tiempo. Sin embargo los factores extrínsecos son limitados para influir en el trabajador, a	<b>Engagement</b>
		<b>Flow</b>  (Estado de disfrute al realizar una

	diferencia el engagement es un estado más avanzado donde	determinada tarea)
<b>Adams</b>	La teoría de la equidad esta basada en la percepción que tiene un trabajador acerca de la equidad en su entorno laboral, esta teoría es uno de los precedentes del engagement en donde existe una percepción de equidad positiva y constante ya que sin ella éste estado no existiría.	<b>Engagement</b>
<b>Vroom</b>	Su teoría está enfocada a cumplir ciertas metas al igual que el Flow sin embargo éste último tiene la ventaja de ser un estado constante y que mientras este presente, los factores del exterior no son tan importantes sino la tarea misma (la meta).	<b>Flow</b>

**Tabla 2.** Teorías Motivacionales y su relación con la Psicología Organizacional Positiva.

## **1.5. Los Incentivos**

La adecuada utilización de los recursos humanos para producir los bienes y servicios que el mundo necesita sólo puede lograrse por medio de una persuasión efectiva y para obtenerlo, se requiere del conocimiento de las técnicas y el proceso de la motivación puesto que abarca la fase de acción de la conducta. Es por ello que algunos científicos de la conducta, han escogido como punto de partida para su estudio las necesidades humanas, pues suponen que si se conocen, es entonces posible motivar a las personas (Mora, 1990).

Con la expresión “necesidades” significan al conjunto de deseos que pueden satisfacer por medio de estímulos posteriores, entre estos se encuentra Maslow, quien define las necesidades como “un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico” (Mora, 1990).

En los estudios sobre las necesidades realizadas durante los últimos 30 años, se ha supuesto que, ellas son la causa de la conducta. Sin embargo nos

enfrentamos a un problema en los estudios, la lingüística, debido a que el vocabulario usado en la motivación es muy extenso, y que los diversos científicos nombran de diferentes formas a los factores por ello se llega a ocasionar una confusión de factores y por lo tanto a las personas interesadas en la materia (Mora, 1990).

Para fines de este tema, sólo nos ocuparemos de los factores que consideramos más importantes que son: las necesidades, los motivos, el estímulo o reforzador y los incentivos. Estos factores o estados se encuentran en el medio ambiente a excepción de las necesidades, que están consideradas en el medio interno del individuo. Estos factores tienen en común su uso, ya que con ellos se representa más o menos y de diferentes formas los estados o condiciones del organismo que se relaciona con la dirección de la conducta.

En relación con los motivos, éstos podrían considerarse como una energía que surge de la insatisfacción y se dirige a la satisfacción, puede decirse que todas las personas tienen un gran número de motivos. La diversidad de ellos proviene de las cualidades básicas de la existencia humana que son: el ambiente donde nace, crece y se desarrolla; sus actitudes hacia la vida y hacia sí mismo, y las modeladas por la atmósfera en que se desenvuelve. El estímulo reforzador se utiliza para cambiar las frecuencias de respuesta o eventos objetivos de conducta. Dentro de éstos se pueden considerar: los pagos de dinero, el retiro o fin de los efectos, un apretón de manos, una palmadita en la espalda, una crítica, una amenaza, un despido, una invitación e incluso el permiso para salir temprano del trabajo (Luthans 1979).

Así mismo, dentro de la práctica industrial, se le denomina estímulo a la prestación o incentivo por recompensa a las diversas formas o sistemas de porcentaje económico adicional al sueldo o salario, asignado al trabajador (Friedrich 1959, citado en Ríos, 1994).

El término incentivo, se utiliza como fuerza propulsora, es un medio para alcanzar un fin, aumentando la actividad en dirección de éste, es decir, los incentivos vienen a ser los objetivos que satisfacen las necesidades, en general, el incentivo es una condición que satisficará una necesidad; específicamente es toda condición crítica que hace a un individuo portarse de una forma determinada. Particularmente es toda condición que se controla de manera deliberada para hacer que el individuo se comporte de la forma deseada (Smith y Wakeley, 1977, citado en Ríos, 1994).

Cuando un empresario desea influir en el comportamiento de sus empleados para evaluar sus niveles de producción, buscará como controlar las condiciones que aumenten la producción. Y todo aquello que utiliza debidamente para lograr su meta es un incentivo.

Nilher (1975) menciona que en estudios realizados en algunas industrias se ha demostrado que los trabajadores no pondrán de su parte un esfuerzo extra ni sostenido, a menos que tengan a su alcance un incentivo, ya sea directo o indirecto. (Citado en Ríos, 1994).

Se han venido aplicando incentivos en la industria desde hace ya muchos años, y se ha podido comprobar que este puede ser débil o fuerte, alcanzar o no su fin propuesto; esto dependerá si satisface las necesidades para las que se utilizó o la forma de llevarlo a cabo, debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son mejores para n grupo o para un individuo, pueden no resultar efectivos para otro en un momento determinado. Ordinariamente se usan incentivos positivos, tales como; el dinero, un aumento de salario o un premio, debido a que son efectivos para alcanzar metas de la empresa, al igual que proporcionan placer y satisfacción al individuo. En ocasiones, sin embargo, se usan incentivos negativos tales como el temor y el castigo para motivar el comportamiento, no obstante este enfoque no es recomendable (Mora, 1990).

A este respecto, sólo nos ocuparemos ampliamente de los de origen positivo, ya que considero que son los únicos que llegan a producir satisfacción; sin embargo, se mencionarán someramente los negativos.

### *Incentivos positivos.*

Los incentivos positivos se pueden dividir en tangibles e intangibles. Los primeros son aquellos que implican un beneficio remunerativo, estos pueden ser económicos y de seguridad. Los intangibles son por ejemplo: la afiliación, los de prestigio y poder, y los de logro o realización. Estos últimos tienen mayor valor para los ejecutivos y profesionistas, ya que implican reconocimientos, prestigio y orgullo en su desempeño (Mora, 1990).

### *Incentivos económicos.*

Los incentivos económicos se consideraron durante mucho tiempo como el estímulo más efectivo, ya que satisface en su mayoría a las necesidades en general. De hecho, se puede decir que un modelo de hombre que no da importancia a los incentivos económicos, es para la mayoría de las personas un modelo pobre (Mora, 1990).

En una sociedad industrial, el dinero es el incentivo usado más frecuentemente para estimular al trabajador; sin embargo, se encontró al respecto que cuando los incentivos económicos se comenzaron a utilizar, daban como resultado mayor productividad, costos más bajos, menos ausentismo, moral más alta, etc. Por esta razón, se llegó a creer que a mayor salario, mayor producción; lo cierto es que los sueldos han subido en espiral y no se ha llegado a motivar a la mayoría de empleados como era de esperarse, esto último, reduce la idea de que a mayor ingreso, mayor satisfacción (Mora, 1990).

Los trabajadores aprendieron entonces que era inseguro producir por encima de las demandas del mercado, porque podría conducir a despidos temporales, por tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos fijos fue mayor a la de recibir dinero.

En un estudio del que dan cuenta Blum y Russ (1942), muestran que algunos factores ajenos a los valores económicos, como la seguridad del trabajo y el progreso ocupan en la estimación de los individuos una categoría superior al sueldo y a los ingresos (Mc Cormick, 1977, citado en Ríos, 1994).

Algunas empresas han aprendido que algunos trabajadores no creen que más dinero les satisficará más necesidades; por ejemplo en un plan creado por una fábrica inglesa del vestido, para incrementar la productividad al enhebrar agujas, se implantó un programa de incentivos económicos; mientras más agujas se enhebraban más ganarían. En promedio, la producción disminuyó en un 20% a la producción inicial; se cambió el programa a uno de tareas de donde al concluir la tarea se podrían retirar a sus casas, pagándoles el día completo. Este programa resultó, incrementando la producción en un 25% a la inicial, para las obreras no era incentivo ganar más, en cambio se sintieron más motivadas por salir antes del horario, para ello trabajaron más aprisa elevando la producción. (Smith, 1977).

En general, las empresas están aprendiendo que el esfuerzo para motivar a la gente pagándole según su productividad da y no resultado, el dinero es un incentivo poderoso para el individuo que está en desventaja económicamente, pero no debe suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

### *Incentivos de seguridad.*

Si bien la seguridad es diferente en cada uno de los individuos, está puede servir como un importante incentivo que induce a muchas personas a permanecer



en una empresa y a lograr su nivel de satisfacción laboral. Para algunos trabajadores, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad e independencia, que lo estimula a participar más plenamente en su puesto, dirigiendo sus energías hacia las metas de la empresa (Mora, 1990).

La mayoría de los empleados desean obtener seguridad en su trabajo. Sentir que están protegidos contra la pérdida de éste o de sus utilidades, ya sea debido a un accidente, una enfermedad, trabajo insuficiente para mantenerse ocupados, despidos arbitrarios u otras razones. Así pues, la seguridad es un incentivo positivo para el trabajador. Un ejemplo de esto lo tenemos durante la gran depresión causada por la quiebra del mercado en 1929, en los Estados Unidos, las condiciones económicas hicieron imposible a la mayoría de los empresarios el garantizar a sus empleados la seguridad de su trabajo (Mora, 1990).

### *Incentivos de afiliación.*

Este grupo de incentivos es más amplio, y se refiere a las relaciones en grupo, al poder participar en las decisiones que afectan el trabajo, el trato amistoso, intereses comunes etc. los programas deportivos y los planes para los ratos libres son contribuciones benéficas a una identificación viva de los empleados con la empresa. Estos logran en un momento determinado que a nivel de grupo se eleve la producción, se mejoren servicios, y se logre armonía en cada una de las actividades a realizar (Mora, 1990).

Si las empresas proporcionan el clima para establecer y mantener las relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus empleados nuevos y antiguos, hombres y mujeres estarían estableciendo un importante plan de incentivos entre su personal, que conduciría probablemente a una mayor producción y mayor satisfacción entre sus empleados.

### *Incentivos de logro.*

Dentro de los incentivos de logro se encuentran los ascensos y la competencia ocupacional, su efectividad como incentivo requiere que se le de al empleado libertad para desempeñar sus obligaciones sin una supervisión estrecha y demostrar lo que es capaz de hacer y no hacer (Mora, 1990).

La empresa debe dar oportunidad de realización a sus empleados dándoles la oportunidad de demostrarse a sí mismos que son capaces, responsables y creativos.

Un incentivo de logro también puede ser algún puesto interesante; a esto Frederick Herzberg (1966), menciona “hay que enriquecer los trabajos de las empresas, en lugar de dar cada vez menos tareas, a la gente debe dársele tantas tareas relacionadas con su trabajo como pueda hacer” (Citado en Ríos, 1994).

Herzberg (1966) llegó a la conclusión de que los empleados serán motivados en base al contenido de la tarea y lo que ejecuta. Los empleados podrán estar insatisfechos y tal vez busquen otro empleo cuando su trabajo no sea importante y solo pase a ser un componente más de la tarea, sin permitirle demostrar lo que es capaz de lograr (Citado en Ríos, 1994).

### *Incentivos de prestigio y poder.*

Este modelo de incentivo es aplicable a los individuos que sienten gran necesidad de poder; consisten en dar la oportunidad para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la empresa a la que se pertenece así como a la sociedad que los rodea. Estos incentivos inducen al individuo a dar su mayor y mejor esfuerzo (Mora, 1990).

La importancia que tienen los incentivos de esta categoría está influida por los varios grupos de la organización y por la sociedad, en virtud de que algunos puestos se consideran de más prestigio que otros; esto según lo revelan algunos estudios de opinión, por ejemplo, en un estudio del National Opinion Reseca Center en donde se entrevistó a 2900 estadounidenses, para que clasificaran 90 ocupaciones distintas en términos de prestigio. En estas encuestas se llegó a la conclusión de que la mayoría de personas se esfuerzan por alcanzar puestos de mayor prestigio y poder mediante la participación en la empresa que labora. Se reconoció que la “participación” es uno de los mejores incentivos de este grupo, para estimular la producción del empleado y para proporcionar satisfacción laboral (Mora, 1990).

