



Módulo 2

El líder enfocado en fortalezas

El líder enfocado en las fortalezas del equipo: uso, sinergia y obstrucción de fortalezas

1.1 Las fortalezas de carácter

💡 Las **fortalezas de carácter** son una serie de virtudes universales que son compartidas por todas las personas en todas las culturas. El estudio del comportamiento humano se ha enfocado en clasificar, estudiar y modificar comportamientos que tienen que ver con déficits. Ya sea en el tema de salud (patologías) o cambio organizacional, se ha tenido un enfoque en lo que debe corregirse y no en las virtudes (Peterson y Park, 2009).

Peterson y Seligman (2014) proponen que es necesario ampliar este paradigma y complementarlo, identificando y clasificando aquellas virtudes que nos acercan al florecimiento. Esta propuesta gira entorno a prevenir patologías, pero al mismo tiempo a promover las virtudes. El *VIA Institute of Character* (s.f.) hace una clasificación de 24 fortalezas de carácter, agrupadas en seis grandes virtudes, tal como lo presenta la siguiente figura:

Sabiduría	Valor	Humanidad	Justicia	Templanza	Trascendencia
Creatividad	Valentía	Amabilidad	Justicia	Perdón	Apreciación de la belleza y la excelencia
Curiosidad	Honestidad	Amor	Liderazgo	Humildad	Gratitud
Juicio	Perseverancia	Inteligencia	Trabajo en equipo	Prudencia	Esperanza
Amor por aprender	Ánimo	Social		Autorregulación	Humor
Perspectiva					Espiritualidad

Figura 1. Clasificación de las fortalezas de carácter

1.2 Carácter y desempeño como claves de las fortalezas.

💡 El enfoque en fortalezas es transformador siendo su principal característica proveer un complemento necesario a un enfoque basado en déficits. Según Mayerson (2015):

“

64% de los trabajadores piensa que el éxito en el trabajo depende de desarrollarse sobre sus fortalezas. Además, un 36% piensa que el éxito surgirá al remediar debilidades.

”

A pesar de esto, solo el 50% de los trabajadores reporta poder usar sus fortalezas insignia en su trabajo, mientras que el 27% reporta no tener ningún conocimiento sobre sus fortalezas por parte de sus jefes. Estos datos plantean un reto para los líderes debido al impacto sobre el bienestar individual y el desempeño organizacional.

El impacto de las fortalezas del equipo en la productividad, rotación de personal, bienestar individual y grupal, la sensación de pertenencia y florecimiento en el trabajo es muy fuerte. De acuerdo con Fínez (2016), el potenciar las fortalezas de carácter como la creatividad, liderazgo, gratitud y esperanza, favorece directamente en la satisfacción de las personas y en el desempeño laboral.

Los beneficios de utilizar las fortalezas de carácter en el trabajo son muchos y muy variados. Cada fortaleza tiene un valor por sí misma, lo que significa que todas aportan diferentes clases de ventajas. Rego, Clegg, y Pina (2011) presentan una lista de los diferentes beneficios que aportan las diferentes fortalezas de carácter, por ejemplo:

- Individuos con altos niveles de curiosidad tienen amor por el aprendizaje, valor y esperanza.
- Individuos que aceptan asignaturas de corta duración y viajes frecuentes tienen altos niveles de valor, persistencia y vitalidad.
- Individuos que tienden a adherirse a causas humanitarias tienen altos niveles de trascendencia y humanidad.
- Individuos con alta motivación y empatía por los demás tienen un alto nivel de curiosidad, mentalidad abierta y perspectiva.
- Individuos motivados ante momentos difíciles se distinguen por fortalezas como el valor, la vitalidad y la persistencia.

