



## **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**V ENCUENTRO ESTATAL EN INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS Y PRIMER ENCUENTRO DE  
INTEGRACIÓN Y ARTICULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**“Comportamiento organizacional positivo vs  
negativo: análisis y confrontación.”**

**MESA**

**GESTION EMPRESARIAL**

**Título de la ponencia:** Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación.

**Nombre del primer autor:**

- Dra. Juana Patlán Pérez.

**Institución de adscripción:**

- Profesor de Carrera de la Facultad de Psicología de la UNAM.

**Dirección completa:**

- Apartado Postal No. 105, Plaza Juárez, C.P. 42001, Pachuca, Hidalgo, México.

**Teléfonos:**

- 5516962420; 01-771-7136209

**Dirección de correo electrónico:**

- [patlanjuana@hotmail.com](mailto:patlanjuana@hotmail.com); [juanitapatlan@prodigy.net.mx](mailto:juanitapatlan@prodigy.net.mx)

**Nombre del segundo autor:**

- Mtra. Ma. Del Rosario García Velázquez

**Institución de adscripción:**

- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dirección completa:**

- Km.4.5 carretera Pachuca-Tulancingo

**Teléfonos:**

**017717172000**

**Dirección de correo electrónico:**

[rosy\\_gave@hotmail.com](mailto:rosy_gave@hotmail.com)

**Nombre del segundo autor:**

Mtra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla

**Institución de adscripción:**

- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dirección completa:**

- Km.4.5 carretera Pachuca-Tulancingo

**Teléfonos:**

**017717172000**

**Dirección de correo electrónico:**

[doloresm\\_9@hotmail.com](mailto:doloresm_9@hotmail.com)

## **Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación**

### **Resumen**

Muchas de las veces hemos dado por hecho que diversos aspectos o problemas en las organizaciones *deben existir*, incluso *los hemos aceptado tal como son*. Este es el caso del amplio número de comportamientos organizacionales negativos que prevalecen en las organizaciones y que se aceptan tal como son sin cuestionar qué debemos hacer para erradicarlos, reducirlos o eliminarlos, por ejemplo, el estrés laboral, el burnout, el acoso laboral, la violencia en el trabajo, la discriminación. Por otro lado, los comportamientos organizacionales positivos además de ser estudiados deben desarrollarse y/o favorecerse para lograr que las organizaciones cuenten con el factor humano en pleno desarrollo y equilibrio con su contexto social y familiar. El presente trabajo pretende analizar el comportamiento organizacional de tipo positivo y negativo, perspectivas teóricas emergentes que retoman múltiples temáticas, problemas y variables referentes al comportamiento organizacional abordadas principalmente por la psicología, particularmente la psicología organizacional. El propósito de dicho análisis es identificar puntos de encuentro y de confrontación entre ambas perspectivas para arribar al estudio integral del comportamiento organizacional y con ello sentar las bases para generar, en un futuro, perspectivas teóricas, investigaciones empíricas e intervenciones tendientes a favorecer la salud ocupacional y la calidad de vida en el trabajo, además del pleno desarrollo del factor humano en las organizaciones.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional positivo, comportamiento organizacional negativo.

## **Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación**

### **I. Introducción**

Muchas de las veces hemos dado por hecho que diversos aspectos o problemas en las organizaciones *deben existir*, incluso *los hemos aceptado tal como son*. Este es el caso, por ejemplo, de la presencia de estrés laboral, burnout y acoso laboral en el trabajo, problemas que no solo se han estudiado ampliamente sino además se atienden a través de intervenciones, particularmente de tipo psicológico. Sin embargo, queda aún pendiente la erradicación de estas problemáticas en las organizaciones. Más aún, se carece de acciones o medidas para prevenir estas problemáticas, de ahí que se generen continuamente soluciones o intervenciones para atenderlas. Ante esta aparente aceptación de la realidad organizacional, el presente trabajo pretende analizar el comportamiento organizacional de tipo positivo y negativo, perspectivas teóricas emergentes que retoman múltiples temáticas, problemas y variables referentes al comportamiento organizacional abordadas principalmente por la psicología, particularmente la psicología organizacional. El propósito de dicho análisis es identificar puntos de encuentro y de confrontación entre ambas perspectivas para arribar al estudio integral del comportamiento organizacional.