### *Incentivos negativos.*

Entre estos incentivos se encuentran el castigo o la amenaza de castigo para motivar el buen comportamiento del empleado. Los castigos típicos de las empresas son: la amonestación, las multas monetarias, la degradación y el despido. El método que más comúnmente se usa es la amonestación, el cual se aplica al trabajador por un desempeño insatisfactorio o por un comportamiento inadecuado (Mora, 1990).

Los otros incentivos son raramente usados en las empresas por las repercusiones o daño que pueden ocasionar en la personalidad del individuo o a la empresa, puesto que se desarrollan actitudes desfavorables por el temor al castigo. Sin embargo, cuando las amonestaciones se acumulan y el individuo persiste en las actitudes negativas, se toma como alternativa el despido. La degradación generalmente se da cuando los jefes o supervisores carentes de tacto y de capacidad para motivar al personal conflictivo utilizan este tipo de incentivos para cambiar el comportamiento de su personal (Mora, 1990).

De estos tipos de incentivos los que utiliza la Psicología Organizacional Positiva son los “Incentivos Positivos” y prefiere evitar lo mayor posible a los “Incentivos negativos”, por ello sólo se mencionan para conocerlos y diferenciarlos de los incentivos positivos (positivos, económicos, de seguridad, de afiliación, de logro, de prestigio y poder).

## **1.6. La motivación en México**

Aunque los trabajos de los autores que se acaban de mencionar son conocidos por quienes se interesan en el estudio de la motivación, es necesario recordar que el origen de sus teorías nació en Estados Unidos. En México, de dichas teorías se han realizado diversas investigaciones con distintos enfoques, algunas dedicadas a analizarlas, otras a reformarlas, o incluso aprovechar los puntos débiles de sus métodos para intentar formular nuevas (Pérez, 1978).

En nuestro país, de las investigaciones existentes con respecto a éstas Teorías se ha encontrado que la población mexicana no sigue los patrones establecidos por ellas; esto se debe a la situación cultural de México, ya que poseemos toda una serie de patrones culturales que difieren en su gran mayoría a los existentes en Estados Unidos (Pérez, 1978).

Diversos resultados indican que la jerarquía de necesidades desarrollada por Maslow es distinta en México, en dos investigaciones realizadas por Arias Galicia (1964 y 1966), se encontró que los intereses máximos de la muestra compuesta por obreros, oficinistas y vendedores, consistieron en trabajar en un lugar limpio, destacarse y sobresalir en su actividad y tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo respectivamente. Los resultados están reflejando que la necesidad más motivada sería la estima, seguida por la de seguridad (Hernández, 2011).

En otro estudio del mismo autor realizado con gerentes (1969), los resultados mostraron que el factor seguridad era el de mayor necesidad, en segundo y tercer lugar, la necesidad de autonomía y autorrealización respectivamente. Se empleo la escala de Maslow, modificada para incluir la necesidad de “Autonomía”, pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren de cierta libertad. Los resultados de los estudios realizados indican que la escala de necesidades de Maslow es diferente a la escala válida en México. Pero por el número reducido de investigaciones se hace indispensable tomar con cautela los resultados obtenidos (Hernández, 2011).

Respecto de la teoría de McClelland, las investigaciones realizadas en México contradicen precisamente la teoría. Varios autores han encontrado que en nuestro país, las personas están más motivadas por la afiliación que en Estados Unidos. Al respecto solo se citarán dos trabajos de los varios que existen (Pérez, 1978).

Zurcir (1968 citado en Hernández, 2011), realizó un estudio en tres bancos: uno en México y dos en Estados Unidos, encontró que los empleados y funcionarios mexicanos consideraron más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios estadounidenses, y que éstos a su vez consideraban más valiosa la amistad que los estadounidenses.

Mc Grinn, Hasberg y Ginsberg (1965 citados en (Hernández, 2011), hallaron en un estudio realizado en dos grupos de estudiantes preparatorianos, uno de Michigan y otro de Guadalajara, que el grupo de Michigan tenía una tendencia mayor a romper la amistad en caso de desacuerdo. Los mexicanos estaban más dispuestos a cambiar de opinión antes de romper la amistad.

En una investigación que pretendía verificar la teoría de McClelland en México, Virginia López Navarrete (1967), solicitó a un grupo de superiores de un banco, que calificaran a sus empleados como “altos” y “bajos” en rendimiento. Después, siguiendo la técnica de McClelland pidió a los empleados que relataran historias

sobre unas láminas con escenas de trabajo. Las historias fueron calificadas de acuerdo a la escala. Según McClelland, los empleados más altos en motivación de logro deberán ser lo más altos en rendimiento; sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación. (Arias, 1966, citado en Hernández, 2011).

Las teorías que se han expuesto son intentos de entender el porque del comportamiento humano, no se deben tomar tal o cual teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva, deberá de tenerse precaución ya que generalmente se trata de extrapolar los resultados obtenidos en otros países al medio mexicano sin tomar en cuenta, que es otro ambiente social, político y económico. Es necesario que para entender con precisión la motivación humana se requiere de varias hipótesis y muchos años de investigación en México.

Respecto a la Motivación Laboral Positiva no se han hecho investigaciones en México debido a esto el conocimiento de la Psicología Organizacional Positiva es prácticamente nulo en éste país. Por ello es importante realizar más investigaciones de motivación laboral positiva y así tendremos información que nos servirá para crear herramientas y combatir las deficiencias del sistema actual que manejan las empresas con una taza alta de deserción y ausentismo.

# Capítulo 2

## La Psicología Positiva

## **Resumen**

### **Del Capítulo 2. La Psicología Positiva**

En el presente capítulo se ofrece una perspectiva amplia de la Psicología Positiva desde sus inicios hasta la actualidad, ya que es importante conocer los inicios de esta nueva perspectiva de la cual parte la Psicología Organizacional Positiva siendo ésta la rama de la Psicología Positiva que nos interesa para la presente tesis la cual se revisará de forma más amplia en el siguiente capítulo.



## **Capítulo 2. La Psicología Positiva**

### **2.1. Antecedentes**

En el siglo XX, la psicología se ha ocupado, fundamentalmente de estudiar temas ligados a las carencias humanas y su posible reparación: la depresión, los trastornos psicopatológicos, el estrés la ansiedad, las adicciones, el suicidio y los trastornos de alimentación, entre otros, han sido los temas privilegiados por las investigaciones de los psicólogos. Una psicología de cara al siglo XXI debería ocuparse no solo de reparar el daño psicológico, sino también de estudiar cómo se potencian las cualidades positivas que todos los seres humanos poseen (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Hace no más de una Década el entonces presidente de la American Psychological Association, Martin Seligman, observó que la psicología había hecho mucho por combatir los trastornos mentales pero poco había hecho para promover la salud mental. Propuso en el año 2000 una nueva ciencia, “La Psicología Positiva”, para el estudio de las experiencias positivas subjetivas, los rasgos positivos y las comunidades positivas, de modo de tener una nueva perspectiva acerca de cómo vivir nuestras vidas “bien”. Se crearon revistas científicas para publicar los resultados de estas investigaciones como “*The Journal of Positive Psychology*”, “*The Journal of Happiness Studies*” y “*The Journal of Health and Well-being*”. También el nuevo conocimiento creado se enseña actualmente a los estudiantes de numerosos cursos de grado y de posgrado.

En el año 2000, un número especial de la revista *American Psychologist* coordinado por Seligman, que tenía como título *Psicología Positiva* y nucleaba artículos científicos relacionados con la felicidad, la motivación intrínseca, las ilusiones positivas, la sabiduría, el talento, los mecanismos adaptativos, la creatividad y el desarrollo humano óptimo, se constituyó en el preámbulo de su gran

desarrollo internacional posterior. Ese mismo año, en un encuentro en la ciudad de Akumal Quintana Roo (México), los principales investigadores del campo acordaron los pilares básicos de la Psicología Positiva; el estudio de las emociones positivas, de los rasgos positivos y de las instituciones positivas.

Hoy en día, la Psicología Positiva es una tarea de dimensiones internacionales. En 2007 se fundó la Asociación Internacional de Psicología Positiva y en poco tiempo se afiliaron miles de miembros provenientes de más de 80 países. El primer congreso de Psicología Positiva auspiciado por la Asociación Internacional de Psicología Positiva “IPPA” en 2009 atrajo a 1500 participantes de más de 50 países.

El actual presidente de la IPPA, Antonella Delle Pave, ha enfatizado la importancia de los estudios transculturales en Psicología Positiva tanto en la investigación como en la práctica aplicada. Las asociaciones nacionales de Psicología Positiva han crecido en un número espectacular, por lo que resulta difícil mantener un registro de todas ellas. En 2009 se fundó la Red Iberoamericana de Psicología Positiva para promover el desarrollo de la PP en países hispanohablantes y en aquellos donde se habla el portugués.

## **2.2. Definición de la Psicología Positiva**

La psicología positiva se ha definido como: el estudio científico del funcionamiento óptimo (Seligman, 1999, citado en Vázquez, 2008).

La psicología positiva de manera amplia se entiende como estudio del funcionamiento psicológico óptimo tanto de personas como de grupos o instituciones, lo que vendría a corregir el desequilibrio entre investigación psicológica y práctica centrada exclusivamente en variables psicológicas (Linley, Harrington y Word, 2006, citado en Vázquez, 2009).

La psicología positiva es una rama de la psicología de reciente aparición que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología (Vera, 2008, citado en Vazquez, 2009).

### **2.3. Concepciones teóricas de la Psicología Positiva**

En la medida en que la Psicología Positiva se volvió más popular, resulta muy importante ser muy claros acerca de su piedra funcional. La PP desafía un presupuesto básico que a menudo hacemos acerca del bienestar; tendemos a pensar que la felicidad es lo opuesto a la infelicidad, que las emociones positivas son lo contrario de las emociones negativas, que la salud mental es lo opuesto a los trastornos mentales y que las fortalezas, a las debilidades. También tendemos a pensar que si nos deshacemos de la infelicidad, de las emociones negativas, de la enfermedad mental y de las debilidades, automáticamente experimentaremos la felicidad, las emociones positivas, la salud mental y las fortalezas. Pero la PP afirma que, en el caso del bienestar, lo positivo no es lo opuesto a lo negativo, por el contrario lo positivo y lo negativo suponen diferentes sistemas psicológicos. Entender y mitigar lo negativo no es la misma cosa que estudiar y cultivar lo positivo.

Esta afirmación fundamental de la Psicología Positiva acerca de que lo positivo es más que lo opuesto a lo negativo ha sido distorsionada tanto por críticos como por los que se llaman amigos de la PP. Ambos a menudo argumentan que la PP ha despreciado lo negativo. Los críticos dicen que la PP falla por esto y aquellos que se llaman amigos de la misma la elogian por esta misma razón. Dado que la Psicología Positiva afirma que es importante estudiar lo positivo por sí mismo, ello no supone que debe descuidarse el estudio de lo negativo. Simplemente sostiene que el estudio de lo negativo no es suficiente para un cabal entendimiento del bienestar.

Así como la Psicología Positiva se ha comprometido con su afirmación fundacional, tiene así mismo un compromiso con la metodología. La PP es una ciencia y como tal está comprometida con el uso de la más rigurosa metodología científica posible para el estudio de los dominios del bienestar; y uno de los más importantes hallazgos de la investigación científica acerca de su pretensión fundamental es que las diferencias entre lo positivo y lo negativo tiene un soporte empírico considerable (Castro, 2010). Esto es, que la investigación soporta la teoría.

