

Universidad Simón Bolívar
Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades
Seminario: Participación un abordaje interdisciplinario
Marzo de 2010.

PRÁCTICAS POSITIVAS ORGANIZACIONALES Y LA PARTICIPACIÓN EN EL LIDERAZGO ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO

Por: *Julio César Ponce Gutiérrez*

I. INTRODUCCIÓN.

En este trabajo se muestra el enfoque de las “prácticas positivas organizacionales” (PPO) como posible herramienta para abordar el estudio de la participación en el liderazgo estudiantil universitario. El movimiento estudiantil universitario con sus metas, forma de organizarse y disposición de recursos conforma una organización. Se hace una revisión bibliográfica sobre lo que se ha hecho en la teoría en el campo a la fecha para entender los estados, dinámicas y procesos que caracterizan los desempeños excelentes en las organizaciones. De esta manera se busca tener una referencia científica para estudiar los que pueden estar relacionados con el desempeño excelente en las organizaciones estudiantiles. De manera específica un desempeño que propicie la participación, tomando en cuenta las nuevas tecnologías, e incluso procesos participativos en períodos turbulentos.

El mapa conceptual es el siguiente:



El cultivo de virtudes personales y organizacionales que pueden estar presentes en cualquier organización, dan pie a PPO que contribuyen a elevar el desempeño organizacional, no solo desde el punto de vista financiero, sino a través del desarrollo humano, permitiendo además de la eficiencia organizacional, la realización personal y el bienestar colectivo. En este sentido, las PPO se pueden convertir en una herramienta gerencial para el Liderazgo Estudiantil Universitario. Una herramienta para que tenga a lo interno y propicie en su entorno la participación a través de un desempeño organizacional excelente.

II. LAS PRÁCTICA POSITIVAS ORGANIZACIONALES.

Por practicas positivas organizacionales entendemos: “Los procesos o rasgos organizacionales formales o informales que, al cultivar virtudes personales o colectivas, contribuyen a la realización personal, al bienestar social o a la eficiencia organizacional, por lo que elevan el desempeño de la organización” (Bravo, 2008).

Según el Sage Handbook of Organizational Behavior “las practicas positivas organizacionales son un amplio marco que busca explicar los comportamientos dentro y fuera de la organización. Se focaliza explícitamente en los estados positivos y procesos que resultan en dinámicas de vitalidad, optimo funcionamiento, o aumento de capacidades y fortalezas” (Pace, 2010)

Constituye el estudio empírico y teórico de los estados de desempeño extraordinario –o lo que se denomina “desviaciones positivas”- en las organizaciones. Los factores, procesos y dinámicas que lo hacen posible. Plantea nuevos constructos o categorías de estudio a las que se denominan “dominios de excelencia” –o áreas donde se centra la investigación y las experiencias- tales como: el virtuosismo, la resiliencia, la prosperidad, el capital social positivo y la compasión. Adicionalmente sirve de la base empírica o conexión con otros tópicos ya existentes provenientes de otras disciplinas tales como: la psicología positiva y la apreciación inquisitiva. Entre estos están: la apreciación inquisitiva propiamente dicha (discernimiento de lo valioso, distinción de las fortalezas individuales y organizacionales), cambio organizacional, creatividad e innovación, compromiso y liderazgo.

Cada uno de estos tópicos puede incluir diversos estados o procesos. “La toma de decisiones participativas” es un ejemplo de ellos.

Pace (2010) reseña que el interés por este nuevo campo de estudio surge precisamente de la generación de conocimiento de forma participativa. Unos profesores

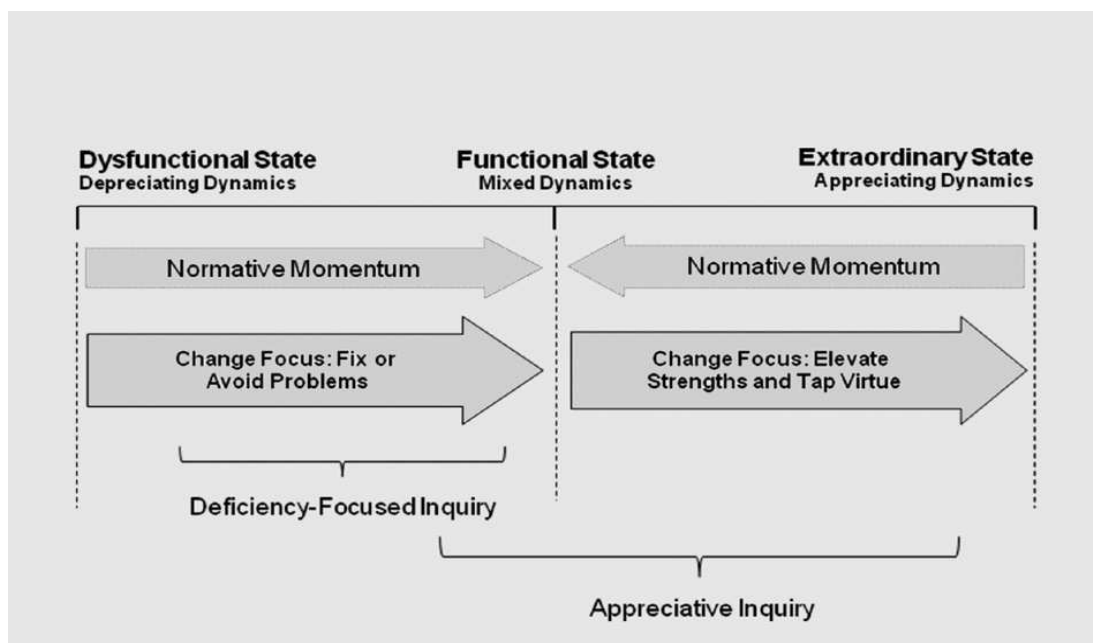
de la escuela de negocios y del Departamento de Psicología de la Universidad de Michigan, luego del 11 de septiembre se dieron cuenta que sus campos de estudio estaban aportando poco a las empresas en términos de reconstruir sus fortalezas y capacidades. Para atender esta necesidad se les ocurre replantear su conferencia anual del 2001 hacia los casos positivos de construcción de fortalezas en organizaciones durante estos períodos difíciles.