El presente trabajo no pretende enmarcarse en el ámbito y discusión de la psicología positiva; en cambio, tiene como propósito analizar y efectuar una confrontación de ambos constructos hasta ahora delineados como emergentes: comportamiento organizacional positivo vs negativo. En la literatura el estudio del comportamiento organizacional se enfoca a la consideración de comportamientos que por su naturaleza pueden ser considerados como negativos, desagradables, anormales e incluso patológicos (e.g., estrés, burnout, acoso laboral, alienación, violencia) y de aspectos que pueden agruparse en aspectos positivos, placenteros, favorables o normales (e.g. satisfacción laboral, motivación, compromiso organizacional, asertividad, bienestar en el trabajo).

Es de reconocer que en la literatura existen múltiples autores que han analizado temáticas desde una vertiente positiva y negativa, este es el caso de aspectos tales como las condiciones de aprendizaje (Cooper, 1977), la afectividad (Czajka, 1990), el humor en el contexto organizacional (George y Zhou, 2007), desviaciones positivas y negativas de una firma (Mazutis, 2008), reacciones positivas y negativas al trabajo (Lin, 2009). Además, algunas temáticas han sido analizadas desde una perspectiva negativa, este es el caso del estudio de las relaciones humanas negativas (Labianca y Brass, 2006), la afectividad (Aquino, Grover, Bradfield y Allen, 1999) y la autonomía (Langfred, 2008). Por otro lado, existen investigaciones que ponen énfasis en el estudio de aspectos positivos, este es el caso de los aspectos positivos de la interfase trabajo-familia (Lazarova, Westman y Shaffer, 2010).

Si bien existen discusiones respecto a cuándo y cómo ocurre el tránsito entre comportamientos organizacionales positivos y negativos (e.g. satisfacción/insatisfacción laboral, motivación/desmotivación), el presente trabajo pretende retomar y analizar la existencia de comportamientos organizacionales positivos y negativos, o bien, favorables/desfavorables que hacen evidente la necesidad de prever y evitar aquellos comportamientos negativos y favorecer múltiples comportamientos positivos o favorables para el recurso humano de las organizaciones. De igual forma, se pretende realizar un análisis del comportamiento organizacional desde una visión más integral, considerando tanto los comportamientos positivos como negativos, bajo los cuales el recurso humano en las organizaciones actúa cotidianamente. Para este propósito el presente trabajo se integra de un apartado en el que se define el comportamiento organizacional tanto positivo como negativo para, posteriormente, efectuar un análisis comparativo entre ambas perspectivas y, finalmente, delinear algunas consideraciones finales en torno a generar futuras investigaciones, aportaciones e intervenciones que contribuyan al desarrollo pleno del recurso humano en las organizaciones evitando en la medida de lo posible los comportamientos negativos, desagradables o perjudiciales y favoreciendo, en gran parte, los aspectos o comportamientos positivos, favorables o benéficos para el factor humano en las organizaciones.

## **II. Definiendo el comportamiento organizacional positivo y negativo**

### **II.1. Comportamiento organizacional positivo**

La psicología positiva es un campo emergente reciente que surge ante las frecuentes críticas de la psicología por estar enfocada más a aspectos de enfermedad mental que de bienestar mental (Myers, 2000). Es de mencionar que a finales de la década de los noventa surgió en los Estados Unidos de Norteamérica la corriente de la psicología positiva con el fin de estudiar las emociones positivas, las fortalezas y virtudes del ser humano, todo ello a consecuencia de que la psicología se ha dedicado casi exclusivamente a estudiar aspectos negativos del ser humano dejando de lado el estudio de los aspectos positivos (Vera, 2006).

Según Seligman (2002) la psicología no solamente se refiere al estudio de la patología, debilidad y daño, también se refiere al estudio de la fuerza y la virtud. Por su parte, la psicología positiva considera que es necesario ampliar el enfoque de estudio de las enfermedades y problemas mentales, al estudio de las emociones positivas, las fortalezas y las virtudes con el fin de lograr una comprensión global de la naturaleza humana. La psicología positiva se refiere al estudio de las experiencias positivas y los rasgos individuales positivos, pretende ampliar el enfoque de la psicología clínica más allá del sufrimiento y alivio en el ser humano (Seligman, Duchworth y Oteen, 2005).