La capacidad de las organizaciones y sus líderes de entender más acerca de sus propias fortalezas y las de sus colaboradores tiene gran impacto en la asignación de tareas y el proceso de selección o reorganización de personal, y contribuye directamente al ambiente laboral y los niveles de productividad. Un estudio reciente realizado por McKinsey Quarterly encontró que las organizaciones con mayores rendimientos y desempeño tenían un propósito claro, entendimiento de sus fortalezas, aspiraciones compartidas y líderes capaces de desatar ideas y oportunidades con una orientación en resultados (Stavros y Wooten, 2011).

1.3 Balance de las fortalezas en el equipo

 El principio de universalidad de las fortalezas de carácter sostiene que **todas las personas poseen, en alguna medida, las 24 fortalezas**. Sin embargo, **la combinación** de estas hace que las personas sean **únicas**. Desde el enfoque centrado en fortalezas es importante reconocer estas combinaciones, que hacen diferentes a los miembros del equipo, y poder capitalizarlas para asegurar un funcionamiento óptimo del equipo. Es posible realizar un mapeo de estas fortalezas con el propósito de observar en qué coinciden, y si es que hay algún punto ciego en la organización. Las fortalezas de carácter se pueden describir como una estructura de dos dimensiones (Niemec, 2019). Estas dimensiones son:

(1) Mente / Corazón

Esta dimensión describe el grado en que las fortalezas tienen un componente emocional (e.j. vigor) o intelectual (e.j. juicio) para su expresión. Al extremo del continuo emocional se le denomina **Corazón**, mientras que al extremo intelectual se le denomina **Mente**.

(2) Intrapersonal / Interpersonal

Esta dimensión describe las fortalezas cuya expresión involucra en gran medida a otras personas (por ejemplo, bondad), contrario a las fortalezas que comúnmente se expresan fuera del contexto de la interacción con los demás (por ejemplo, amor por el aprendizaje).

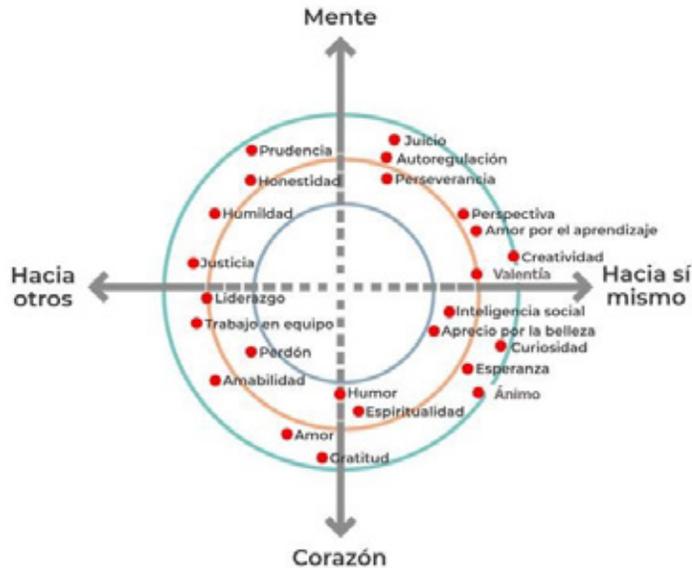
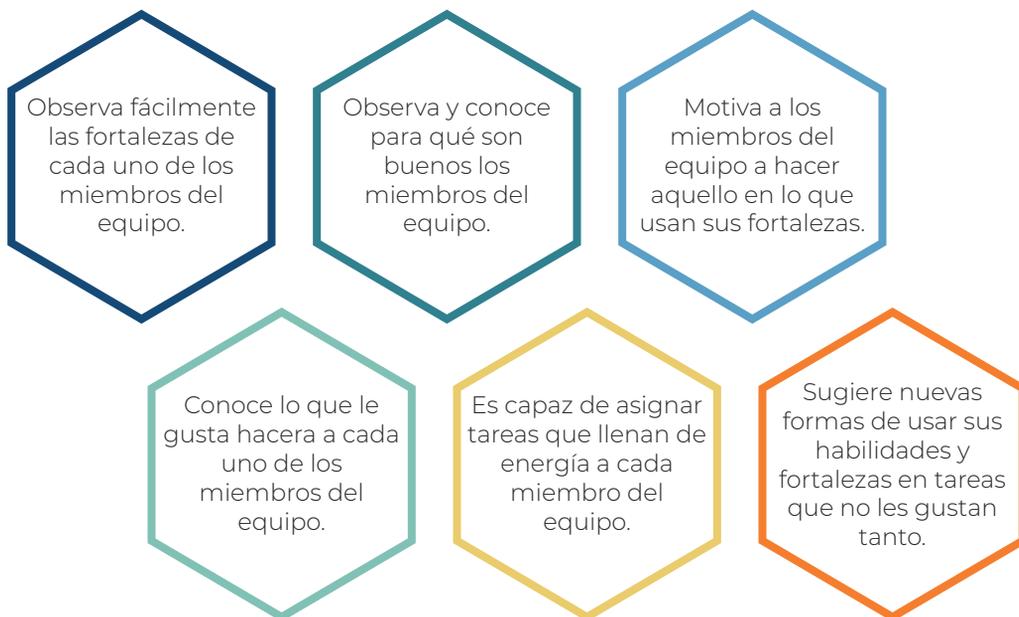