Adicionalmente crean un sitio web donde realizan varios ofrecimientos para aquellos investigadores con los mejores trabajos en el campo de la construcción de fortalezas organizacionales. El resultado fue una recopilación con interesantes aportes y más de 30.000 hits en el sitio. Dando origen a una nueva línea de investigación dentro del estudio de las organizaciones.

En resumen el concepto de las PPO fue desarrollado para promover la investigación de las “desviaciones positivas”. Para entender a aquellas personas u organizaciones que funcionan a un alto nivel.

Brigh (2009), muestra un modelo gráfico que sirve para describir aun más el concepto de las PPO. Se parte del postulado, como se muestra en la figura 1, de que las personas y las organizaciones se mantienen en una dinámica cambiante de tres estados: *el estado disfuncional, el estado ordinario o de equilibrio, y el estado extraordinario.*

Figura 1: Continuum of Organizational State and Forces Related to Change



Fuente: Bright, D. (2009). Appreciative Inquiry and Positive Organizational Scholarship, (p. 3).

Como se muestra en la figura, el extremo izquierdo o estado disfuncional, refleja una condición de desviación pero negativa y de entropía en espiral. Las organizaciones en este extremo por lo general se encuentran en riesgo serio. Pueden ser no solo no rentables, sino ineficientes, tener problemas de calidad, y de prevalencia de ambientes no éticos.

El extremo derecho, es el estado extraordinario, o condición de desviación positiva. En este estado las organizaciones no solo crean valor a la sociedad, sino que son efectivas y excelentes. La calidad esta por encima de los parámetros. Interpersonalmente, la gente honra a los demás y se siente valorada. El florecimiento ocurre a todos los niveles, metafóricamente es como alcanzar el nivel olímpico.

Sin embargo, es raro que cualquier organización o persona funcione en cualquiera de los dos extremos. Por eso, en la figura, las primeras flechas apuntan hacia el centro. El medio es la condición de equilibrio en la cual las normas aceptadas rigen. Aquí la prioridad es mantener la operatividad, reforzar la conformidad y los estándares. La efectividad es definida en términos de mantener el estatus quo.

Por diseño tanto las personas como las organizaciones buscan generar esta estabilidad, generar equilibrio. Ambos estan condicionados para ser ordinarios porque los extremos, en cualquier dirección, son difíciles de mantener. Por ejemplo, cuando estamos enfermos, hay un momento inherente a la condición humana que busca la sanación y volver al estado de equilibrio. Igualmente, en las organizaciones cuando hay una percepción de crisis inminente se van a adoptar medidas para garantizar al menos la supervivencia. Al contrario si esta funcionando en un alto nivel, estas serán susceptibles de caer en la complacencia y la mediocridad.

El marco de las PPO permite dar otro acercamiento al método de cambio en las organizaciones. Se puede partir de intentar el cambio para *reparar* un aspecto disfuncional de la organización; o para *extender o elevar* las fortalezas en la organización. Ambas motivaciones son importantes, pero los métodos para cumplirlas son diferentes. El cambio reparativo *trabaja con el momentun normativo*, mientras el cambio para extender y elevar fortalezas *trabaja contra el momentun normativo* (Brigh, 2009).

La teoría organizacional tradicional ha centrado su estudio principalmente en el rango izquierdo del espectro mostrado. Sin embargo, las PPO no se dedican sólo a lo positivo, descartando lo negativo, sino que abarca todo el espectro, pudiendo partir de lo negativo para explicar la ocurrencia, las causas y las consecuencias del positivismo. Así

por ejemplo, señalan Cameron, Dutton, y Quinn (2003), las PPO resaltan como las virtudes de las organizaciones están asociadas con el buen desempeño financiero incluso en contextos de crisis, en contraste con el énfasis típico en la teoría tradicional sobre cómo la organización trata de mitigar el efecto de la crisis; o cómo las prácticas organizacionales permiten a los individuos darle significado a su trabajo a través de sus talentos, en vez del foco típico en la productividad del empleado; o cómo las dinámicas de empoderamiento crean inclusión de los interesados en las organizaciones públicas, en vez de centrarse en la dinámica política de las demandas de los interesados; o cómo construir sobre fortalezas produce más resultados positivos, en vez de focalizarse en el manejo o superación de las debilidades.