Como ya se mencionó en el año 2000 los principales investigadores del campo acordaron los pilares básicos de la Psicología Positiva: el estudio de las emociones positivas, de los rasgos positivos y las Instituciones positivas.

A comienzos del siglo XX la psicología se planteó tres metas, de las cuales solo una se ha logrado en parte: el tratamiento de los trastornos psicológicos; aunque queda mucho por hacer en este campo. Otras metas de la psicología fueron escasamente trabajadas: la identificación y potenciación del talento humano y el hacer más plena la vida de las personas promedio. El haber concentrado el foco de atención en los trastornos psicopatológicos trajo como consecuencia principal que la psicología se transformara en victimología: se ocupó solo de aquellos que requieren tratamiento (entre el 20 y 30% de la población) y dejó de lado el estudio del funcionamiento mental óptimo (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Hacer Psicología Positiva no es desconocer que las personas sufren y que se enferman, sino dejar de igualar la salud mental con ausencia de enfermedad. Es encargarse de potenciar aquello que funciona bien. La Psicología Positiva puede ser entendida desde una perspectiva amplia, como el estudio del funcionamiento psicológico óptimo tanto de personas como de grupos o instituciones, lo que vendría a corregir el desequilibrio entre investigación psicológica y práctica centrada exclusivamente en variables psicológicas. Asimismo la PP intenta entender las condiciones, procesos y mecanismos que llevan a aquellos estados subjetivos,

sociales y culturales que caracterizan una vida plena, haciendo hincapié en la rigurosidad del método científico (Linley, Joseph, Harrington y Word, 2006).

Para comprender de forma más clara y a modo de ejemplo en la tabla 2, se exponen algunas áreas del quehacer profesional del psicólogo y los aspectos que se toman en cuenta desde el punto de vista de la psicología clásica comparados con la aproximación de la Psicología Positiva. Cabe señalar que los abordajes no son antagónicos y que muchos psicólogos realizan intervenciones integradas.

<b>Área</b>	<b>Abordaje clásico</b>	<b>Abordaje de la Psicología Positiva</b>
<b>Evaluación y diagnóstico</b>	Se evalúan los trastornos psicológicos, los rasgos de la personalidad patológicos, las áreas problema o focos a trabajar, los conflictos, los síntomas.	Se evalúan los aspectos adaptativos, el potencial de las personas, las fortalezas, el bienestar psicológico, los recursos, la creatividad.
<b>Área clínica</b>	Se trata de aliviar o mejorar los síntomas, esclarecer los conflictos. Se aconseja sobre situaciones problema. Se elimina lo "negativo"	Se trabaja sobre los rasgos positivos y el cultivo de las fortalezas. El cambio positivo se logra aumentando las capacidades resilientes (Resiliencia es la capacidad para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de traumas a veces graves etc.) del paciente, la frecuencia de emociones positivas, el significado de la vida, la realización de actividades intencionales para aumentar el bienestar.
<b>Área laboral</b>	Se identifican problemas y se ponen en marcha estrategias dirigidas a la mejora del déficit: la insatisfacción laboral, el bajo rendimiento, la baja motivación, el poco compromiso, el estrés laboral, el ausentismo.	Se trabaja sobre la potenciación de las virtudes organizacionales, el incremento del bienestar laboral por sobre el dinero o la productividad, el capital psicológico de los miembros de la organización.
<b>Área educativa</b>	Se identifican factores que obstaculizan o inhiben el proceso de aprendizaje. Se realizan intervenciones psicopedagógicas para rehabilitar el déficit. Se orienta a los padres sobre aspectos conflictivos de niños y adolescentes. Se realizan tareas de orientación vocacional.	Se trabaja sobre las fortalezas personales y cómo se aplican a diferentes contextos para favorecer los estados de flor. Se entrenan las capacidades metacognitivas, la motivación, la inteligencia emocional y la práctica.

**Tabla 3.** *Áreas de la psicología desde el abordaje clásico y la Psicología Positiva. Castro, 2010).*

La intervención ideal sería la consideración de ambos enfoques de forma conjunta. Históricamente los psicólogos han dedicado la mayor parte de sus esfuerzos a los abordajes centrados en las situaciones problema o conflictos que a los aspectos salugénicos o enfocados a la salud (Castro, 2010).

## **2.4. Emociones Positivas**

La presencia de emociones positivas o negativas tiene incidencia en procesos psicológicos de más amplio alcance. Puede decirse que las personas con emociones positivas suelen tener una mayor salud física, establecen vínculos personales de alta calidad, gozan de mejores relaciones interpersonales, rinden mucho más en el trabajo y viven más. Por su parte, las personas con predominio de emociones negativas tienen un razonamiento más crítico, son más aptas para tomar decisiones difíciles y tienen una mejor percepción de la realidad, incluso cuando ésta es desfavorable a sus intereses.

Mientras que las emociones negativas nos permiten sobrevivir y nos ayudan a adaptarnos mejor a la realidad, las positivas resultan importantes porque son indicadores del bienestar psicológico. Una persona que cultive sus emociones positivas tendrá no solo un estado de ánimo placentero en el presente, sino que obtendrá mejores recursos positivos en el futuro. (Fredrickson, 2002, citado en Vázquez, 2008).

A pesar de los beneficios de las emociones positivas, por largo tiempo la psicología se ha dedicado al estudio de las emociones negativas. Las causas parecen ser evidentes: las personas enfrentan a diario numerosos problemas y los psicólogos intentan contribuir a su resolución. Los trastornos de ansiedad, las ideas suicidas, la depresión, las conductas violentas, las disfunciones sexuales, el estrés, etc. están relacionados con las emociones negativas; en este contexto las emociones positivas simplemente suceden y se dan por supuestas.

De acuerdo a Watson (2002) existen tres circunstancias históricas debido a las cuales el estudio de las emociones positivas ha sido descuidado. En primer lugar, el autor señala la influencia de los postulados freudianos, que han prestado mayor atención a la angustia y a los estados de ánimo patológicos. En segundo lugar, ya desde el campo académico en la primer mitad del siglo XX autores como Cannon (1929) y Seyle (1936) demostraron las consecuencias adversas que tenía sobre la salud el hecho de estar sometido a emociones negativas durante largo tiempo. Toda la literatura sobre estrés y posteriormente los postulados de R. Lazarus (1984) sobre el afrontamiento, están en esta línea. En tercer lugar, las emociones negativas tienen un valor adaptativo innegable y son caracterizadas como tendencias de acción específicas (Citado en Vázquez 2009).

Las emociones positivas, en oposición a las negativas, son más vagas e inespecíficas y no tiene un propósito relacionado con la supervivencia y la adaptación (Fredrickson y Levenson, 1998). La alegría, por ejemplo, está relacionada con la activación sin objeto; el interés con el prestar atención, y la satisfacción con la inactividad. Según los autores contemporáneos, resulta inadecuado situar las emociones positivas en los modelos generales de las emociones, que fueron construidos específicamente para las emociones negativas y en los que tienen un lugar residual (Ekman, 1992; Fredrickson, 2001; Lazarus, 1991, citado en Vázquez, 2009).

La psicología ha estudiado las emociones desde diferentes puntos de vista, por ejemplo la psicología evolutiva estudió los cambios emocionales y el ciclo vital; la psicología cognitiva abordó la relación entre cognición y emoción; la psicología de la personalidad abordó las emociones más permanentes y características de las personas, y la psicología clínica prestó atención a la experiencia emocional vinculada con diferentes trastornos psicológicos (Fernández Abascal, 1995).

Según Fredrickson (2002), las emociones consisten en tendencias de respuesta organizadas multicomponentes que ocurren en un tiempo corto de

duración. Las emociones comienzan con la evaluación de una situación que suponga algún acontecimiento como antecedente. Esta evaluación de la realidad dispara una serie de respuestas con la experiencia subjetiva, en las expresiones faciales y en el sistema fisiológico. Ésta definición de emoción se ajusta más al estudio de las emociones negativas. Así por ejemplo, si una persona siente miedo, se activa su sistema autónomo, lo que facilita la respuesta de huida para escapar. Esta reacción tiene un valor adaptativo (Izard, 1993; Malatesta y Wilson, 1998, citado en Vázquez 2009).

En cambio, si una persona experimenta alegría no existe una tendencia de respuesta específica. La respuesta es más ambigua e inesperada. La persona alegre puede dar saltos de alegría, hacer bromas o planes para el futuro, puede ayudar a los demás etc. La utilidad de éste tipo de respuestas para la supervivencia no resulta tan clara, dado que no es inmediata ni específica a la situación (Vecina Jiménez, 2006). Sin embargo estas conductas facilitan la conducta de aproximación y hacen que las personas se involucren con su ambiente y tomen parte en actividades que son adaptativas para la especie (Cacioppo, Priester y Berntson, 1993 en Davidson, 1993, citado en Mariñelarena, 2011). Desde este punto de vista, si las personas no tuvieran emociones positivas, no poseerían la motivación para interactuar con el medio ambiente o para explorar nuevas situaciones o personas.

De acuerdo a Castro (2010), la Psicología Positiva propone alcanzar el bienestar a través del incremento del placer sobre la base de las emociones positivas. Esto se refiere a sumar la mayor cantidad de momentos felices para alcanzar el bienestar. Alcanzar el bienestar a través de las emociones tiene dos inconvenientes. El primero está relacionado con la habituación, ya que las personas se adaptan fácilmente a los placeres. Esta adaptación hedónica hace que el tono de las emociones positivas sea cada vez menor, a medida que se experimentan de modo frecuente. El segundo está relacionado con el componente emocional heredado. La afectividad tanto positiva como negativa, está en relación con las



variables temperamentales y por ende nuestra balanza hedónica viene, de algún modo delimitada por nuestra genética.

Mantener las emociones positivas en un flujo constante permite construir recursos psicológicos, sociales y físicos en el futuro (efecto de construcción). Por lo tanto es necesario encontrar estrategias para incrementar, mejorar o mantener las emociones positivas (Castro, 2010).

#### *2.4.1. Emociones Positivas en el Presente.*

Seligman (2002) menciona que si nos focalizamos en el momento presente, la Psicología positiva rescata tres conceptos básicos necesarios para mantener las emociones positivas. El primero es el *savoring* (saboreo) que permite amplificar las vivencias de placer. El segundo es el *mindfulness* (o atención plena al momento presente) mediante el cual podemos romper con los patrones disfuncionales automáticos que sostienen los trastornos psicológicos y otros automatismos. Por último, mediante el *flow* (fluir), otorgando atención concentrada a una experiencia óptima podemos realizar actividades de las cuales intrínsecamente derivar placer por el sólo hecho de practicarlas.

De acuerdo a Bryant y Veroff (2007), el **savoring** es la capacidad para apreciar, atender y mejorar las experiencias positivas de la vida. El saboreo de los momentos vividos es un proceso activo para obtener satisfacción en relación con las experiencias positivas de la vida cotidiana. El saboreo es importante primero porque existen diferencias individuales entre personas que saborean más y menos; en segundo lugar, porque el saboreo influencia los estados emocionales positivos, y por último, porque existen conductas y pensamientos antes, durante y después de haber pasado por experiencias positivas (Bryan y Veroff, 2007).

Otro de los conceptos de la Psicología Positiva y que ocurre en el momento presente es el estado de **flow**. Csikszentmihalyi (1998) propuso este concepto luego de realizar investigaciones durante más de veinte años con personas que realizaban actividades con un alto componente de reto personal. Menciona que se trata de un tipo de actividad autotélica (autosuficiente) que aparece en una variada gama de situaciones (trabajo, estudio, deportes) y tiene como principal característica que la persona se halla tan involucrada y registra una concentración tan profunda que pierde la noción del tiempo.

La persona deriva una experiencia altamente placentera durante y después de haber realizado la tarea. Según la Psicología Positiva, el *flow* consiste en estar comprometido con las tareas que se realizan y es una vía de acceso a la felicidad, si se emplean las fortalezas personales tanto en el trabajo como en el estudio, en el tiempo de ocio y las relaciones personales, es probable que se alcancen los estados de *flow* (Castro, 2010).