La psicología positiva sustenta nuevos descubrimientos de importancia, sin embargo enfatiza la necesidad de construir más enfoques teóricos y aplicaciones efectivas de rasgos, estados y comportamientos positivos de los empleados en las organizaciones (Luthans y Youssef, 2007). Algunas temáticas abordadas por la psicología positiva son, por ejemplo, la resiliencia, robustez, crecimiento, felicidad, fluidez, optimismo, esperanza, inteligencia emocional, creatividad, relaciones positivas, bienestar subjetivo (Carr, 2007; Vázquez y Hervás, 2009; Cuadra y Florenzano, 2003).

De acuerdo con Luthans (2002) la psicología positiva está interesada en el estudio y aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas de los recursos humanos orientadas positivamente para mejorar el desempeño en el trabajo. Este autor sustenta

que los propósitos de la psicología positiva son iniciar teorías e investigaciones para generar un impacto en el desempeño laboral de las personas.

Investigadores como Casullo (2005) y Madux (2002) consideran que es importante realizar el estudio tanto de las dificultades como fortalezas que posee el individuo en el contexto o hábitat en el que vive. Según señalan estos autores, la perspectiva clínica se ha establecido con el propósito de ayudar a las personas a comprender y resolver sus problemas físicos, mentales o emocionales, centrándose en aspectos patológicos y disfuncionales y olvidando el potencial y las posibilidades con que cuentan las personas.

De acuerdo con varios autores que apoyan esta perspectiva emergente, la psicología positiva presenta la oportunidad de reorientar y reconstruir ciertas concepciones o perspectivas psicológicas, particularmente las relacionadas con el campo clínico, relacionando el logro de la salud y las adaptaciones a contextos sociales y culturales. De igual forma, este enfoque propone superar una ideología hegemónica, rechazando, entre otros aspectos, la patologización de los comportamientos humanos, la consideración de los trastornos o enfermedades psicopatológicas, la comprensión y explicación de las debilidades y carencias personales en detrimento de la consideración de las capacidades y posibilidades que poseen los seres humanos (Casullo, 2005; Madux, 2002). Adicionalmente, según Walsh, Weber y Margolis (2003) se requiere también un enfoque positivo en el ámbito de la administración y los negocios.

Si bien la psicología positiva ha sido objeto de múltiples críticas y es considerada como una moda polémica (Avia, 2006; Prieto-Urzúa, 2006), el presente trabajo no pretende inscribirse en la corriente de la psicología positiva propiamente dicha, más bien pretende a) integrar comportamientos organizacionales positivos y negativos presentes en las organizaciones con el fin de confrontar cómo ambos prevalecen en las organizaciones y se diferencian, y b) efectuar aportaciones para favorecer el desarrollo de comportamientos positivos en beneficio de los trabajadores y de las organizaciones y, de esta forma, continuar generando propuestas y recomendaciones a las organizaciones para favorecer el desarrollo de comportamientos positivos (e.g.,

satisfacción laboral, compromiso organizacional, motivación) y para reducir y, en el mejor de los casos, evitar comportamientos organizacionales negativos tales como el estrés, la presión en el trabajo, el burnout, la violencia en el trabajo, entre otros, muchos de los cuales se originan a partir de las características y factores organizacionales provocando la continua pérdida de la salud ocupacional y el deterioro de la calidad de vida en el trabajo.

## **II.2. Comportamiento organizacional negativo**

Para analizar los comportamientos organizacionales negativos recientemente se ha generado una corriente emergente señalada como el lado oscuro del comportamiento organizacional, enfocada al estudio de los comportamientos negativos que presentan los miembros de una organización en el desempeño de sus funciones y/o dentro del contexto organizacional. Son comportamientos que están dirigidos negativamente a otros miembros de la organización y a la organización misma (Griffin y O'Leary-Kelly, 2004).