II. EL LIDERAZGO ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO Y SU ORGANIZACIÓN

Alfred Chandler, en su conocido estudio sobre el desarrollo de las organizaciones identificó varias etapas¹. Asimismo, observó un patrón común en dicho desarrollo. Que aunque las organizaciones cambiaban sus estrategias para adaptarse a su entorno, tales cambios creaban problemas administrativos e ineficiencias económicas generadas en sus estructuras (Stoner, 1996).

Según Chandler, citado por Stoner (1996), las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo en cuanto a su organización: la unidad, la estructura funcional y de allí a la estructura pluridivisional. Al comienzo, las organizaciones son pequeñas y están conformadas esencialmente por sus fundadores. Conforme crece, se convierte en una empresa unitaria con varias unidades de campo y una oficina administrativa que las coordina. El siguiente paso va a ser la ampliación de su alcance y la departamentalización de su estructura por funciones buscando eficiencia. En la tercera etapa, la organización se expande a diferentes industrias y el resultado es la empresa pluridivisional buscando eficacia.

Partiendo del modelo anterior, podemos afirmar que las organizaciones y sus estructuras cambian para adaptarse a su entorno. En el trabajo de Sánchez (2005)², se señala que en una primera instancia se tratan de organizaciones incipientes, que se movilizan atendiendo a razones de tipo psicológicas producto de la alienación, la

¹ A.D. Chandler (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge Mass.: MIT Press

² Sanchez, R. (2005). *Fundamentos teóricos para el estudio de los movimientos estudiantiles en Venezuela*. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, Vol. 14 no. 4: 589 – 607.

ansiedad, la frustración y la atomización social, es decir, como formas de conductas desviadas. Esta explicación se da en el marco de las llamadas teorías de la sociedad de masas. Como referencia este autor menciona el movimiento de la llamada “Generación del 28” en contra de la dictadura de Juan Vicente Gómez.

Señala el autor citado, que cuando las condiciones económicas y políticas cambian, las teorías anteriores no son suficientes para explicar las movilizaciones. Se da paso entonces a las llamadas teorías de la *movilización de recursos* y de las *identidades colectivas*. La primera plantea, que no es ya la privación o el malestar social, sino la prosperidad lo que da auge a los movimientos. Bajo estas condiciones, con un amplio sector de los estudiantes pertenecientes a la clase media, se cuenta con el tiempo y los recursos para conformar organizaciones más estructuradas. Es decir, esta constituyó una segunda etapa de organización para los movimientos estudiantiles. Estos van a responder a objetivos más preestablecidos demandados por una burocracia institucionalizada. Durante el siglo XX, en nuestro caso los movimientos estudiantiles fueron el embrión de los partidos políticos modernos (AD, PC, COPEI y URD), a la sombra de los cuáles posteriormente se desarrollaron con estructuras similares en esta segunda etapa.

La segunda teoría plantea, que bajo ciertas condiciones sociales, la acción de los movimientos sociales se da por medios organizados no tradicionales. Es decir, en una tercera etapa los movimientos se organizaron al margen de los partidos políticos, sindicatos y gremios mayoritarios. Como referencia se tiene el movimiento de renovación universitaria de 1969, y la insurgencia estudiantil de 1987. Ambos procesos implicaron el desplazamiento de las federaciones de centros universitarios y de los principales partidos políticos existentes en las universidades. En su lugar surgieron liderazgos de base cuya legitimidad principal son las asambleas y las movilizaciones de calle³ (Sánchez, 2005).

³ En Europa se puede dar cuenta de organizaciones como la ESIB (National Union of Students in Europe) integrada por los sindicatos de estudiantes de la UNEF en Francia, UDU en Italia, NUS británico, Vss-Unes de Suiza, ÖH de Austria, etc.; y la Coordinadora de Representantes de las Universidades públicas (CREUP), agrupación de Consejos de estudiantes compuestos única y exclusivamente por los representantes de estudiantes (claustrales). Véase: Sevilla, C., Urbán, M. y Carreras, J. (2005). Surfeando con Sísifo: movimiento estudiantil contra esta convergencia europea en educación superior. Disponible en: <http://www.anticapitalistas.org/node/815> (Accesado el: 12-03-10). Véase también: Meyer, J. (2008). El movimiento estudiantil en América Latina.

En Venezuela se tiene referencia de propuestas como el “Parlamento nacional de la juventud y los estudiantes”. Disponible en: www.pueblolibre.net/archivos/ParlamentoEstudiantes.doc (Accesado el: 12-03-10).