El *flow* tiene como momento crítico el tiempo presente y no está caracterizado por la emoción positiva en sí misma sino por la concentración y la implicación personal, así el *flow* deriva de emociones positivas consecuencia de haberlo experimentado. Si se intenta *saborear* el estado de *flow* prestando mayor atención a la actividad el proceso de *flow* se detiene y en esto radica la diferencia fundamental con el *savoring*, donde la satisfacción deriva de la evocación de las experiencias positivas vividas (Castro, 2010).

El tercer constructo relacionado con las emociones positivas en el presente es el **mindfulness** o atención plena. La práctica de la *atención plena* es una herencia de la tradición budista y actualmente es utilizada por la psicología occidental como técnica de control del estrés y para el tratamiento de diversos trastornos psicológicos. La premisa básica es prestar atención a la experiencia presente, sin criticar y sin juzgar. La mente está inundada de pensamientos diversos acerca del

pasado y del futuro, generalmente sin lógica y que forman parte del libre flujo de la conciencia (Castro, 2010).

En la medida en que se presta atención a la actividad mental, se toma conciencia de los pensamientos y se los considera como tales “solo como pensamientos”. La práctica del *mindfulness* toma en cuenta que la mente siempre está haciendo un “comentario” y que se toma en cuenta ese “guión” como si fuera real, cuando no lo es (Castro, 2010). La idea central es darse cuenta de las sensaciones que forman parte de la experiencia cotidiana, ya que la mente frecuentemente entra en “piloto automático” para realizar la mayoría de las actividades, solo se puede entender esta práctica en un momento temporal concreto: el presente (Germen, 2005, citado en Vázquez, 2008).

Al promover la toma de conciencia de sensaciones y emociones se posibilita que éstas actúen de forma autónoma y se equilibren según sus propios sistemas naturales de autorregulación (Castro, 2010).

#### *2.4.2. Emociones Positivas en el Pasado.*

En el apartado anterior se mencionó la necesidad de regular la balanza hedónica a través del flujo constante de emociones positivas en el presente y diversos mecanismos para lograrlo. Cuando nos referimos al pasado, las emociones ya no están dadas de primera mano sino que están determinadas por aquello que pensamos acerca de lo que nos sucedió.

La Psicología Positiva diría que cuidemos nuestro presente tratando de aumentar la calidad de los momentos vividos, ya que éstos serán la base de nuestros recuerdos en el futuro, sin embargo no todos los eventos que vivimos son placenteros y algunos resultan extremadamente negativos, en especial, cuando somos objeto de alguna amenaza, engaño, abandono o maltrato; existe la opción de

seguir viviendo con un mal recuerdo o transformar pensamientos, sentimientos y acciones volviéndolos más positivos (Castro, 2010).

“Robben Island es una isla a pocos kilómetros de la Ciudad del Cabo, en Sudáfrica, antiguamente cárcel y hoy museo, donde estuvo preso el famoso líder Nelson Mandela en los años del apartheid (fenómeno de segregación racial en Sudáfrica). Este museo esta a cargo de quienes alguna vez fueron presos políticos. Cuando un turista le pregunto a Albert, preso político por más de diez años en la isla, cómo hacía para trabajar en ese lugar desde hacía tanto tiempo, considerando todo lo que había sufrido, sin mostrar rencor ni resentimiento, él respondió que no recordaba los malos momentos, sino lo que, había aprendido por haber estado allí en una época tan oscura, al lado de otros militantes, entre los que se encontraba Nelson Mandela. Agregaba que se mostraba agradecido ya que en esa isla que fue su prisión, podía tener trabajo bien pagado”. En este caso estamos hablando del perdón (Casullo, 2008, citado en Castro 2010).

La capacidad de perdonar resulta importante porque aumenta nuestro capital psíquico y nuestras fortalezas yoicas. Así mismo está relacionada con la salud mental y con el aumento del bienestar psicológico. El perdón supone una voluntad subjetiva de renunciar al resentimiento y al juicio negativo hacia aquellos que nos han injuriado o lastimado, para transformarlos en sentimientos de compasión y generosidad. Implica cambios prosociales hacia la persona o situación que nos afectó (Mc Cullogh, Pargament y Thoresen, 2000, citado en Castro 2010).

El perdonar implica transformar la valencia del vínculo negativo en neutral o positivo. Entre las consecuencias positivas del perdonar como la reducción de los sentimientos de culpa y la angustia (Castro, 2010).

Pennebaker y Seagal (1999) demostraron que aquellas personas que escribían de las consecuencias emocionales de los acontecimientos traumáticos disminuían su tensión emocional y su malestar físico. Los psicólogos positivos consideran este

contrato a través de la escritura de cartas en las que se pide perdón; entienden las acciones de perdonar como actividades que incrementan el bienestar psicológico de las personas (Seligman, 2002; Lyubomirsky, 2008, citado en Castro 2010).

Quizá el perdonar sea una de las tareas más difíciles de la Psicología Positiva, porque implica un esfuerzo consciente por liberarnos de las emociones negativas y reescribir un pasado que se recuerda como doloroso. En una investigación llevada a cabo por Casullo (2005) en la Universidad de Buenos Aires, con jóvenes y adultos de la Ciudad de Buenos Aires, se encontró que las personas consideraban que el poder perdonar era importante (88% de la muestra de varones, y 95% de la muestra de mujeres) los encuestados dieron como principales razones del perdonar: “Todos nos equivocamos y merecemos una segunda oportunidad”; “para no vivir con rencores, con sentimientos negativos”; “para estar bien con uno mismo, en paz y tranquilo” y “para lograr una mejor convivencia con los demás”. Casullo menciona que los varones perdonan para olvidar, seguir adelante y mejorar la convivencia social, mientras que las mujeres tienden más a reconocer que hay que perdonar para poder ser perdonadas y consideran el poder hacerlo como un indicador de inteligencia (Citado en Castro, 2010).

Con el perdonar transformamos el pasado negativo volviéndolo más positivo. Mediante la *gratitud* amplificamos nuestro recuerdo de los buenos momentos vividos, y en consecuencia, obtenemos bienestar al dar significado a las acciones recibidas.

La gratitud no surge de modo espontáneo, ya que no se puede alcanzar si no se reflexiona. Si bien ha sido solo recientemente objeto de estudio científico, las investigaciones demuestran que la práctica reiterada de esta emoción positiva trae bienestar psicológico (Castro, 2010).

Robert Emmons (2003) inició una línea de investigaciones sobre la gratitud. Éstas demuestran que el aumento de la gratitud está relacionado con una mejor percepción de la salud física y con mayor bienestar psicológico. En comparaciones de grupos experimentales, aquellos que llevaban registros de gratitud semanales (anotaban las cosas buenas que les habían sucedido) informaron menos síntomas físicos, se sentían mejor acerca de sus vidas y eran mucho más optimistas hacia los eventos futuros, en relación con aquellos que sólo habían registrado eventos vitales negativos o neutrales (Emmons y McCullough, 2003, citado en Castro 2010).

En otro estudio con personas que sufrían disfunciones neuromusculares, a las que se instó a que llevaran registros de gratitud durante tres semanas, se observó que los participantes experimentaron un estado de ánimo más positivo, mayor sensación de conexión con los demás y se autopercebieron más optimistas respecto del futuro. Registraron, asimismo, una mejor calidad del sueño en comparación con los que no habían llevado registro (Froh, Sefick y Emmons, 2008, citado en Castro 2010).

En la misma línea, mediante intervenciones experimentales, Lyubomirsky (2008) demostró que aquellas personas más motivadas y que habían escrito cartas de gratitud mejoraron su bienestar psicológico en comparación con los grupos que habían realizado tareas de escritura relacionadas con el optimismo (escribir sobre su *self* futuro) y por sobre los controles (escribir sobre lo que les había sucedido en la semana).

#### *2.4.3. Emociones Positivas en el Futuro.*

Seligman (2009) sostiene que el pasado explica las emociones negativas, pero no las positivas. El bienestar psicológico está explicado más por constructos relacionados con el futuro que aquellos focalizados en el pasado. El tener *artefactos positivos* hacia lo que nos va a suceder (*optimismo*) está altamente relacionado con

el rendimiento en el trabajo, en la escuela y con la salud física, independientemente de los que nos suceda en realidad (Seligman, 2009).

Durante años la psicología cognitiva consideró que el pensamiento era simplemente pensamiento y que no importaba demasiado si era neutra, positivo o negativo. Por lo tanto, se realizaron investigaciones sobre pensamiento con contenido inocuo o neutral, por suponer que éste carecía de importancia (Peterson, 2006). Los psicólogos cognitivos hoy consideran que la mente está compuesta de varios módulos específicos y que en muy contados casos el contenido del módulo no es importante. Por el contrario, cada módulo que compone nuestro sistema cognitivo tiene su contenido específico y su sistema de reglas particular (Tooby y Cosmides, 1990, Citado en Vázquez, 2009).

La psicología de los años sesenta y setenta ha demostrado que las personas presentan un sesgo hacia la percepción positiva de los eventos vitales. Las personas son más proclives a ver el aspecto positivo de las cosas (principio de *Pollyana*). La depresión, por ejemplo, es vista como un sesgo negativo hacia el *self*, hacia el mundo y hacia el futuro (Beck, 1967). En cambio las personas “normales” generalmente tienen tendencia a ver el lado positivo de las cosas (Beck, Rush, Shaw, Emery, 1979, citado en Vázquez, 2009).

Seligman (1991) trabaja con el concepto de optimismo psicológico en términos de la teoría de la atribución. La idea guía es que las personas efectúan atribuciones de sus eventos vitales, es decir, identifican causas, especialmente cuando estos son negativos. Los optimistas tienen en general un estilo atribucional externo, específico e inestable. Después de fracasar muchas veces en la creación del filamento de tungsteno para la lámpara eléctrica, Thomas Alva Edison dijo que no había fracasado, sino que había probado 999 maneras de cómo no hacer una lámpara. En cambio los pesimistas tienen en general un estilo atribucional interno, global y estable (Castro, 2010).

Por lo tanto la diferencia radical entre pesimistas y optimistas es que los primeros consideran los eventos como negativos y entran frecuentemente en estado de indefensión. Los optimistas, en cambio, pueden sufrir un evento negativo pero son resilientes. Los estudios realizados por Seligman y sus colaboradores (1991) demuestran que las personas con estilo atribucional optimista siempre tienen mejores rendimientos en ámbitos laborales, deportivos o de salud. Asimismo el estilo atributivo optimista se puede enseñar y es la base para que las personas puedan construir resiliencia.

Así los pesimistas pueden volverse optimistas si cambian su estilo atribucional respecto de sus fracasos. Esta técnica denominada *disputation* se puede aprender y consiste en “poner a prueba” las cogniciones pesimistas acerca de la realidad. Es la base del programa de entrenamiento en resiliencia de Pensilvania y es una intervención positiva empíricamente validada (Seligman, Reivich, Jaycox y Gillham, 1995).

Otro constructo relacionado con el futuro es la *esperanza*. En este sentido, algunos autores afirman que las psicoterapias funcionan no porque resuelven los problemas sino porque dan esperanza. Así, cualquier intervención psicoterapéutica debe proveer de coraje, *insight*, optimismo, perseverancia y debe entrenar la habilidad para “disputar” el pensamiento negativo, base de la resiliencia (Castro, 2010).

La concepción clásica de la esperanza está basada en la creencia de que las metas personales se pueden lograr. Zinder (2002) propone considerar que las personas no solo tienen metas, sino que tienen la energía para lograrlas y la habilidad para encontrar caminos alternativos frente a las dificultades. La esperanza, así definida, sirve para mejorar las emociones y el bienestar (Citado en Vázquez 2009).