Figura 1. Gráfica de balance de factores

El balance de las principales fortalezas del equipo en estas dos dimensiones ofrece una perspectiva sobre la cultura del equipo. Por ejemplo, un equipo podría tener fortalezas más enfocadas a la mente que al corazón y podría presentar un mayor equilibrio en las fortalezas interpersonales sobre las intrapersonales. Cuanto más fuerte se centra la cultura prevaleciente en determinados tipos de fortalezas, es más probable que se estimulen y utilicen esas fortalezas y que sea más difícil para las fortalezas periféricas encontrar valor y expresión.

Cuando esto sucede, hay que capitalizar las sinergias y entender las obstrucciones como dos rasgos de la personalidad que se están contraponiendo uno con el otro. Una vez que se hacen conscientes estas posibles obstrucciones, podemos tener una mejor observación de los demás, asumir que están tomando decisiones desde sus fortalezas y aceptar que tenemos diferentes criterios para decidir. Esto conlleva a una mejor comunicación en los grupos de trabajo.

Las fortalezas son una especie de lente a través del cual filtramos la información del mundo, dado que, en muchas ocasiones, están asociadas a nuestras creencias y valores, lo que nos lleva a pensar que todos deben actuar del mismo modo. Sin embargo, el líder debe apreciar y capitalizar estas diferencias. El líder busca potenciar las fortalezas de cada miembro de un equipo:



1.4 Fortalezas y roles de equipo

💡 Se ha encontrado que, cuando un grupo de colaboradores alinea sus intereses y actividades con sus fortalezas insignia, experimentan en mayor medida el trabajo como una vocación y reportan mayor satisfacción laboral y de vida en general (Harzer y Ruch, 2016). Incluso algunas fortalezas predicen el significado en el trabajo y el *burnout*. Se ha encontrado que el amor, la perspectiva y el vigor predicen el trabajo significativo; el perdón, la honestidad y la autorregulación predicen bajos niveles de burnout; el amor, la perspectiva y la esperanza predicen ambos (Allan, Owens y Douglass, 2019).

El **perfil de fortalezas** de carácter de un individuo puede usarse como guía para facilitar la alineación con el trabajo. Existe una fuerte conexión entre el perfil de fortalezas y el rol o función laboral que el colaborador encuentra más interesante y satisfactorio (Niemic, 2019). Mayerson (2015) define las siguientes siete categorías o roles comunes en los equipos de trabajo que se ven enriquecidos de manera distinta por las diferentes fortalezas de carácter:

Descripción de las siete funciones de los equipos

- 1. Crear ideas:** la generación de ideas tiene un rol continuo en todas las fases del trabajo en equipo.
- 2. Recolección de información:** los equipos con frecuencia requieren realizar esta tarea, en temas variados como clientes, proveedores potenciales, competencia, mejores prácticas, nuevas tendencias entre otros.
- 3. Análisis de la información para la toma de decisiones:** los equipos requieren analizar y procesar información para tomar decisiones.
- 4. Implementar ideas o programas de trabajo:** una vez que un equipo ha tomado la decisión de la ruta a seguir, ésta necesita implementarse.
- 5. Influnciar a otros:** generalmente el resultado de trabajo en equipo requiere ser presentado para su aceptación interna (supervisores, gerentes) y externos (clientes). Es un proceso de influenciar y de ser persuasivo.
- 6. Gestionar las relaciones entre compañeros:** el trabajo del equipo es el resultado de las interacciones y relaciones entre sus miembros, por lo que es relevante facilitar estas interacciones y resolver conflictos.
- 7. Energizar a los equipos de trabajo:** en el proceso de hacer el trabajo, es muy útil que los equipos tengan fortalezas que energizan. El equipo puede ser energizado si hay buena alineación entre las tareas y las fortalezas de los miembros, además de contar con fortalezas que brindan energía.

Por su parte, Gander, Ruch, Platt, Hofmann y Elmer (2018) mencionan algunos ejemplos sobre cómo ciertas fortalezas específicas pueden alinearse fácilmente con algunas de estas categorías. Por ejemplo, la **creatividad** y la **perspectiva** tienden a participar creando ideas, mientras que el **entusiasmo**, la **esperanza** y la **valentía** armonizan el rol de influenciar a otros. El conocimiento del perfil de fortalezas de cada colaborador puede usarse para predecir qué roles encontrarán más energizantes y satisfactorios.

1.5 Uso y sobre uso de las Fortalezas de Carácter

 Como se ha visto anteriormente, el enfoque en fortalezas sugiere maximizar las fortalezas en lugar de corregir las debilidades. Sin embargo, existe evidencia que el mal uso de las fortalezas puede tener un efecto contraproducente. Kaiser, y Overfield (2011) encontraron que cuando un líder constantemente exagera comportamientos relacionados con sus fortalezas, el sobre uso de esta pueda convertirla en una debilidad.

Aristóteles indicaba en su *Ética a Nicómaco* que una virtud es el punto medio entre dos extremos, sin embargo, de acuerdo con la situación, este punto medio puede moverse de lugar en el continuo uso de una virtud. Por ejemplo, la valentía es una virtud que tiene como ausencia la cobardía y como exceso la temeridad, habrá ocasiones en las que se requiere ser más o menos valiente. Cada una de las fortalezas tiene un opuesto, una ausencia y un sobre uso (Anexo 4) (Peterson y Seligman, 2014).

Estar en control de las fortalezas y saber cuándo utilizarlas de la mejor manera no resulta de forma natural, requiere entrenamiento. Esto es útil sobre todo en situaciones de liderazgo dónde hay que convencer y motivar a las personas. Algunas estrategias son:

Observa si estás sobre utilizando una fortaleza en particular y decide por una semana utilizar una diferente, observa los resultados de las personas a tu alrededor. Prueba con cuales de tus propias fortalezas insignias tu equipo reacciona mejor.

Trae las fortalezas de forma intencionada a la acción, reflexiona sobre la situación que vas a enfrentar y decide qué fortaleza quieres utilizar para afrontar, no dejes que sea tu instinto o personalidad por sí misma la que defina.

Cambia la fortaleza que utilizas de acuerdo con la persona con la que interactúas, utiliza las fortalezas que generan más sinergia con cada uno de los colaboradores. Puedes combinar esta con otras formas de generar liderazgo positivo como la gratitud, amabilidad, etcétera.

Ser "espejo" de las fortalezas de los miembros del grupo. En ocasiones no es natural ser creativos o amables si no son nuestras fortalezas insignia, pero la otra persona observa el mundo desde estas fortalezas... muéstrale desde su fortaleza cómo avanzar en sus proyectos de trabajo.