Según Sánchez (2005), la renovación significó una crítica a la burocracia de las universidades y contra el propio sistema clientelar de partidos políticos. Hasta finales de la década de los 80 se incluyen dentro sus propuestas políticas, el cuestionamiento al sistema de la democracia representativa de partidos. Actualmente se incluyen críticas al fundamento ideológico del sistema vigente.

Se observa que actualmente las estructuras de etapas anteriores que en parte aun se mantienen no son acordes a los nuevos objetivos. Sin embargo, como lo plantea Chandler, la transición de una estructura a otra no es automática. Las organizaciones no cambian fácilmente, a sus representantes se les hace más fácil cambiar las estrategias que las estructuras. Existen culturas, tradiciones e intereses de por medio que deben ser superados (Stoner, 1996).

Esto plantea un problema de desarrollo organizacional, o de necesidad de manejo del cambio dentro de las organizaciones estudiantiles.

III. LAS PRÁCTICAS POSITIVAS ORGANIZACIONALES, LA PARTICIPACIÓN Y EL LIDERAZGO ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO.

En vista de lo anterior, a partir de la revisión realizada observamos dos aspectos sobre la teoría de las PPO que consideramos de relevancia para ser abordados en el estudio del problema de la participación dentro y desde el movimiento estudiantil universitario. El primero de ellos tiene que ver con la posibilidad de contar con otras alternativas para propiciar cambios en las organizaciones estudiantiles; y el otro, tiene que ver con un nuevo modelo de abordaje del concepto de dirección o liderazgo para motivar esos cambios.

3.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL POSITIVO:

A considerar para evaluarlo en situaciones donde se requiera participación hacia la unidad en el movimiento estudiantil, para el planteamiento de iniciativas, o propuestas para la solución de problemas⁴.

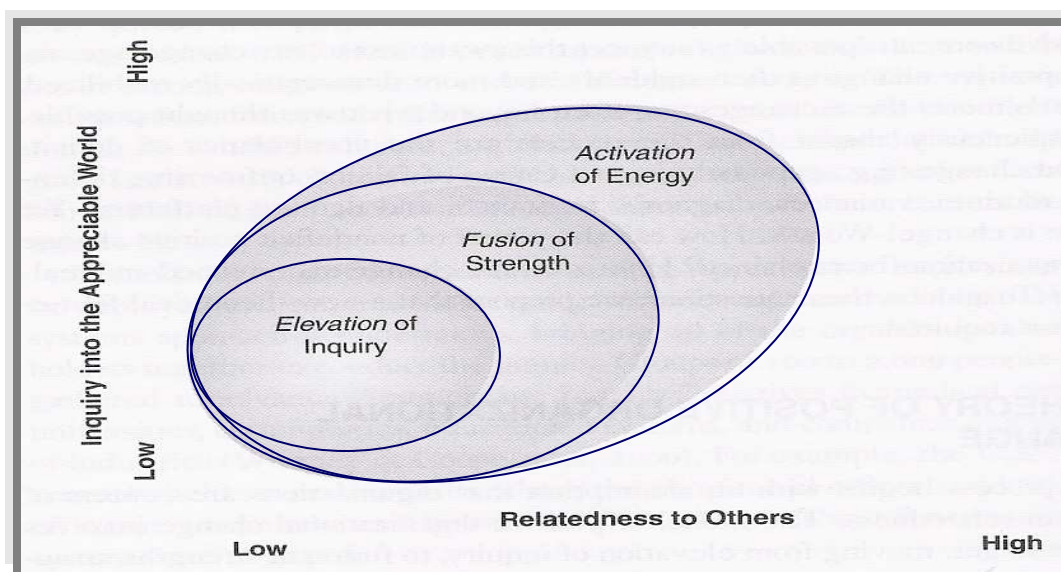
Propuesto por Cooperrider y Sekerka (2003), el modelo de cambio organizacional positivo envuelve tres etapas: moverse desde la elevación del discernimiento de lo valioso (*appreciative inquiry*), a fusionar fortalezas, hasta la activación de energías.

⁴ La literatura citada mas adelante, reseña el caso de la creación de la casa de reunión de los líderes religiosos mundiales, que utilizando esta metodología logró crear un punto de encuentro y colaborar en la eliminación de la violencia fundamentalista religiosa.

Esto se logra en dos cuadrantes, como se muestra en la figura 2, en la medida en que se aumenta en el mundo de la apreciación de lo valioso y las relaciones con los demás.