Las personas esperanzadas son aquellas que tienen más habilidad para encontrar alternativas ante las adversidades. Optimismo y esperanza alternan la cualidad de nuestro pensamiento volviéndolo más positivo. Según Seligman (2009), las personas están “atraídas por el futuro” (pulled by the future) y este tipo de constructor, aún poco definidos, explican mucho mejor el bienestar psicológico futuro.

Todos estos conceptos y constructos servirán para comprender como se desprende de la Psicología Positiva, una de sus diversas ramas, La Psicología Organizacional Positiva, la cual se expondrá en el siguiente capítulo.

# **Capítulo 3**

# **Psicología Organizacional**

# **Positiva**

## **Resumen**

### **Del Capítulo 3. Psicología Organizacional Positiva**

La psicología Organizacional Positiva o POP es la rama de la Psicología Positiva que se encarga de los factores que influyen en la vida laboral y organizacional; su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos laborales, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. En este capítulo se mostrará el panorama general de la POP, que servirá para comprender la influencia que puede tener en la Motivación Laboral.

## **Capítulo 3. Psicología Organizacional Positiva**

### **3.1. De la Psicología Positiva a la Psicología Organizacional Positiva**

Los principales impulsores de la Psicología Positiva son Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi, los cuales 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* (Seligman y Czikszentmihalyi, 2000).

Para que esto sea posible es necesario entre otras acciones realizar una clasificación de las principales fortalezas y virtudes cívicas de las personas (Zinder 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, en primer lugar la comprensión (investigación), y en segundo lugar la aplicación (ejercicio profesional) de estas fortalezas humanas (Palací, 2004).

Por supuesto, toda intención de hacer “listas” sobre características de las personas, los trabajos y las organizaciones positivas está sujeta a constricciones temporales y culturales. Seligman y colaboradores (1999) han intentado responder a la pregunta ¿Qué es la buena vida? Para ello, ha 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 listados creando taxonomías de la Psicología Positiva.

Como resultado de sus encuentros y trabajo en conjunto han llegado a diseñar un listado relativo a las “raíces de la vida positiva”. Hacen referencia a 17

características de la vida positiva: Amor e intimidad, Auto-regulación de la conducta, Ayuda a otros/altruismo, Bienestar subjetivo, Conocimiento y comprensión de áreas de la vida “fuera” de uno mismo, Coraje, Creatividad/Originalidad, Espirituales, Gusto estético, Individualidad, Integridad/ética, Juego, Liderazgo, Mentalidad de futuro, Sabiduría, Ser un buen ciudadano y Trabajo satisfactorio (Seligman, 1999).

Por supuesto estos indicadores o características son meramente descriptivos y no tanto prescriptivos. Así, en el marco de las aplicaciones de la Psicología a las Organizaciones, por ejemplo Luthans (2002) señala la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación en este campo que llamó *Positive Organizational Behavior* (POB) 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 a las organizaciones* (Citado en Palací, 2004).

Desde perspectivas actuales en Psicología de las Organizaciones y Conducta Organizacional, el foco de mejorar el desempeño se amplía 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 satisfacción de los trabajadores (Palací, 2004).

Con lo anterior se puede señalar que cuando aplicamos el conocimiento psicológico al mundo organizacional se ha 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 (Palací, 2004). Nelson y Cooper, (2007: 59) definen a la POP como el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento.

Los objetivos de la POP son describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos laborales, 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).

Palací (2004) menciona que 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.

El conocimiento de la vida organizacional positiva da respuesta a dos cuestiones que se pueden considerar el “corazón” de la POP: ¿Qué caracteriza a los empleados positivos? Y ¿Cómo son las organizaciones positivas? (Palací, 2004).

### **3.2. 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 en el estudio de las diferencias, 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 (Palací, 2004).

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 (Palací, 2004). Para lograr lo anterior, no se trata 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 (Citado en Palací, 2004).

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 mejor en el trabajo.

### *3.2.1. Estados Afectivos Positivos.*

Como se mencionó anteriormente las emociones contribuyen a estados afectivos generales y globales. Así se pueden advertir estados positivos y negativos refiriéndose a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto (Palací, 2004).

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. (Watson, 2002).

La *afectividad positiva* se relaciona positivamente con la extraversión y la afectividad negativa con la neurosis. 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 se relaciona positivamente con la felicidad y la afectividad positiva; esta relación es bidireccional (Watson, 2002, citado en Palací, 2004).

Entre los estados afectivos destaca el **optimismo**. Una persona optimista es 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, citado en palací, 2004).

Los optimistas ante situaciones retadoras muestran una postura de confianza y persistencia en general. En cambio los pesimistas se muestran dudosos y vacilantes. 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. Sin embargo, el ser “excesivamente optimista” no es lo más adecuado. 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. También es posible que las personas optimistas tengan mejor resistencia a la frustración y se sientan peor ante resultados negativos debido a la desconfirmación de sus expectativas. Por ello es fundamental



desarrollar un optimismo “realista” que sería la tendencia a mantener expectativas positivas basándose en las capacidades y los recursos reales (Palací, 2004).

Otro concepto considerado relativamente estable debido a que en ocasiones se ha considerado un rasgo de personalidad, es la **resistencia**. Este concepto tuvo sus orígenes en la investigación clínica con los 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. (Palací, 2004).

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. 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.

Finalmente, se abordará la **elevación** la cual tiene gran importancia en el ámbito del trabajo y las organizaciones. 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 (Palací, 2001).

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 concentra 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 también 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 demostrado su relación con la conducta extra-rol, conducta cívica o ciudadana 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 (Palací, 2004).

<b>ESTADOS AFECTIVOS POSITIVOS</b>	
<b>AFECTIVIDAD POSITIVA</b>	Disposición a experimentar estados emocionales placenteros.
<b>OPTIMISMO</b>	Una persona optimista es aquella que espera que le sucedan cosas buenas.
<b>RESISTENCIA</b>	Capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad.
<b>ELEVACIÓN</b>	Estado de bienestar y satisfacción que se asocia con los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás.

**Tabla 4.** *Estados Afectivos Positivos. Palací, 2010.*

### *3.2.2. La Motivación Positiva.*

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 teoría de Maslow; sin embargo ha sido recientemente cuando han adquirido entidad propia (Palací, 2004).

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, González-Romá y 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 y 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 (Palací, 2004).

Si se analizan los componentes del *engagement* se advierte que responde a la descripción de un constructo 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 dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen plenamente con sus tareas implicándose en cada momento a su quehacer diario. Disfrutan de su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar (Palací, 2004).

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) 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” (Palací, 2004).

Un proceso muy cercano al *engagement* es el **flow**, pero así como el *engagement* se refiere a un estado relativamente estable y duradero, experimentando 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 las percepciones de metas y retos claros, de *feed-back* (retroalimentación) 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 esta siendo analizado en otras situaciones.

En otro trabajo (Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2002) se ha 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 recompensable. No es únicamente la consecución de objetivos lo que recompensa, sino la actividad en sí misma.

Así los objetivos o metas están claros y se obtiene retroalimentación inmediata de en qué medida la conducta se dirige a la consecución de metas y 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 (Palací, 2004).

Se puede 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 que otras ocupaciones. Esto es porque permiten que la atención se centre en el propio desarrollo y no sólo en los resultados, proporcionando de esta manera 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 (Palací, 2004).

### *3.2.3. 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, citado en Palací, 2004).

Palací (2004) menciona que, las creencias que poseemos de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar mediante la “elección de conductas” en donde se tiende a evitar aquellas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y desarrollamos aquellas otras 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. 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 generan 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 sus metas, hace atribuciones sin sentir ansiedad y experimenta bajo grado de estrés en situaciones difíciles. Por su parte los 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 de ansiedad y estrés (Palací, 2004).

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, fuente 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 (Palací, 2004).

### **3.3. Características de las Organizaciones Positivas ó Saludables**

#### *3.3.1. Recursos laborales.*

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 positiva.

Según el modelo de Demandas-Recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001) los **recursos laborales** se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y 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 se puede 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 (Demerouti, Bakker, Nachreiner 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). De acuerdo a esta teoría, los recursos pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y la acumulación de recursos; las personas intentan retener, proteger y construir recursos y lo que resulta amenazante para ellos es la pérdida de potencial o real de tales recursos. En esta teoría 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 (Palací, 2004).

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 generen 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 a lo anterior, aquellas personas que ganan recursos son más vulnerables a ganar más recursos, y por tanto, generar espirales positivas de recursos (Citado en Palací, 2004).

Warr (1987, 1990) menciona que los recursos laborales más importantes para generar organizaciones positivas destacan: 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, 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. En el modelo de bienestar psicológico de Warr (1987, 1990) éstos recursos laborales los toma como las “vitaminas” del modelo. 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 (Palací 2004).

De todas estas características psicosociales, Warr (1987) señala cinco de ellas como recursos clave: Oportunidad de control, Oportunidad para el uso de habilidades, Las demandas de la tarea, Claridad ambiental y Apoyo social. Sin embargo, estudios recientes, señalan el importante papel que juega el *feed-back* en el bienestar psicológico de los trabajadores (Palací, 2004).

A continuación se definirán estas cinco características que han mostrado tener un mayor efecto sobre la salud de los trabajadores y que resultan más importantes para generar organizaciones saludables.

#### *a) 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 (Hackman y Oldham, 1980; Karasek, 1979, War, 1987). Se pueden mencionar diferentes etiquetas de esta característica: autonomía. Discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisiones y margen de decisión (Peiró, 1993; War, 1987, 1996). Investigaciones más recientes tienden a distinguir dos aspectos básicos del control: control de tiempos y control de métodos. El primero se refiere al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea. El segundo se refiere al cómo hacerlo (Jackson, Wall, Matrín y Davis, 1993). De hecho, la presencia de altas demandas laborales y altos niveles de control en el puesto pueden favorecer la

aparición de puestos activos, que faciliten el aprendizaje y la motivación de los trabajadores (Karasek, 1979, citado en Palací, 2004).

*b) Oportunidad para el uso de habilidades:*

Este recurso se refiere a la oportunidad que ofrece el puesto para el uso y el desarrollo de las propias habilidades, así como el uso de habilidades valoradas y habilidades requeridas. Las habilidades se entienden como la capacidad cognoscitiva 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 los niveles de autoestima más altos y con mayores indicadores de bienestar psicosocial (Peiró, 1993, citado en Palací, 2004).

*c) 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, se pueden 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 (Hackman y Oldman, 1980; War, 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. (Peiró, 1993, citado en Palací, 2004).

*d) Demandas laborales realistas:*

A pesar de que el término demanda se puede asociar 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, y 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, citado en Palací, 2004).

*e) 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 (Peiró, 1993). Un puesto saludable implica que exista información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: información sobre las consecuencias de la conducta y retroalimentación de la tarea, información sobre el futuro, ausencia de ambigüedad sobre el futuro del trabajo, ausencia de inseguridad en el trabajo; y finalmente información sobre la conducta requerida, así como baja ambigüedad de rol.

*f) 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 importante. De hecho, el apoyo social es probablemente uno de los recursos más estudiados en la investigación (Kahn y Byosiere, 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 emocional, esto 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 Fetcher, 1996, citado en Palací, 2004).

*g) 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 Oldman, 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 Oldman, 1980). Este *feed-back* puede ser proporcionado por distintas fuentes, como por ejemplo la manera en que el puesto está diseñado, por el propio supervisor o los propios compañeros de trabajo (Palací, 2004).

### *3.3.2. Organizaciones Saludables y Organizaciones que Aprenden*

Hasta el momento, desde la perspectiva positiva se puede considerar que es posible generar organizaciones que sean saludables y que aprenden. Estas serían organizaciones inteligentes, innovadoras, vivas, imaginativas y adaptables a los cambios futuros.

Para generar organizaciones sanas hay que tener en cuenta cuatro dimensiones básicas, que son: factores ambientales, salud física, salud mental y salud social (Cooper y Cartwright, 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 promover 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), (Palací, 2004).