Historia 2: El líder enfocado en fortalezas

Instrucciones: lee con atención la siguiente historia para que puedas responder el control de lectura (quiz)

Historia: De aquí en adelante

Alejandro estaba sentado en su escritorio, revisando por quinta vez los resultados de Gallup de la Dirección. Comentaba en voz baja: -Yo sabía que no nos había ido bien este año, pero estos resultados son peores de lo que pensaba, no solo no estamos llegando a los mínimos deseados, sino que además somos el área con el puntaje más bajo. Se sentía abrumado, no sabía cuáles serían las consecuencias de estos resultados ni con su jefe, ni con el equipo de oficina.

Citó a una reunión de equipo al día siguiente y les presentó los resultados, sin culparlos y con mucha humildad, les preguntó: ¿qué podemos hacer diferente? ¿Qué proponemos para corregir el rumbo? Como equipo ya tenemos mucho tiempo trabajando juntos. Tal vez sea necesario hacer las cosas diferentes para motivarnos y retornos y así obtener resultados distintos. La reacción del equipo fue de solidaridad y compromiso, la responsabilidad de estos resultados es de todos y todos vamos a aprender a trabajar mejor apoyándonos unos a otros. A partir de estas declaraciones todos sintieron confianza y seguridad.

Para propiciar el cambio, Alejandro propuso al equipo comenzar con la identificación de las fortalezas personales y una vez que tuvieran sus resultados se reunirían para compartir sus fortalezas, cómo las utilizan en su trabajo y de qué nuevas formas las podrían utilizar. Propuso que, de manera individual, se reuniría con cada miembro del equipo para revisar el uso de fortalezas y su relación con los resultados obtenidos, así como tener reuniones semanales para compartir experiencias e identificar maneras en las que cada miembro puede complementar el trabajo de los compañeros a partir de sus fortalezas.

Le presentaron el plan de trabajo a los Directores, quienes aceptaron de buena gana la propuesta. Fue un momento difícil para Alejandro como director, pero al final, junto con su equipo, experimentaron serenidad por el compromiso genuino de todos, esto generó un ambiente de seguridad y confianza, un ambiente de trabajo positivo.

En la siguiente evaluación sus resultados fueron sobresalientes.

Referencias

- Allan, B., Owens, R., y Douglass, R. (2019). Character Strengths in Counselors: Relations with Meaningful Work and Burnout. *Journal of Career Assessment*, 27(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1069072717748666>
- Fínez, M. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851777003>
- Gander, F., Ruch, W., Platt, T., Hofmann, J., y Elmer, T. (2018). Current and ideal team roles: Relationships to job satisfaction and calling. *Translational Issues in Psychological Science*, 4(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1037/tps0000165>
- Harzer, C., y Ruch, W. (2016). Your Strengths are Calling: Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9692-y>
- Kaiser, R., y Overfield, D. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2). Recuperado de <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0024470>
- Mayerson, N. (2015). "Characterizing" the Workplace: Using Character Strengths to Create Sustained Success. Recuperado de <http://www.viacharacter.org/blog/characterizing-workplace-using-character-strengths-create-sustained-success/>
- Niemiec, R. (2019). *Fortalezas de carácter: guía de intervención*. México: El Manual Moderno.
- Peterson, C., y Park, N. (2009). El estudio científico de las fortalezas humanas. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *La ciencia del bienestar: fundamentos de una psicología positiva*. España: Alianza.
- Peterson, C., y Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A handbook and classification*. Estados Unidos: American Psychological Association.
- Ruch, W., Gander, F., Platt, T. y Hofmann, J. (2016): Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction, 13(2). *The Journal of Positive Psychology*. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257051>
- Vázquez, C., y Hervás, G. (2009). *La ciencia del bienestar: fundamentos de la psicología positiva*. España: Alianza.
- VIA Institute on Character. (s.f.). ¿Por qué necesito saber mis puntos fuertes de caracteres? Recuperado de <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.