El proceso se inicia con la metodología de la apreciación de lo valioso, la cual aparte de la llamada “metodología de los 4 pasos” (Descubrimiento, Sueño, Diseño y Destino), en esencia plantea iniciar con intercambios al azar entre los miembros del grupo para compartir experiencias positivas. Para incentivar la conversación se pueden realizar preguntas como la siguiente: *Una de las cosas claves para nosotros es descubrir nuestro propósito en la vida, y comprometerlo mejor de nuestras habilidades en ello. ¿Podría compartir una historia de un momento o período de tiempo donde claramente emergió el propósito de su vida, por ejemplo, un momento donde usted oye su “llamado”, donde se siente tocando lo sagrado, o donde recibe alguna visión guiadora? Ahora, más allá de la historia, ¿Qué siente que tendría que estar haciendo, si esta vida se estuviera acabando?.*

Figura 2: A Model of Positive Organizational Change



Fuente: Cooperrider, D., y Sekerka, L. (2003). Toward a Theory of Positive Organizational Change. En: K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn, (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline (p.232)

Después de las entrevistas los participantes presentan a su compañero al grupo mostrando sus descubrimientos sobre sus fortalezas, significados personales y visión sobre un mejor mundo. Durante este proceso la química interpersonal es espontánea y las emociones positivas son palpables. Este proceso también puede ser usado en un foro más grande de personas, usando la misma metodología a escala.

Se señala que la participación masiva inspira el rompimiento de las barreras comunicacionales. El proceso busca la unión entre la gente mientras conversan sobre las capacidades pasadas y presentes. El foco es en logros, valores, potencialidades, innovación, fortalezas, pensamientos elevados, oportunidades, comparaciones (benchmark), buenos momentos, valores de vida, tradiciones, estrategias competitivas, historias memorables, y expresiones de sabiduría. Con esto se opera desde el corazón del sistema, y se asume que todos tienen una inspiración no develada sobre lo positivo.

Cuando la energía de la gente colectivamente relacionada se vincula al corazón del sistema, es posible conectar esta conciencia a cualquier agenda de cambio. Incluso los cambios pueden ir más allá de lo que se pensaba posible. Ahora, ante la pregunta de ¿cómo puede darse el cambio sin un diagnóstico de lo negativo?, se opone el modelo teórico del cambio positivo de las tres etapas, que plantea que las emociones positivas opacan lo negativo.

Se parte de que las organizaciones son centros de relaciones humanas que pueden evolucionar. Cada etapa puede ser impulsada por el incremento de la apreciación de lo valioso y la expansión de las relaciones con los demás. En este sentido, hay movimientos hacia la inclusión y la intimidad, así como cambios en los afectos, el lenguaje y la conciencia. Nuevos patrones de comunicación y relaciones emergen, eclipsando y disipando los medios anteriores. Cuando los participantes dejan de enfocarse en los problemas hay espacio para las conversaciones positivas.

El modelo plantea que cuando los individuos trabajan juntos observando lo que más valoran, una expansión del relacionamiento con los demás ocurre. Se asume que esta experiencia genera emociones positivas que ayudan a ampliar y construir los recursos necesarios para motivar, crear, superar adversidades y transformar.

Primera etapa: *Elevación de la apreciación de lo valioso (elevation of inquiry)*

Cuando los individuos se reflejan en algún momento donde fueron valorados y apreciados, se experimenta una variedad de emociones positivas. Estas nos ayudan a manejarnos con efectividad en las crisis, mantener las relaciones cercanas, y una importante valoración de la vida. Por otra parte, las investigaciones reportan que las personas son sorprendidas y movidas emocionalmente, cuando ven o experimentan actos de grandeza. Presenciar o tener testimonios del bien influyen profundamente en el pensamiento y el comportamiento de la gente, incluso más allá del interés monetario.

Se propone que cuando nos damos cuenta de nuestras fortalezas hay una elevación de nuestra apreciación. Y cuando se intercambian historias de cambio, esperanza,

coraje, compasión, fortalezas y creatividad, se experimenta entre los miembros de la organización un eclipsamiento del foco en sí mismo, e emergen lazos entre los individuos.

Relacionamiento con otros (*relatedness to others*): La primera etapa envuelve un diálogo de entendimiento. En la medida en que los participantes en el intercambio comienzan a ser nombrados y honrados por sus especificidades, se genera un proceso de intercambio continuo. Cuando el reservorio de historias y conocimientos aumenta, la teoría sugiere que los individuos experimentan emociones positivas específicas, tales como: admiración, interés, curiosidad, sorpresa y humildad. En términos de grupos, esto magnifica la especialidad de cada quien y se establece un clima de seguridad, de inclusión y de respeto.

Segunda etapa: *Fusión de fortalezas (fusion of strengths)*

Cuando se aprecia una diversidad de fortalezas se obtiene una energía relacional. Se asume que cuando los participantes se ven inmersos en este mundo de apreciación, se contribuye a una expansión del relacionamiento con los demás, lo que crea una fusión de fortalezas. Con la técnica lo que se busca es una fusión de fortalezas que conecte los miembros de la organización con lo principal de lo positivo que comparten.

Aquí Cooperrider y Sekerka (2003), reseñan interesantes oportunidades de investigación sobre las capacidades emergentes de los grupos, más allá del análisis a nivel individual. Por ejemplo, parece que hay un movimiento casi natural desde la conciencia apreciativa hacia una conciencia cooperativa, que emerge cuando por lo general se propone un empoderamiento colectivo. Asimismo, nuevas emociones se ven envueltas en esta etapa con diferentes tendencias de acción relacionadas a la cooperación: gozo conectado con creatividad, liberación, gratitud, y una creciente propensión al servicio.