La connotación negativa del comportamiento organizacional es vislumbrada por Griffin y O'Leary-Kelly (2004) a partir de los efectos (costos directos, indirectos y/o subjetivos; prejuicios o daños al bienestar humano) que se producen hacia los miembros de la organización y la organización misma. Según estos autores, los comportamientos organizacionales negativos son clasificados en dos grupos importantes: a) los comportamientos negativos que dañan o son perjudiciales al ser humano (incluyendo los comportamientos que dañan o son perjudiciales al propio trabajador y a otros miembros de la organización) y b) los comportamientos negativos que dañan o son perjudiciales a la organización (incluyen aquellos comportamientos que generan un costo a la organización y los que se producen y no generan costo alguno). Según Griffin y O'Leary-Kelly (2004), los comportamientos organizacionales negativos están motivados por un trabajador o un grupo de trabajadores y tienen consecuencias negativas al generar costos asociados para la organización y presentar repercusiones directas y negativas en el desempeño organizacional.

Algunas variables estudiadas para analizar la parte negativa de ellas se refieren al estudio del lado oscuro del liderazgo (Conger, 1990; Hogan, Raskin y Fazzini, 1988; Dunning, 1998; DeCelles y Pfarrer, 2004; Kaiser y Hogan, 2006), de la personalidad (Hogan y Winsborough, 2005; Moscoso y Salgado, 2004), del espíritu emprendedor (Kets de Vries, 1985; Beaver y Jennings, 2005; Farrell, 2007) y de la comunicación interpersonal (Cupach y Spitzberg, 1994). Adicionalmente, existen otros comportamientos organizacionales negativos tales como desviaciones del comportamiento y conductas organizacionales (Kidwell y Martin, 2005; Robinson y Benett, 1995), comportamientos antisociales (Giacalone y Greenberg, 1997), comportamientos improductivos (Sackett, 2005), comportamientos disfuncionales (Griffin y O'Learly-Kelly, 2004) y comportamientos inadecuados o inapropiados para la organización (Vardi & Weitz, 2004; Vardi & Wiener, 1996).

El estudio de comportamientos organizacionales negativos tiene también un creciente interés en los investigadores, presenta amplios campos de oportunidad no solo para el desarrollo de perspectivas teóricas sino también para el desarrollo de investigaciones empíricas y la puesta en práctica de intervenciones a fin de atender y subsanar las múltiples problemáticas y variables que se incluyen en esta perspectiva teórica emergente.

### **III. Análisis comparativo del comportamiento organizacional positivo y negativo**

De acuerdo con Luthans (2002) el comportamiento organizacional positivo se refiere al estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas del factor humano orientados positivamente, que pueden ser medidos, desarrollados y manejados de manera efectiva para mejorar el desempeño en el trabajo. Según este autor, el comportamiento organizacional positivo incorpora muchos conceptos existentes en el comportamiento organizacional tales como las actitudes, la personalidad, la motivación y el liderazgo. Este campo del conocimiento, tal como lo señala Luthans (2002) requiere el desarrollo de constructos, teorías e investigaciones. Por su parte, el comportamiento organizacional negativo tiene como exponentes principales a Griffin y O'Leary-Kelly

(2004) quienes se refieren a todos a aquellos comportamientos motivados ya sea por un trabajador o un grupo de trabajadores, provocando efectos o consecuencias negativas (perjuicios al bienestar humano, costos, entre otros) para los miembros de la organización y la organización misma. Ambas perspectivas emergentes se enfocan a aspectos opuestos, por un lado los comportamientos organizacionales positivos se identifican como favorables, benéficos, agradables e incluso placenteros, en cambio los comportamientos negativos se perfilan como desfavorables, perjudiciales y desagradables para el trabajador, e incluso disfuncionales.

Dentro de los comportamientos organizacionales positivos podemos identificar aquellos estudiados por la psicología (e.g., asertividad, autoeficacia, motivación) y la psicología organizacional (e.g., bienestar en el trabajo, compromiso organizacional, engagement, satisfacción laboral, retención en el empleo, justicia organizacional) y los abordados por la psicología positiva (e.g., comportamiento pro-social, inteligencia emocional, optimismo, resiliencia). Mientras tanto, en el grupo de comportamientos organizacionales negativos encontramos muchos aspectos abordados tradicionalmente por la psicología (e.g., alienación, burnout, estrés laboral, evitación del trabajo, resistencia al cambio, ausentismo, violencia y acoso en el trabajo, sobrecarga de trabajo), además de los abordados por la corriente del lado oscuro del comportamiento organizacional y las desviaciones del comportamiento y conductas organizacionales (Kidwell y Martin, 2005; Robinson y Benett, 1995).