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 *positivas*, que le van a permitir conseguir esa tarea primaria” (Herrerros, 1999, citado en Palací, 2004).

Un concepto similar es el de Organizaciones que aprenden (*Learning organizations*). Son organizaciones que van adquiriendo gradualmente sus propias competencias, que van aprendiendo de sus propias experiencias (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). 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 (Palací, 2004).

Las organizaciones sanas y que aprenden saben sacar lo mejor de sus empleados (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, 1993, citado en Palací, 2004).

Tal como señala Espera (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 que no olvida que cada persona es un potencial de conocimiento y aprendizaje”, (Palací, 2004).

Las personas desean trabajar en organizaciones sanas en donde existan recursos que satisfagan nuestras metas y objetivos. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. En este sentido, *The Great Place to Work Institute* 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, en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos. Un buen lugar para trabajar según el instituto, se caracteriza por mantener buenas relaciones entre:

- (1) Empleados y dirección,
- (2) Empleados y sus puestos/compañía,
- (3) 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 conoce su esfuerzo por crear un *ambiente de trabajo saludable* y de alta calidad.

### **3.4. El Futuro de la Psicología Organizacional Positiva**

Hasta el momento se ha dado una visión general de qué es y qué estudia la Psicología Organizacional Positiva, su pasado y su 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 se señalan algunas líneas de trabajo futuras de la POP agrupadas en tres ámbitos: *La investigación, La práctica profesional y 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) (Palací, 2004).

Es de considerar que la ciencia avanza normalmente de forma lenta y con incrementos modestos en el conocimiento; por ello, 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 este es un nuevo campo, y el “investigar” de forma apresurada puede dañar la credibilidad de los hallazgos (Snyder y López, 2002).

La Psicología Positiva también requiere de 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 (Palací, 2004).

Como se ha mencionado anteriormente el foco de la Psicología Organizacional Positiva está también en el estudio de las organizaciones positivas, las cuales pueden serlo 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. Aquí el futuro de la POP se refiere a (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, logrando así empleados y organizaciones saludables donde se estimule el aprendizaje organizacional y se muestre interés por crear condiciones de trabajo sanas en donde las personas disfruten de su trabajo y tengan la calidad de vida laboral que merecen (Palací, 2004).

Por último, desde la investigación y relacionado con la practica profesional, el futuro en este ámbito necesita no realizar investigación básica focalizada en comprender los procesos de cambio positivos (por ejemplo, mediante 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 (Palací, 2004).

La idea anterior enlaza el siguiente punto: **la práctica profesional**. Es necesario 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 (Palací, 2004).

No obstante, cabe señalar el trabajo de Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder 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. Aquí 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 2 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).



**Figura 2.** *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. Snyder (1977) señala que 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 del cual los estudiantes de psicología han sido formados, guía de alguna forma que “observan” en la conducta humana y en el funcionamiento de las organizaciones y de la sociedad, además de guiar el camino que tomarán para influir en el cambio humano, organizacional y social.

A lo que se refiere Snyder es que 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.

Para la Psicología Positiva, empieza a ser viable la necesidad de elaborar rigurosos programas de graduados tanto en las universidades como en centros de formación de posgrado. Estos programas, tanto de grado como de posgrado 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 (Palací, 2004).

Por otro lado numerosos autores sostienen que el futuro de la Psicología Positiva en general es su desaparición como movimiento psicológico al quedar inmerso en el quehacer propio de la psicología (Vázquez, 2006; Diener, 2003; King, 2003, citado en Palací, 2004).

Es claro que tal fusión sólo se lograra si la Psicología Positiva cumple con su última tarea: la de decantar al Enfoque Salugénico en un subsistema enunciativo de la Psicología. Así como el Modelo Médico decantó en el subsistema enunciativo de la psicopatología, el resultado del mismo proceso desde el Enfoque Salugénico podría dar lugar a la psicoeulogía, entendida como el subsistema enunciativo de la psicología que estudia los aspectos saludables del psiquismo, y que, por otra parte, constituye el reverso conceptual de la psicopatología (Gancedo, 2008, citado en Palací, 2004).

# **Capítulo 4**

## **La Motivación Laboral desde la Psicología Organizacional Positiva**

## **Resumen**

### **Del Capítulo 4. La Motivación desde la Psicología Organizacional Positiva**

En este capítulo se mostrará de forma específica y realista el panorama que existe en la Psicología Organizacional Positiva en relación con la Motivación Laboral; se hará referencia a las pocas investigaciones referentes al tema, y su importancia dentro de un entorno laboral “saludable”. Además se ampliarán algunos conceptos ya mencionados como Flow y Engagement, que servirá para comprender en su totalidad la importancia de estos conceptos en la Motivación Positiva.

## **Capítulo 4. La Motivación Laboral Desde La Psicología Organizacional Positiva**

### **4.1. La Motivación en la Psicología Organizacional Positiva**

En el contexto de las organizaciones, la **motivación** es un factor fundamental para lograr una mayor producción y eficiencia para las organizaciones; sin embargo la motivación también puede ayudar a mejorar la calidad de vida de un trabajador. En el capítulo 1 se mencionan los antecedentes y algunas de las teorías más importantes acerca de la motivación, sin embargo en la actualidad diversos investigadores sostienen que en general existen dos tipos de motivación: *la motivación intrínseca y la motivación extrínseca*.

La **motivación extrínseca** proviene del exterior de un individuo en este caso un trabajador, aquí se estimula al individuo a realizar una acción o tener un determinado comportamiento mediante una recompensa como puede ser una cantidad en efectivo, un elogio, aumento de salario, una felicitación, entre otros. Su ventaja es que mediante ella se pueden obtener resultados inmediatos, sin embargo estos resultados no son duraderos. Su desventaja es que no siempre se cuenta con recursos o autoridad para ofrecer un aumento de sueldo o un bono, además el que se ofrezca esta recompensa no asegura que el sujeto realizará la tarea con el mayor cuidado posible, ni que la tarea en sí misma sea del interés del sujeto.

La **motivación intrínseca** se genera dentro del sujeto y obedece a motivos propios, en este caso para que el sujeto realice una tarea no necesita de una recompensa, el simple hecho de realizarla por el interés que tiene en ella es suficiente para motivarlo a realizarla lo mejor posible, de esta forma la tarea en sí es lo que motiva al sujeto. Sin embargo este tipo de motivación es más difícil de generar dentro de las organizaciones a diferencia de la motivación extrínseca.

La motivación extrínseca es el tipo de motivación más utilizada en el ámbito laboral, dejando a veces un poco de lado a la motivación intrínseca, sin embargo la Psicología Organizacional Positiva la toma muy en cuenta, ya que si el trabajador realiza tareas que en verdad quiere hacer podría no necesitar de recompensas y esto beneficiará tanto a la organización como al sujeto.

La Psicología Organizacional Positiva ha estudiado la manera de lograr esta motivación intrínseca en los trabajadores, es aquí donde sobresale un fenómeno mencionado en el capítulo anterior: el **flow**. La investigación y teoría sobre el *Flow* han tenido su origen en el deseo de entender este fenómeno de actividad motivada intrínsecamente. Mihaly Csikszentmihalyi publicó en 1990 su obra "*Flow The Psychology of Optimal Experience*" en donde trata de mostrar que este "estado espiritual extraordinario" que experimentan algunas personas al realizar sus actividades como los artistas o deportistas, también puede ser experimentado por personas que trabajan en actividades comunes o sin tantos atractivos.

Csikszentmihalyi (1990) señala que las personas comunes también pueden tener la posibilidad de obtener satisfacción en el día a día, no sólo a través de acontecimientos excepcionales, inesperados y raros. Para ello Csikszentmihalyi investigó la naturaleza y condiciones del hecho de divertirse, disfrutar y gozar. Su metodología se basó en entrevistas a 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. El autor describe el concepto de *flow*, referido a una "experiencia óptima" que ocurre cuando una persona:

- 1) Esta motivada y capacitada para realizar una actividad
- 2) Se siente desafiada por la tarea
- 3) Está totalmente concentrada hasta el punto de perder la noción temporal
- 4) Emplea todas sus potencialidades
- 5) Se esfuerza al máximo sin darse cuenta
- 6) Este esfuerzo es dirigido a la consecución de las metas al tiempo que experimenta control sobre la situación y sobre sí mismo.



La satisfacción no se encuentra en los resultados, sino en el proceso de la actividad en su conjunto, lo cual permite una sensación más prolongada. Es posible así distinguir en el proceso de *Flow* diferentes partes, tales como antecedentes, pre-requisitos, consecuencias etc. cuando Csikszentmihalyi habla del *flow* tiene en cuenta todos estos aspectos que forman parte del contexto de las experiencias del *flow* ( Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2005).

La investigación ha señalado algunas características más relevantes de la experiencia de *Flow* en sí misma. Por ejemplo, Ellis, Voelkl y Morris (1994), Ghani y Deshpande (1994), Lutz y Guiry (1994) conceptualizan el Flow señalando la concentración e inmersión, el disfrute y el interés intrínseco en la actividad, como sus dimensiones más relevantes. Por otro lado, Chen, Wigand y Nilan (1999) consideran que el proceso de *Flow* se caracteriza por tres dimensiones o estados principales:

- Ψ En primer lugar, una serie de “antecedentes” que se refieren a la percepción de metas y retos claros, de feedback inmediato y la oportunidad de actuar percibiendo capacidades y habilidades ajustadas para la acción.
- Ψ En segundo lugar, la experiencia caracterizada por la fusión entre conocimientos y acción, concentración y alto sentido de control.
- Ψ Finalmente, los “efectos” que consisten en pérdida de la conciencia de sí mismo y distorsión temporal.

De esta manera la experiencia de *Flow* resulta un equilibrio dinámico entre las oportunidades de acción y la percepción de capacidades o habilidades necesarias. Cuando este equilibrio no está compensado se pueden producir otros efectos como ansiedad (las demandas no pueden ser atendidas) o aburrimiento (las habilidades exceden a las demandas ambientales) (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2002).

## **4.2. Flow en el trabajo**

En el ámbito laboral se ha configurado una visión general de las características del *Flow* y de sus condiciones más próximas, encontrando que esta experiencia óptima es bastante similar entre las situaciones deportivas, artísticas, de juego y de trabajo (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2002). Tanto es así, que en ocasiones es más frecuente la experiencia de *Flow* en el trabajo que en el tiempo libre (Csikszentmihalyi, 1997, citado en Salanova, 2005).

Es relevante señalar las diferencias entre el “*flow*” en el trabajo y el “*engagement*” que es un constructo relacionado con el *flow*. El *engagement* en el contexto laboral surge de la investigación sobre el *burnout*, precisamente como su teóricamente opuesto. Schaufeli, Salanova, Gonzales-Romá y Bakker, (2002) han definido al *engagement* como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción (Salanova 2005).

El *engagement* es un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo. Más que un estado específico y temporal, se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta específica. La dimensión de absorción es la más cercana al término “*flow*”. No obstante, el “*flow*” se refiere a una experiencia temporal o “*peak experience*” y no tanto a un estado psicológico persistente en el tiempo, como en el caso del *engagement*. Aunque, las dimensiones básicas del *engagement* (o el así llamado “corazón” del *engagement*) son el vigor y la dedicación como opuestos más directos de las dimensiones del *burnout* (agotamiento y cinismo, respectivamente) (Schaufeli y Bakker, 2004, citado en Salanova 2005).