Tercera etapa: *Activación de la energía (activation of energy)*

En esta etapa hay una liberación de energía, una vez que las personas se apoderan de la construcción mutua del mundo. A través de intercambiar experiencias e historias, emerge una necesidad de innovación, retos, cambio y ruptura. Una intensificación del soporte mutuo se observa y la gente comienza a ver el mundo no estáticamente sino movilizado.

Se asume que en esta etapa todo sentido de resistencia se elimina. El resultado es una combinación de coraje y rendición. Mientras los escenarios en la etapa anterior son de inspiración, esperanza, y júbilo, una nueva elevación se puede dar motorizada por

estas nuevas emociones positivas. Por la abundancia de entusiasmo, determinación y deseos de ponerse en movimiento. Un sentido de afección mueve a la gente a dar lo mejor de sí, y a inmiscuirse ellos mismos en el proceso, y a una relación armoniosa con su entorno y con las demás personas. Finalmente hay una reestructuración radical del proceso entero. El resultado en todos los casos es un movimiento hacia relaciones igualitarias y a estructuras auto-organizadas.

3.2. EL MODELO DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO AUTENTICO:

A considerar para evaluarlo en situaciones donde se requiera la implementación de estrategias, iniciativas o propuestas del movimiento estudiantil.

Planteamos el siguiente ejemplo: La dirigencia estudiantil puede propiciar dinámicas participativas para obtener propuestas de solución a un problema (por ejemplo, el presupuestario actual). A través de una oferta pública en red, puede proponer un reconocimiento a quien presente la mejor herramienta para recoger tales propuestas. Seguramente así comenzarán a aflorar capacidades participativas dentro y en el entorno del movimiento estudiantil. Una vez que se cuente con la herramienta es probable que por sí misma no propicie la participación. El “liderazgo positivo” o el modelo del “liderazgo auténtico” que mostramos más adelante, debe procurar que sus acciones luzcan auténticas para que los incentivos propuestos surtan efecto.

Tal como la propone la teoría de la motivación a través de la estructura organizativa, propuesta por Herzberg⁵, los factores organizacionales que eliminan la insatisfacción en la empresa, no son los mismos que propician la satisfacción (Stoner, 1996). En este caso, los factores que facilitan la participación, pueden que no sean los mismos que la motivan o propician. En este sentido, la labor de una dirigencia estudiantil auténtica pasa a ser fundamental. Esto para que sea efectiva la presencia de los factores motivacionales: “El reconocimiento de los logros”, que sea evidentes los aportes individuales; “permitir afiliación”, que se deje constancia de pertenecer a una comunidad con solo participar; “distribución del poder”, permitir que cualquier participante pueda propiciar la modificación de los mecanismos o hacer nuevas propuestas.

El modelo muestra las características tanto personales como ambientales, que deben ser consideradas para desarrollar el denominado “liderazgo auténtico”. Propuesto por Luthans y Avolio (2003), el mismo parte de la pregunta *¿qué es liderazgo auténtico?*.

⁵ Herzberg, F., Mausner, B., Synderman, B. (1959), *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.

Como un constructor positivo, son palabras descriptivas *genuino, confiable, real y verdadero*. Los psicólogos positivos conciben esta autenticidad como *apropiarse* de las experiencias personales (pensamientos, emociones y creencias, “mi verdadera yo”) y *actuar* en concordancia con el verdadero ser (comportarse y expresar lo que realmente se piensa y cree).

Señalan los citados autores, que en los escenarios como los actuales de cambios constantes, considerados como “escenarios débiles”, por la falta de reglas y guías de acción, la gente es más vulnerable, y es donde pueden surgir los liderazgos más positivos, pero desafortunadamente también los más negativos. Sin liderazgo auténtico, los líderes carismáticos por ejemplo, corren el riesgo de volverse egocéntricos, y destruir un grupo para beneficiar a otro (v.g. Hitler, Stalin, Pol Pot, Milosevic).

Se sugiere que lo que mejor representa el liderazgo auténtico es la confluencia de *comportamientos organizacionales positivos*⁶, y *todo el espectro del liderazgo transformacional*⁷. Específicamente, los autores lo definen como el proceso que conjuga las capacidades psicológicas positivas y un contexto organizacional desarrollado, que resulta en un aumento de la auto-conciencia de las capacidades y de la auto-regulación de los comportamientos positivos, y en el fomento del auto-desarrollo positivo. El líder auténtico es confiable, esperanzado, optimista, resiliente y da prioridad a las asociaciones para liderar.

Anteriormente se ha trabajado, pero de manera independiente, con la psicología positiva en el liderazgo y el liderazgo transformacional. En este modelo se integran ambos campos para tratar de moldear el concepto que mejor se adapte a las situaciones actuales de ambientes turbulentos.