Las intervenciones realizadas en torno a los comportamientos organizacionales positivos están dirigidas a propiciar y favorecer el desarrollo de estos comportamientos y actitudes, en cambio las intervenciones referentes a los comportamientos organizacionales negativos se enfocan a la atención de los efectos y consecuencias que producen muchos factores (principalmente organizacionales) en el trabajador, este es el caso de la alienación, el burnout o el acoso laboral por citar algunos. También las intervenciones se dirigen a la reducción, eliminación o erradicación de los comportamientos organizacionales negativos, por ejemplo reducción del ausentismo y la rotación laboral en las organizaciones.

## *Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación*

Por su intención, podemos señalar que los comportamientos positivos pueden tener algún grado de intencionalidad y a su vez podrían ser resultado de un conjunto de factores personales y organizacionales que producen en un trabajador actitudes y comportamientos favorables para la organización. En cambio, los comportamientos negativos tienen una intención o propósito y muchos de ellos son inherentes a la organización y el trabajo desempeñado provocando reacciones y respuestas en el trabajador (e.g., rutinización, alienación, evitación del trabajo, resistencia al cambio, rotación laboral).

Los comportamientos organizacionales clasificados en este trabajo como positivos tienden a ser aquellos que provocan cierto agrado o beneficio al trabajador y que acentúan la capacidad y potencial que tiene un trabajador para comportarse en la organización, por ejemplo la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional. Este grupo de comportamientos reflejan el amplio potencial que tiene el factor humano en las organizaciones y la necesidad de una atinada participación de las organizaciones hacia los trabajadores (e.g., administración y dirección de recursos humanos). Por su parte, los comportamientos organizacionales clasificados como negativos, además de identificarse como desagradables, perjudiciales e incluso perjudiciales, expresan el conjunto de efectos negativos provocados por múltiples factores entre los que destacan factores organizacionales inherentes al diseño y la estructura organizacional, el puesto y las actividades desempeñadas, y la dirección, el liderazgo y/o el abuso del poder ejercido por superiores.

Ambos grupos de comportamientos, clasificados hasta este momento como positivos y negativos, ofrecen el amplio potencial de desarrollo de perspectivas teóricas que permitan arribar no solo a modelos o enfoques teóricos para explicar las realidades organizacionales mexicanas, sino también generar propuestas, estrategias e intervenciones dirigidas a favorecer el continuo desarrollo y crecimiento del factor humano en las organizaciones.

Tabla No. 1. Comparativo de comportamientos organizacionales positivos y negativos.

| <b>Aspecto</b>                              | <b>Comportamientos positivos</b>  | <b>Comportamientos negativos</b>   |
|---|---|--|
| Definición                                  | Estudio y aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas del recurso humano orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y efectivamente manejadas para mejorar el desempeño laboral (Luthans, 2002).   | Comportamientos motivados por un trabajador o un grupo de trabajadores, que tienen consecuencias negativas para otro miembro de la organización, otro grupo de trabajadores de la organización o para la organización misma; generan un costo e inciden negativamente en el desempeño organizacional (Griffin y O'Leary-Kelly, 2004).  |
| Características                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorables</li> <li>• Benéficos</li> <li>• Agradables</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desfavorables</li> <li>• Perjudiciales</li> <li>• Desagradables</li> <li>• Disfuncionales</li> </ul>  |
| Ejemplo de comportamientos organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad</li> <li>• Autoeficacia</li> <li>• Bienestar en el trabajo</li> <li>• Comportamiento pro-social*</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Engagement</li> <li>• Flexibilidad psicológica</li> <li>• Inteligencia emocional*</li> <li>• Justicia organizacional</li> <li>• Motivación</li> <li>• Optimismo*</li> <li>• Resiliencia*</li> <li>• Retención en el empleo</li> <li>• Satisfacción laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoso laboral</li> <li>• Alienación</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Burnout</li> <li>• Conflicto familia-trabajo</li> <li>• Estrés laboral</li> <li>• Evitación al trabajo</li> <li>• Presión en el trabajo</li> <li>• Presentismo</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Rotación laboral</li> <li>• Simulación del trabajo</li> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> <li>• Violencia en el trabajo</li> </ul> |
| Intervenciones                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para favorecer y desarrollarlos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para atender los efectos y consecuencias que producen (personales, organizacionales, familiares, etc.).</li> <li>• Para, en la medida de lo posible, reducirlos, eliminarlos o erradicarlos.</li> </ul>   |
| Intención                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser intencionados y/o resultantes de factores personales y</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son intencionados y/o son resultantes o consecuentes de factores</li> </ul>   |