En un principio, se puede pensar que muchas ocupaciones como la de los médicos, arquitectos, cocineros, periodistas, investigadores, etc. ofrecen más oportunidades de realización personal. En estas profesiones es más posible que la

atención se centre en el propio desarrollo y no sólo en los resultados, proporcionando mayor frecuencia de situaciones intrínsecamente gratificantes, que otros trabajos que se presentan como más rutinarios y menos creativos. Sin embargo, atendiendo a la propuesta de Csikszentmihalyi, cualquier ocupación ofrece posibilidades de experimentar *flow*. Se trataría de favorecer las oportunidades de que esta experiencia aparezca fomentando el disfrute por el trabajo, realizándolo con gusto y a conciencia. Desde esta perspectiva Csikszentmihalyi dice que el problema aparece cuando las personas se obsesionan tanto en lo que quieren conseguir, que ya no se obtiene placer con el presente y cuando esto sucede, pierden su oportunidad de ser felices.

En este contexto, se comenzó investigando específicamente áreas como el uso de internet (ver por ejemplo, Chen, Wigand y Nilan, 1999; Chen, Wigand y Nilan, 2000; Hoffman, Novak y Duhackek, 2002; Novak y Hoffman, 1997; Skadberg y Kimmel, 2003). Sin embargo, en la actualidad se está ampliando a otros ámbitos, como el estudio del Flow en usuarios de Tecnologías de la información y la Comunicación (Finieran y Zhang, 2003; Ghani y Deshpande, 1994; Nel, Van Niejerck, Bretón y Davies, 1999; Webster, Klebe, Trevino y Ryan, 1993) y áreas pre-profesionales como es el caso de las tareas propias de estudiantes universitarios (Rodríguez, Aguilar, Cifre y Salanova, 2003).

Una de las cuestiones sobre las que es necesario incidir es la escasez de instrumentos de medida del Flow. Por ejemplo, Csikszentmihalyi utiliza una medida de ajuste entre “reto percibido en la actividad y destrezas de la persona” planteando una relación positiva entre ellas.

#### *4.2.1. Elementos del Flow.*

En el ámbito laboral al tratarse de un concepto nuevo, no se han desarrollado instrumentos de medida al respecto. Sin embargo Salanova, Schaufeli, Cifre y Martínez (2005) indican que la experiencia de Flow se puede estudiar de manera empírica por sí misma. Plantean que esta experiencia es multidimensional y consideran la presencia de tres constructos clave que llaman el “corazón del Flow”:

1. El interés y la satisfacción intrínseca por la actividad, la cual se percibe como recompensante en sí misma.
2. Las creencias de control y eficacia en la actividad realizada.
3. La absorción en la actividad que incluye percepciones distorsionadas en el tiempo, la atención focalizada en la actividad y el disfrute o felicidad cuando se está absorto en el trabajo.

#### *4.2.2. Investigaciones empíricas del Flow.*

Salanova, Schaufeli, Cifre y Martínez (2005), realizaron una investigación para analizar empíricamente la experiencia del Flow en el trabajo, utilizando una muestra homogénea de 770 trabajadores españoles pertenecientes a diversas empresas de varios sectores socio-económicos y de diferentes ocupaciones. Entre ellos había, trabajadores de oficina, profesores de universidad, personal de servicios, profesionales técnicos, personal de laboratorio, operarios de producción, directivos y supervisores, con un promedio de edad de 32 años. Se utilizó un cuestionario de autoinforme, y las variables fueron: Competencia percibida, Absorción y Satisfacción intrínseca. Se encontró que son los puestos directivos y supervisores así como profesores los que manifiestan mayores experiencias de Flow.

En este estudio por primera vez se mostró una estructura factorial de este nuevo concepto, confirmándose de este modo la estructura factorial compuesta por tres factores denominados “Competencia”, “Absorción” y “Satisfacción intrínseca”. Dicha confirmación resulta de gran utilidad a la hora de “operacionalizar” el concepto de “Flow en el trabajo” puesto que permitirá elaborar instrumentos cada vez más fiables que permitan medir esta experiencia positiva. Los autores proponen el cuestionario CASI como una medida de Flow en el trabajo. (Salanova, Schaufeli, Cifre y Martínez, 2005).

### **4.3. Burnout y Engagement en el trabajo**

El “**engagement**” es un constructo hipotético de la Psicología Positiva que resulta opuesto al “**Burnout**”. El *síndrome de burnout* también conocido como el “*síndrome de desgaste ocupacional*” o el “*síndrome de quemarse por el trabajo*”, es un padecimiento que evoca una respuesta prolongada de estrés, provocado ante factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo en donde se incluye: fatiga crónica, ineficacia y cinismo. En contraparte el “*engagement*” se representa vigor, dedicación y absorción en el trabajo (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro y Grau, 2000). Es importante conocer el “*burnout*” para comprender el concepto de “*engagement*” y su relación con la “**motivación**” en el trabajo.

La investigación reciente sobre el síndrome de “**burnout**” ha puesto de manifiesto dos tendencias en el estudio tradicional del concepto (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2000). En primer lugar, el concepto de “*burnout*” se ha ampliado a todo tipo de profesionales y grupos ocupacionales ya que originalmente se diagnosticó en profesionales que realizaban trabajos de servicio a personas (educación, salud y trabajo social); pero esto se debió a que para ello se utilizó el Maslach Burnout Inventory Human-Services (MBI-HSS: Maslach y Jackson, 1981), el cual sólo se utiliza a personas que trabajan con “gente” (Citado en Salanova 2005).

El segundo desarrollo en la investigación sobre el “**burnout**”, señalado por Maslach, Schaufeli y Leiter (2000), es un cambio hacia su opuesto: “**engagement**”. Esta tendencia coincide con la investigación actual sobre la “Psicología Positiva” que se focaliza sobre las fortalezas humanas y el funcionamiento óptimo del ser humano, dejando un poco de lado sus debilidades y disfunciones (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

De acuerdo con Maslach y Leiter (1997) el “engagement” se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del “burnout”: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional respectivamente. Los trabajadores que puntúan alto en “engagement” tienen una alta energía y conectan perfectamente con su trabajo, percibiéndose a sí mismos como capaces de afrontar eficazmente las diferentes demandas de sus trabajos (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2000).

El “**engagement**” se ha definido (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2000) como un “constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción”. Más que un estado específico y temporal (a diferencia del Flow), el “*engagement*” se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está focalizado sobre su objeto o conducta específica.

En este caso el “vigor” se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo. La “dedicación” se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que se realiza. Finalmente la “absorción” se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene una sensación de que el tiempo “pasa volando” y uno se deja “llevar” por el trabajo. Es un concepto cercano al término “*flow*” o estado de experiencia óptima caracterizado como ya se ha mencionado por la atención focalizada, claridad mental, control sobre el ambiente, pérdida de auto-

consciencia, distorsión del tiempo y disfrute de la tarea (Csikszentmuhalyi, 1990). No obstante el “*flow*” se refiere a una experiencia temporal y no tanto un estado psicológico más persistente en el tiempo como el “*engagement*”.

#### *4.3.1. Investigación del Engagement.*

La investigación empírica sobre el “*engagement*” es muy reciente y no existen trabajos publicados al respecto (Schaufeli et al., 2000). Sin embargo (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro y Grau, 2000) realizaron un estudio acerca de este constructo, en una muestra de estudiantes, se puso de manifiesto la existencia de estas tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción). En este estudio y mediante análisis factoriales confirmatorios, se puso de manifiesto que los modelos de tres factores ajustan mejor a los datos, después de eliminar algunos ítems. No obstante se utilizó una versión del cuestionario de “*engagement*” adaptada para estudiantes, evaluando en qué medida manifiestan vigor, dedicación y absorción relacionada con sus tareas como estudiantes.

Como se ha mostrado la motivación en el trabajo es un factor que beneficia no sólo a las empresas sino al trabajador mismo y mejora su calidad de vida, siempre y cuando se encuentre motivado a realizar sus actividades. Sin embargo al ser la Psicología Organizacional Positiva una perspectiva relativamente nueva aún no existen los suficientes estudios que ofrezcan modelos y técnicas más específicas para lograr “*estados de Flow*” en los trabajadores o que muestren una actitud con “*Engagement*” en sus labores. A pesar de ello los constructos y modelos que posee la Psicología Positiva son utilizados ya en ambientes laborales reales, esto advierte un buen futuro para la POP.

Aunque el *flow* y en *engagement* son constructos que podrían aportar un gran cambio en los trabajadores de cualquier organización aún no se aplican por las empresas debido a su complejidad para llevarlos a cabo y mantenerlos constantes.

Por otra parte la motivación extrínseca es la más promovida por las empresas dejando de lado la motivación intrínseca que es la que busca potenciar la Psicología Organizacional Positiva, ya que al tener motivado a un empleado tanto extrínseca como intrínsecamente se asegurará que realice su trabajo con la mayor dedicación y calidad posibles.

La motivación es un factor primordial para que una persona realice un trabajo adecuadamente por ello es importante ofrecerle al trabajador todas las facilidades que sean posibles para que esté motivado y a gusto en sus labores, y esto no sólo desde el punto de vista de la Psicología Positiva sino también desde la Psicología tradicional, ya que utilizarlas en conjunto se lograrán mejores resultados para cumplir el objetivo que es motivar al trabajador.



## **Conclusiones**

El objetivo de esta Tesis documental es Fundamentar la influencia de la Psicología Organizacional Positiva en la Motivación Laboral. En este apartado se realizará un análisis de lo expuesto hasta ahora y así determinar si se ha cumplido este objetivo general.

Se ha mostrado que a pesar de contar con buenas condiciones en el lugar de trabajo y un buen sueldo muchas personas no están a gusto con su trabajo, y en este punto la Psicología Organizacional Positiva (POP) menciona que si las personas trabajan haciendo lo que les gusta pueden encontrarse con estados de Flow o “perdersse en cierta actividad” y realizarla a conciencia, con gusto y sin importar factores como el salario (Salanova; Schaufelli y Wilmar, 2005).

Es por ello que mi interés se fijó en la Psicología Positiva y su perspectiva tan diferente a la Psicología tradicional que se enfoca en “arreglar problemas” o “diagnosticar y tratar enfermedades”; en cambio la Psicología Positiva se enfoca sólo en las capacidades y fortalezas de las personas y busca la forma de potenciarlas al máximo, y ya que mi interés esta fijado en el campo laboral u organizacional, el saber como se aplicaba esta psicología Positiva a este ámbito fue lo que me motivó a realizar la presente tesis.

La Psicología Organizacional Positiva tiene grandes ventajas sobre la Psicología Organizacional Tradicional como:

- Pondera el bienestar y la felicidad de los empleados y no sólo la productividad
- Recurre a refuerzos positivos y evita los negativos.
- Centra su atención en las fortalezas del personal y no en sus deficiencias.
- Ve a cada empleado como una persona importante con habilidades importantes y no sólo como un número de empleado con una función.

- Ofrece un punto de vista diferente que se había dejado de lado, pero que puede combinarse perfectamente con la Psicología Organizacional Tradicional.

Las limitaciones que tiene la Psicología Organizacional Positiva en estos momentos son sin duda su falta de difusión, aplicación e investigación, ya que no es muy conocida y/o aceptada entre las empresas por su “dificultad de aplicación” o por su “complejidad y perspectiva”. Sin embargo la POP no intenta reemplazar la Psicología tradicional sino complementarla y enriquecer así la cultura organizacional en las empresas y su forma de manejar al personal.

Por lo anterior puedo decir que la POP será una gran herramienta en el campo laboral siempre y cuando ésta se profundice en la investigación ya que sólo así se podrán sustentar y fortalecer las teorías existentes y se crearán más, lo que enriquecerá a esta “nueva perspectiva” y su aplicación será más numerosa en los ambientes laborales.

Debo destacar la escasez de información acerca de la Psicología Organizacional Positiva, ya que al menos en la Biblioteca de la Facultad de Psicología existe un número muy limitado de libros al respecto, y por ello no existen tesis al respecto, espero que conforme aumente la investigación se pueda contar con más obras referentes y así se difunda a la Psicología Positiva y sus diferentes ramas.