Las capacidades psicológicas positivas:

Como se muestra en la figura 3, las capacidades psicológicas positivas antecedentes de la auto-conciencia, comienza con las experiencias de vida (v.g. de donde vengo). El desarrollo del liderazgo auténtico es un proceso dinámico donde los eventos importantes moldean ese desarrollo a través del tiempo. Hay capacidades o estados que provienen de comportamientos positivos organizacionales que se consideran claves en el liderazgo auténtico, son los siguientes:

⁶ Se refiere al estudio de las fortalezas positivamente orientadas de las personas y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y efectivamente manejadas para mejorar el desempeño en el trabajo. Se diferencia de los demás conceptos en que se focaliza más en el micronivel, en los estados de las personas

⁷ Se refiere al contexto que favorece el desarrollo del liderazgo auténtico

Confianza: la creencia que se tienen sobre la habilidad para motivar, sobre los recursos cognitivos, y sobre los cursos de acción necesarios para ejecutar una tarea en un contexto dado.

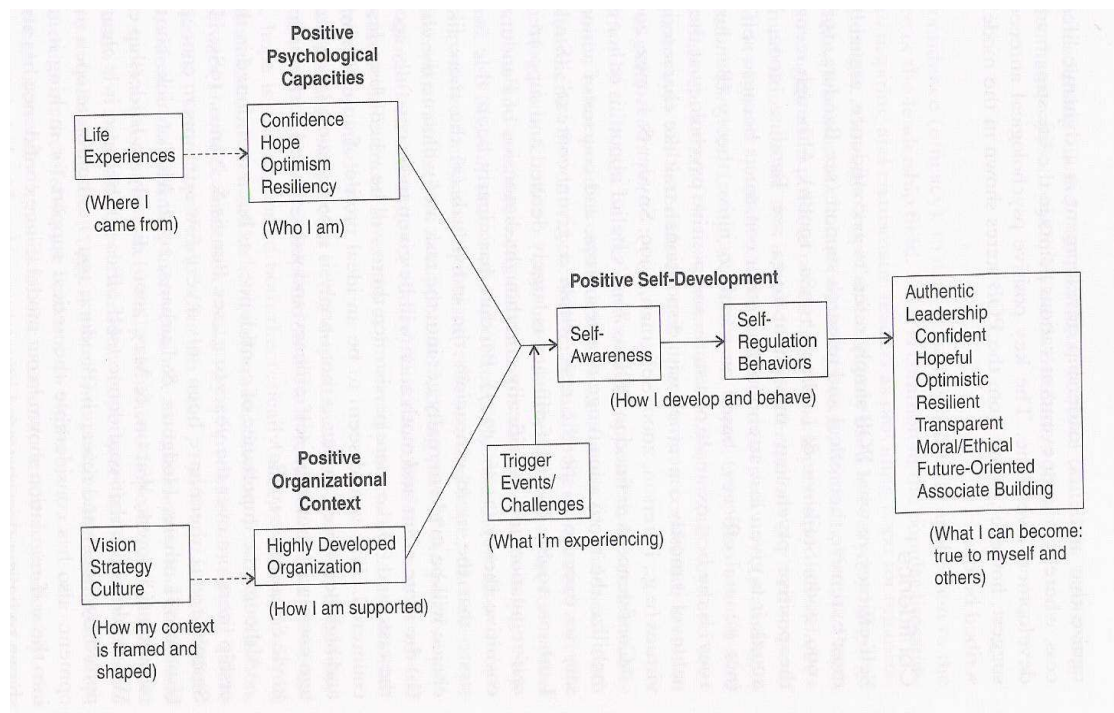
Esperanza: en la psicología positiva, es definida como un estado motivacional positivo del cual se deriva un sentido de éxito sobre lo que deseamos. Se mencionan dos dimensiones, *agencia (energía hacia las metas)* y *camino (planear para alcanzar las metas)* que interactúan para generar esperanza.

Optimismo: es el proceso cognitivo que envuelve las expectativas de resultados positivos, atribuyendo a causas externas⁸ los eventos negativos, y causas internas⁹ los eventos positivos.

El Diccionario de la real academia de la lengua española, lo define como: “Propensión a ver y juzgar las cosas en un aspecto más favorable”¹⁰.

Resiliencia: es la habilidad o capacidad para recuperarse de la adversidad, incertidumbre, conflicto o el fracaso.

Figura 3: Authentic Leadership Development Model



Fuente: Luthans, F., y Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. En: K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn, (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline (p.251)

⁸ Que no dependen de la persona.

⁹ Que dependen de la persona

¹⁰ Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/> . Consultado: el 05/03/2010.

El contexto organizacional positivo:

Se señala que todo desarrollo de liderazgo ocurre en un contexto dinámico, y por esto es importante prepararlo para el desarrollo del liderazgo. En culturas transformacionales este desarrollo puede ser optimizado, toda vez que implica transparencia, un ambiente energizante e intelectualmente estimulante, y que promueve eventos disparadores para el desarrollo auténtico en hacia su máximo potencial.

Como se muestra en la figura 3, un contexto organizacional o cultural que sea altamente desarrollada será soporte del tipo de auto-regulación requerida por los líderes para desarrollar altos niveles de liderazgo auténtico. El modelo muestra que el desarrollo hacia el nivel de autenticidad coincide con el desarrollo de capacidades psicológicas positivas junto a un contexto y una cultura organizacional desarrollada en sinérgica combinación.