| <b>Aspecto</b> | <b>Comportamientos positivos</b>  | <b>Comportamientos negativos</b>   |
|----------------|---|--|
| Antecedentes   | organizacionales<br>• Múltiples factores, destacando los factores personales y organizacionales | organizacionales.<br>• Múltiples factores, principalmente inherentes a la organización y al trabajo desempeñado. |

\* Variables abordadas por la psicología positiva (Cfr., Carr, 2007; Vázquez y Hervás, 2009; Cuadra y Florenzano, 2003).

#### **IV. Consideraciones finales**

Pese a las múltiples críticas de que ha sido objeto la psicología positiva, perspectiva teórica emergente, el presente trabajo no tiene como finalidad inscribirse en el marco de esta corriente. Más bien se ha pretendido considerar el amplio número de comportamientos organizacionales, estudiados previamente por múltiples autores, e integrarlos en dos grandes vertientes: positiva y negativa. Sin embargo, se requiere continuar abundando en estudios a fin de dilucidar amplia y sustentadamente la connotación asignada a los comportamientos organizacionales tanto positivos como negativos. Si bien, diversos autores los señalan como aquellos que son agradables, benéficos y favorables vs los comportamientos que resultan ser perjudiciales, desagradables o desfavorables para el trabajador, queda aún pendiente arribar a clasificaciones más específicas y marcos teóricos que permitan delinear ambos grupos de comportamientos y que generen pautas y estrategias para prevenir la presencia de comportamientos organizacionales negativos y favorecer los positivos.

La generación de perspectivas teóricas debe considerar el estudio de las causas (antecedentes) y efectos (consecuentes) tanto de los comportamientos organizacionales positivos como negativos, de forma tal que contribuyan a delinear ampliamente ambos constructos y fenómenos y con ello se arribe a construcciones teóricas que amplíen el conocimiento de nuestra realidad organizacional.

En lo referente a los comportamientos organizacionales considerados como negativos queda aún por resolver cómo serán prevenidos y, más aún, cómo y cuándo serán erradicadas múltiples problemáticas de las organizaciones tales como el estrés laboral, la alienación, el burnout y muchos otros comportamientos organizacionales

negativos, desfavorables o desagradables que continúan prevaleciendo en las organizaciones y que inciden negativamente en los trabajadores, particularmente en su salud ocupacional y calidad de vida en el trabajo.

También, aún queda pendiente determinar quiénes y cómo se habrán de promover y desarrollar en las organizaciones los comportamientos positivos o favorables que contribuyan al pleno desarrollo del factor humano en las organizaciones, este es el caso, por ejemplo, de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación o el engagement, por citar algunos.

Para prevenir la presencia de comportamientos organizacionales negativos como es el estrés laboral, la sobrecarga y presión en el trabajo, la alienación, mecanización y rutinización deberán darse cambios sustanciales en las organizaciones desde el establecimiento de normas para el diseño del trabajo que eviten efectos negativos en el trabajador hasta la generación de diseños organizacionales, puestos de trabajo y estilos de dirección que contribuyan no solo al logro de los objetivos organizacionales sino también al sano y equilibrado desarrollo del factor humano en las organizaciones. Por el contrario, deben favorecerse los comportamientos positivos, benéficos o favorables tanto para la organización como para el factor humano, para este fin deben generarse múltiples esfuerzos para lograr una fuerza de trabajo más satisfecha, más plena y en completo equilibrio entre los ámbitos laboral, familiar y social.

Finalmente, es importante destacar la necesidad también de perfilar y analizar el conjunto de comportamientos organizacionales positivos, favorables o benéficos que han permitido, a lo largo de varias décadas, favorecer la creatividad, la innovación, el potencial y el desarrollo de múltiples trabajadores con los cuales ha sido posible generar el cúmulo de aportaciones existentes en materia de bienes, servicios, tecnologías, cambios, innovaciones, mejoras, todos ellos encaminados y dirigidos a satisfacer, principalmente, necesidades humanas.