Como psicólogo interesado en el ámbito organizacional considero que vale la pena revisar la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva, ya que un empleado motivado es un empleado rentable y que asegura aspectos como la identificación con la empresa, buena actitud y compañerismo, tareas bien realizadas a conciencia, entre otros aspectos que benefician a cualquier empresa o negocio.

Creo que la estrategia de las empresas en premiar a los empleados con incentivos económicos y castigar las faltas al reglamento son acciones que

benefician poco a ambas partes, ya que un empleado (como cualquier otra persona) no se sentirá a gusto en un ambiente restrictivo y que puede castigar severamente una falta, y por otro lado premia parcialmente los grandes esfuerzos que realiza.

En este punto la Psicología Organizacional Positiva está ofreciendo la oportunidad a las empresas de utilizar más refuerzos positivos que provoquen bienestar, por ejemplo un real y sincero reconocimiento al trabajo bien realizado y no sólo un bono de puntualidad. Más bien ofrece un cambio de perspectiva en donde las empresas y los empleados se conozcan y se apoyen voluntaria y activamente realizando cada quien su parte del trabajo con la mayor calidad posible.

Claro que esto parece ser una idea utópica, sin embargo esto puede comenzar con acciones sencillas para crear este ambiente positivo y poder llegar a implementar todo un programa de “positivismo laboral”. Estas pequeñas acciones pueden ser acercamientos entre empleado y supervisor, en donde el supervisor se interesa por conocer a sus subordinados y poder ayudarlo a potenciar sus habilidades.

En los estudios que se han realizado sobre Psicología Positiva en el Trabajo, la mayoría de las personas que obtienen altos puntajes positivos son profesionistas de alto rango, artistas, deportistas y profesiones que no cualquiera ejerce, sin embargo la Psicología Positiva cuenta con técnicas que pueden apoyar a cualquier persona para poder acceder a una vida positiva y feliz sin ser necesariamente un músico o deportista. El poder disfrutar cada actividad con entusiasmo y una perspectiva de la vida cotidiana más optimista es lo que busca en general la Psicología Positiva. De aquí que la Psicología Organizacional Positiva busque obtener estos beneficios en cualquier puesto de trabajo y en cualquier empresa.

Considero que para la Psicología Organizacional Positiva aun queda un largo camino dentro de la investigación y su aplicación, sin embargo es una propuesta muy interesante y atractiva para cualquier empresa, por ello podría convertirse poco

a poco en una influencia de importancia para las empresas de diversos giros. Y sí se combina con las técnicas ya existentes de motivación laboral, puede lograr empresas y empleados positivos y motivados independientemente del puesto que ocupen.

La Motivación Laboral al ser uno de los factores más importantes en todas empresas, será objeto de investigación por diferentes perspectivas, y en el caso específico de la Psicología Organizacional Positiva, sin duda será primordial en su investigación. Por ello la influencia que tiene La Psicología Organizacional Positiva en La Motivación Laboral es inherente en sí misma.

Lo que yo propongo para que exista más difusión e investigación acerca de la motivación laboral desde el enfoque de la Psicología Organizacional Positiva en México es que se integre a la Psicología Positiva y sus diversas ramas en el sistema curricular universitario, para que así los estudiantes tengan fácil acceso a esta información y puedan ser los futuros investigadores que realicen experimentos e investigaciones para enriquecer a la POP y se encuentren más aplicaciones en la Motivación Laboral. Con esto existirán más psicólogos que conozcan esta perspectiva y pueda ser para ellos una alternativa a la psicología tradicional y no se limiten a ésta. Ya que como se ha mencionado la POP no pretende reemplazar a la Psicología Tradicional sino ser una herramienta más que se puede combinar, al conocerla los egresados tendrán la posibilidad de utilizarla con un mayor conocimiento y experiencia.

Ya que dentro de esta tesis documental se han expuesto investigaciones y trabajos que involucran directamente a la Psicología Organizacional Positiva en la Motivación Laboral, considero que se ha cumplido el objetivo general de la tesis, ya que es evidente que la Psicología Organizacional Positiva busca que exista una motivación constante en los trabajadores de cualquier profesión.

## **Glosario**

**Afectividad positiva:** es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos.

**Burnout:** también conocido como el “síndrome de desgaste ocupacional” o el “síndrome de quemarse por el trabajo”, es un padecimiento que evoca una respuesta prolongada de estrés, provocado ante factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo en donde se incluye: fatiga crónica, ineficacia y cinismo.

**Elevación:** se refiere al estado de bienestar y satisfacción que se asocia a los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás.

**Emociones negativas:** emociones de adaptación y supervivencia y son específicas, las personas en las que predominan estas emociones tienen razonamiento más crítico y son más aptas para tomar decisiones difíciles además de mejor percepción de la realidad incluso cuando le es desfavorable.

**Emociones positivas:** son inespecíficas y no se relacionan con la supervivencia, sin embargo se relacionan con el bienestar psicológico, mejor salud física y vínculos personales de calidad.

**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. Es contrario al síndrome de burnout.

**Incentivo:** es un medio para alcanzar un fin, es una condición que satisficará una necesidad.

**Factores higiénicos o extrínsecos:** corresponden a la perspectiva ambiental y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja; son aquellos factores utilizados tradicionalmente para conseguir motivación.

**Factores motivacionales o intrínsecos:** son aquellos relacionados con la ejecución de las tareas, o sea, con el contenido del cargo; son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad hasta niveles óptimos.

**Flow o fluir:** atención concentrada a una experiencia óptima, mediante la que podemos realizar actividades de las cuales intrínsecamente derivar placer por el sólo hecho de practicarlas; también es uno de los tres factores para mantener las emociones positivas.

**Mindfulness o atención plena en el presente:** es uno de los tres factores para mantener las emociones positivas; mediante este se pueden romper con los patrones disfuncionales automáticos que sostienen los trastornos psicológicos y otros automatismos.

**Motivación:** estado o condición internos que induce a uno o varios individuos a hacer algo.

**Motivo de logro:** una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia, es decir, la organización, la manipulación y el dominio del miedo físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás.

**Necesidades:** factores que el hombre requiere para sentir satisfacción o que le sirven para su sobrevivencia.

**Psicología Positiva:** estudio del funcionamiento psicológico óptimo tanto de personas como de grupos o instituciones, lo que vendría a corregir el desequilibrio entre investigación psicológica y práctica centrada exclusivamente en variables psicológicas.

**Recursos laborales:** se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y 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.

**Resistencia:** este concepto tuvo sus orígenes en la investigación clínica con los niños que a pesar de estar inmersos en ambientes de privación, extremo riesgo y peligro, desarrollaban excelentes mecanismos de defensa y adaptación.

**Savoring o Saboreo:** es uno de los tres requerimientos para mantener las emociones positivas; permite ampliar las vivencias de placer.

**Teorías motivacionales:** teorías que tratan de explicar desde su perspectiva como se motiva a las personas.

## **Bibliografía**

- Adair, J. (1992). *Como motivar: ¿Qué nos mueve para lograr la excelencia?* Bogotá: Legis.
- Argudin, M. (1990). *Satisfacción laboral*. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, Facultad de Psicología, México DF.
- Arias, G. (1986). *Administración de recursos humanos*. México; Trillas.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman Compañy.
- Bryant, F. & Veroff, J. (2007). *Savoring: A new model of positive experience*. New Jersey:Lawrence Earlbaum Associates, Inc.,Publishers.
- Carr, A.; traducción de Sánchez, B. G. (2007). *Psicología positiva: la ciencia de la felicidad*. Barcelona; México: Paidós.
- Castro, S. A. (compilador); Cosentino, A. [y otros tres]. (2010). *Fundamentos de psicología positiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Casullo, M. M., (compiladora); Benatuil, D. [y otros]. (2008). *Prácticas en psicología positiva*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.
- Chen, H., Wigand, R., & Nilan, M. (1999). *Optimal experience of web activities*. Computers in Human Behavior, (15), 585-608.
- Churden, H. y Sherman, A. (1977). *Administración de personal*. México; Contienental.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience (Flujo: La psicología de la experiencia óptima)*. New York: Harper & Row.

- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Cook, M. J. (1944). *Coaching efectivo: como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Santafe de Bogotá, Colombia; México: McGraw-Hill internamericana.
- Cooper, C. & Cartwright, S. (1996). *Coping in occupational settings*. New York: Wiley. Handbook of coping theory, research and applications (pp.2002-220).
- Fernandez-Abascal, E. (Coord.) (1995). *Manual de motivación y emoción*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Colección de Psicología.
- Haidenblit, S. J. (2002). *La motivación en el trabajo: antecedentes, actualidad y prospectivas*. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, Facultad de Psicología, México DF.
- Hernández, D. M. I. (2011). *Propuesta de estrategias de motivación en el ámbito laboral*. Tesis de Licenciatura en psicología, UNAM, Facultad de Psicología, México DF.
- Korman, A. (1974). *The psychology of motivation*. Prentice – Hall, Nueva York. – (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Marova, Madrid.
- Linley, A; Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. (2006). *Positive psychology: Past, present, and (possible) future*. *Journal of Positive Psychology*, (1), 3-16.
- Luthans, F. (1979). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Mariñelarena, C. L.; Gancedo, M. (2011). *La Psicología Positiva: su primera década de desarrollo*. *Revista científica de Psicología, Ciencias Sociales, Humanidades y ciencias de la Salud*, 2 (1), 67-77.



Maslach, C. Schaufell, W. y Leiter, M. (2000). Job burnout. Annual review of psychology. Manuscrito cometido para su publicación.

McGregor, D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Santafe de Bogotá; México: McGraw-Hill.

Montañez, M. S. (1981). *Análisis organizacional de liderazgo*. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, Facultad de Psicología, México DF.

(Muchinsky, 2007)., A. M. (1990). *Satisfacción laboral*. Tesis de licenciatura en psicología, UNAM, Facultad de Psicología, México DF.

Morin, P. (1991). *La motivación: como mejorarla en la empresa*. Barcelona: Grestion.

Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. Australia; México: Thomson.

Palací, D. J.; Agulló, T. E. (y otros.). (2005). *Psicología de la organización*. Madrid; México: Prentice Hall / Pearson.

Pérez, U. G. (1978). *La motivación en las organizaciones laborales*. México: F. Méndez Oteo.

Ríos, R. J. (1994). *El liderazgo situacional en la organización*. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, Facultad de Psicología, México DF.

Rodríguez, E. M. (1988). *Motivación al trabajo*. México DF: Manual moderno.

Rodríguez, A., Aguiar, A. Cifre, E y Salanova, M. (2003). Operacionalizando el Flow: ¿se puede medir la experiencia óptima en el uso de ordenadores? VII Jornadas de fomento de la Investigación de la Universidad Jaume 1: Mayo.

- Salanova, M.; Schaufelli (y otros). (2000). *Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16 (2), 117-134.
- Salanova, M.; Schaufelli; Wilmar (y otros). (2005). *¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo?: Analizando el Flow en contextos laborales*. Revista de Psicología General y Aplicada, 58 (1), 89-100.
- Seligman, M., Reivich, K., Jaycox, L., y Gillham, J. (1995) *Preventing depressive symptoms in schoolchildren: Two year follow-up*. Psychological Science, (6), 343-351.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist Vol 55(1), Jan, 5-14.
- Seligman, M. (2008). *Positive health*. Applied Psychology: An International Review, (57), 3–18.
- Snyder, C. & López, J. (2002). *Positive psychology: the scientific and practical explorations os humans strengths*. California: Sage Publications Inc.
- Smith, H. (1977). *Psicología de la conducta industrial*. México: McGraw-Hill.
- Vázquez, C. y Hervás, G., (eds). (2008). *Psicología positiva aplicada*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Vázquez, C., Hervás, G., (coords). (2009). *La Ciencia del bienestar: fundamentos de una psicología positiva*. Madrid: Alianza.
- Zinder, C. & López, S. (Comps.). (2002) *Handbook of positive psychology*, Oxford, Oxford University Press.