La auto-conciencia y la auto-regulación:

Como se muestra en la figura 3, uno de los elementos claves del modelo es la auto-conciencia (*self-awareness*). Si el líder no está conciente de las áreas que puede auto-reforzar y fortalecer, poca energía será destinada a la tarea del desarrollo. Por ejemplo. Un líder puede tener un conjunto de valores que desde su punto de vista son altamente éticos. Sin embargo, al trabajar con diferentes culturas algunos de estos valores pueden entrar en conflicto con los de la nueva cultura. Crear un sentido de auto-regulación, de que uno puede ser ético de acuerdo a los diferentes valores con uno cuenta, va a permitir que uno puede actuar diferente en diferentes culturas. El líder debe aprender a hacer parte de su auto-conciencia la expansión de los valores y auto-regularse. Para lograr el cambio el líder necesita constantemente expandir su auto-conciencia y a la vez regular la forma en que piensa y actúa.

IV. CONCLUSIONES

Existe una literatura en crecimiento sobre conceptos y teorías en el campo de las PPO, que pueden ser aplicadas y corroboradas en el marco de las organizaciones estudiantiles.

La indagación apreciativa (apreciación de lo valioso) se muestra como una herramienta para lograr el desarrollo organizacional y el cambio incluso en situaciones de crisis. Probada su aplicación con resultados excelentes en otros contextos, en organizaciones como las estudiantiles puede resultar un interesante nuevo enfoque estratégico. Se aprecia la posibilidad de considerarlo para situaciones donde se requiera

participación hacia la unidad en el movimiento estudiantil, para el planteamiento de iniciativas y propuestas en la solución de problemas.

Por otra parte, el modelo liderazgo auténtico permite tener conciencia de lo que constituye y del conjunto de variables implícitas en su desarrollo. Se debe trabajar en la caracterización de los eventos disparadores de esas variables, tanto a nivel individual como de contexto, buscando que el desarrollo del liderazgo no solo sea el circunstancial sino que se pueda desarrollar de manera deliberada una práctica para alcanzarlo. De esta manera se podrá contar con una herramienta clave para fortalecer la dirección y la motivación dentro y desde el liderazgo estudiantil para llevar adelante iniciativas de participación.

V. REFERENCIAS:

Cameron, K.S., Dutton, J.E., y Quinn, R.E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. En: K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn, (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 3-13). San Francisco: Berrett Koehler. En: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced> (accesado el 13-01-2010)

Cooperrider, D., y Sekerka, L. (2003). Toward a Theory of Positive Organizational Change. En: K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn, (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 225-240). San Francisco: Berrett Koehler.

Luthans, F., y Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. En: K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn, (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 241-258). San Francisco: Berrett Koehler.

Dutton, J.E., y Glynn M. A. (2005). Positive Organizational Scholarship. En: The SAGE handbook of organizational behavior. Vol I, micro approaches. En: <http://www.bus.umich.edu/positive/pos-research/Contributors/TyroneSPitsis.htm> (accesado el 13-01-2010)

Dutton, J.E., y Sonenshein S. (2007). Positive Organizational Scholarship. En: Encyclopedia of Positive Psychology. (S. Lopez and A. Beauchamps, Eds., Blackwell Publishing, 2007). En: <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/Default.htm> (accesado el 13-01-2010)

Bernstein, S. (2003), Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement. An Interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn. Journal of Management Inquiry (April 2003). En: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced> (accesado el 13-01-2010)

Bravo O. (2008). Organizaciones que se atreven a desafinar. Debates IESA. Volumen XIII, Número 4. En: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced> (accesado el 13-01-2010)

Bright, D. (2009). Appreciative Inquiry and Positive Organizational Scholarship: A Philosophy of Practice for Turbulent Times. OD Practitioner 41, no. 3: 2-7. En: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced> (accesado el 27-01-2010)

Pace, A. (2010). Unleashing Positivity in the Workplace. T+D 64, no. 1: 40-44. En: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced> (accesado el 27-01-2010)

Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). Administración. 6a. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Sanchez, R. (2005). Fundamentos teóricos para el estudio de los movimientos estudiantiles en Venezuela. Espacio Abierto Cuademo Venezolano de Sociologia, Vol. 14 no. 4: 589 – 607. En: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced> (accesado el 27-01-2010)

Meyer, J. (2008). El movimiento estudiantil en América Latina. Sociológica, año 23, número 68, pp. 179-195. En: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced> (accesado el 27-01-2010)

Sevilla, C., Urbán, M. y Carreras, J. (2005). Surfeando con Sísifo: movimiento estudiantil contra esta convergencia europea en educación superior. Disponible en: <http://www.anticapitalistas.org/node/815> (accesado el: 12-03-10).

Parlamento nacional de la juventud y los estudiantes. Disponible en: www.pueblolibre.net/archivos/ParlamentoEstudiantes.doc (Accesado el: 12-03-10).