## V. Referencias

- Aquino, K., Grover, S.L., Bradfield, M. y Allen, D.G. 1999. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42 (3): 260-272.
- Avia, M.D. 2006. La Psicología Positiva y la moda de la "soft psychology". *Clínica y Salud*, 17 (3): 239-244.
- Beaver, G., y Jennings, P. 2005. Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurial power, the dark side of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1): 9-23.
- Carr, A. 2007. *Psicología positiva. La ciencia de la felicidad*. España: Paidós.
- Casullo, M.M. 2005. El capital psíquico. Aportes de la psicología positiva. *Psicodebate 6, Psicología, Cultura y Sociedad*, 6: 59-72.
- Conger, J.A. 1990. The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19: 44-45.
- Cooper, C.L. 1977. A multi-variate analysis of the antecedent learning conditions that lead to positive and negative effects of small group training for managers. *Academy of Management Proceedings*.
- Cuadra, L.H. y Florenzano, U.R. 2003. El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XII (1): 83-96.
- Cupach, W.R., y Spitzberg, B.H. 1994. *The Dark Side of Interpersonal Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Czajka, J. 1990. The relation of positive and negative affectivity to workplace attitudes. *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- DeCelles, K.A., & Pfarrer, M.D. 2004. Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (1): 67-77.
- Dunning, D. 1998. *The Dark Side of Excellence*. USA: David Dunning & Co., 3 (1): 1-4.
- Farrel, L. 2007. Welcome to the Dark Side. The seven deadly sins of entrepreneurship. *The Conference Board Review*, November/December.

- George, J.M. y Zhou, J. 2007. Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 605-622.
- Giacalone, R.A. y Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. EUA: Sage.
- Griffin, R.W., & O'Leary-Kelly, A. (Editores). (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. New York: Pfeiffer/Jossey-Bass.
- Hogan, R., & Winsborough, D. 2005. *Leadership and Dark Side Personality Traits*. New Zeland: Winsborough Limited.
- Hogan R., Raskin, R., & Fazzini, D. 1988. The Dark Side of Charisma. En Clark, K.E., & Clark, M.B. 1998. *Measures of Leadership*. USA: Center for creative Leadership, Greensboro, North Caroline.
- Kaiser, R.B., & Hogan, R. 2006. *The Dark Side of Discretion. Leader Personality and Organizational Decline*. USA: Hogan Assessment Systems.
- Kets De Vries, M.F.R. 1985. The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Noviembre.
- Kidwell, R.E., y Martin, Ch. L. (Editores). (2005). *Managing Organizational Deviance*. USA: Sage Publications.
- Labianca, G. y Brass, D.J. 2006. Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31 (3): 506-614.
- Langfred, C.W. 2008. The autonomy trap: a cognitive perspective on the negative effects of individual autonomy. *Academy of Management Proceedings*.
- Lazarova, M., Westman, M. y Shaffer, M.A. 2010. Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35 (1): 93-117.
- Lin, X.J. 2009. The eco-existence of positive and negative reactions to organic jobs in the knowledge economy. *Academy of Management Proceedings*.
- Luthans, F. 2002. Positive organizational behavior: developing and managing psychology strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-72.

- Mazutis, D. 2008. What is corporate deviance? Exploring negative and positive deviant firm behavior. *Academy of Management Proceedings*.
- Mosocoso, S., & Salgado, J.F. 2004. "Dark Side" Personality Styles as Predictors of Tasks, Contextual, and Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (4): 356-362.
- Prieto-Ursúa, M. 2006. Psicología Positiva: una moda polémica. *Clínica y Salud*, 17 (3): 319-338.
- Robinson, S. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Sackett, P.R. (2005). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1-2), 5-11.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*. 7, 151-165.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organization: Theory, Research, and Management*. USA: Lawrence Elbaum Associates.
- Vázquez, C. y Hervás, G. 2009. *La ciencia del bienestar. Fundamentos de una psicología positiva*. España: Alianza Editorial.
- Vera, P.B. 2006. Acercarse a la psicología positiva a través de una bibliografía comentada. *Clínica y Salud*, 17 (3): 259-276.