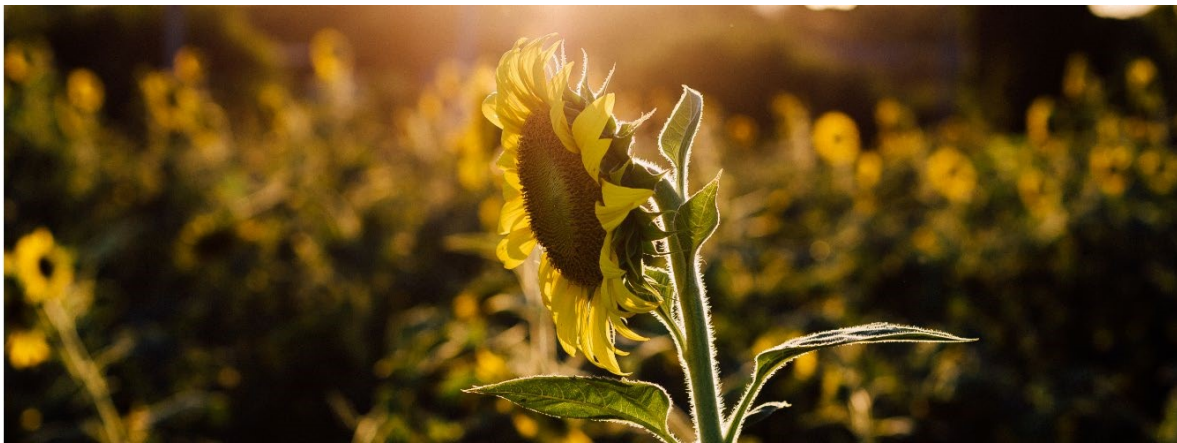


## Liderazgo positivo

### Enfoque en lo positivo: efecto heliotrópico

El liderazgo positivo se basa sobre la premisa de que las personas buscan siempre aquello que da vida y que les permita florecer.

El efecto heliotrópico describe la capacidad de las plantas para moverse o crecer hacia el sol. Es la hipótesis de que las sociedades, culturas, organizaciones, grupos e individuos trabajan para obtener la mejor imagen que tienen de sí mismas. La premisa básica es que las personas experimentan lo mejor de sí mismas ante aquello que da vida.



Según Cameron (2008), el efecto heliotrópico sucede tanto a nivel individual como organizacional. Por ejemplo:

- Las personas son más precisas en el procesamiento de la información positiva, ya sea que la tarea implique comprensión verbal, comportamiento organizacional o juicio de emociones, que de la información negativa.
- Las personas son más efectivas en aprender o recordar términos y eventos positivos que aquellos neutrales o negativos.
- Los líderes son más precisos al calificar las competencias y capacidades de sus colaboradores cuando estos se desempeñan correctamente a cuando no lo hacen.
- La expectativa de vida es mayor en personas que están expuestas a influencias positivas (Pressman y Cohen, 2012).

Sin embargo, también se ha encontrado que, aunque las personas tienen la tendencia de moverse hacia lo positivo, los eventos negativos tienen más peso; es decir, las personas reaccionan en mayor manera hacia lo negativo (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer y Vohs, 2001). Por ejemplo:

- Los efectos de la información negativa tardan más en desaparecer que los de la información positiva.
- Los efectos de una experiencia traumática sobrepasan a los de varias experiencias positivas, pero no al revés.

Esto genera una paradoja para el cambio organizacional, ya que, por un lado, las personas tienen una inclinación hacia lo positivo, mientras que, por otro lado, su reacción hacia lo negativo es más fuerte. La labor del líder consiste en desarrollar estrategias y prácticas que le ayuden a establecer este balance (Cameron, 2013).

Para conocer más sobre **el efecto heliotrópico en el cambio organizacional**, revisa el siguiente artículo:

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

Cameron, K. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/250959728\\_Paradox\\_in\\_Positive\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/250959728_Paradox_in_Positive_Organizational_Change)

### Enfoque en el desempeño: la desviación positiva

Un líder positivo pretende habilitar un desempeño que exceda la norma. El concepto de desviación positiva se refiere a la intención de alejarse de la norma; pretende ayudar a los individuos y organizaciones a lograr niveles espectaculares de logro. El líder positivo no solo logra niveles extraordinarios en su desempeño, también hace posible tal nivel en los equipos que lo rodean. Así, se convierte en un conductor que facilita e impulsa la mejor versión de cada individuo y de su organización.

Nivel	Desviación negativa	Normal	Desviación positiva
<u>Individual</u>			
Fisiológico	Enfermedad	Salud	Vitalidad
Psicológico	Enfermedad	Salud	Flujo
<u>Organización</u>			
Económico	No rentable	Rentable	Generoso
Efectividad	Inefectivo	Efectivo	Excelente
Eficiencia	Ineficiente	Eficiente	Extraordinario
Calidad	Propenso a errores	Confiable	Perfecto
Ética	Poco ético	Ético	Benevolente
Relaciones	Perjudicial	Servicial	Honor
Adaptación	Rigidez	Supervivencia	Florecer

Figura 1. Efectos de la desviación positiva a nivel individual y organizacional.

Fuente: Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Para conocer más sobre **la desviación positiva y las estrategias del líder positivo**, revisa el siguiente video:

TEDx Talks. (2018, 18 de julio). *The universality of the heliotropic effect | Kim Cameron | TEDxUCCS* [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=YLTYFMnVZgs>

## Enfoque en el desempeño: organizaciones con resultados

En la última década, se ha demostrado a través de evidencia empírica que las prácticas de liderazgo positivo y la positividad con los individuos producen buenos resultados en las organizaciones. Por ejemplo, los estudios en varias industrias y sectores han demostrado que las organizaciones que implementaron prácticas positivas aumentaron su rentabilidad, productividad, efectividad, satisfacción del cliente y retención de empleados (Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011). Además, se ha encontrado que algunas prácticas positivas predicen significativamente la mejora en ciertos indicadores de efectividad, como la satisfacción del cliente, colaborador y clima organizacional.



Para conocer más sobre **los efectos de las prácticas positivas en las organizaciones**, revisa el siguiente artículo:

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., y Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/254109420\\_Effects\\_of\\_Positive\\_Practices\\_on\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/254109420_Effects_of_Positive_Practices_on_Organizational_Effectiveness)

También se ha encontrado que las organizaciones que afrontan escenarios desfavorables, como recortes de personal, logran sobreponerse a la adversidad preservando la dignidad, el apoyo financiero y las redes de apoyo de los colaboradores. Incluso, muestran una mejor recuperación que aquellas que no afrontan la situación con una aproximación positiva (Gittell, Cameron, Lim y Rivas, 2006).

## Cuatro estrategias del líder positivo

Cameron (2012) propone las siguientes cuatro estrategias que un líder puede utilizar para lograr resultados extraordinarios: (1) **clima positivo**, (2) **relaciones positivas**, (3) **comunicación positiva** y (4) **significado**.

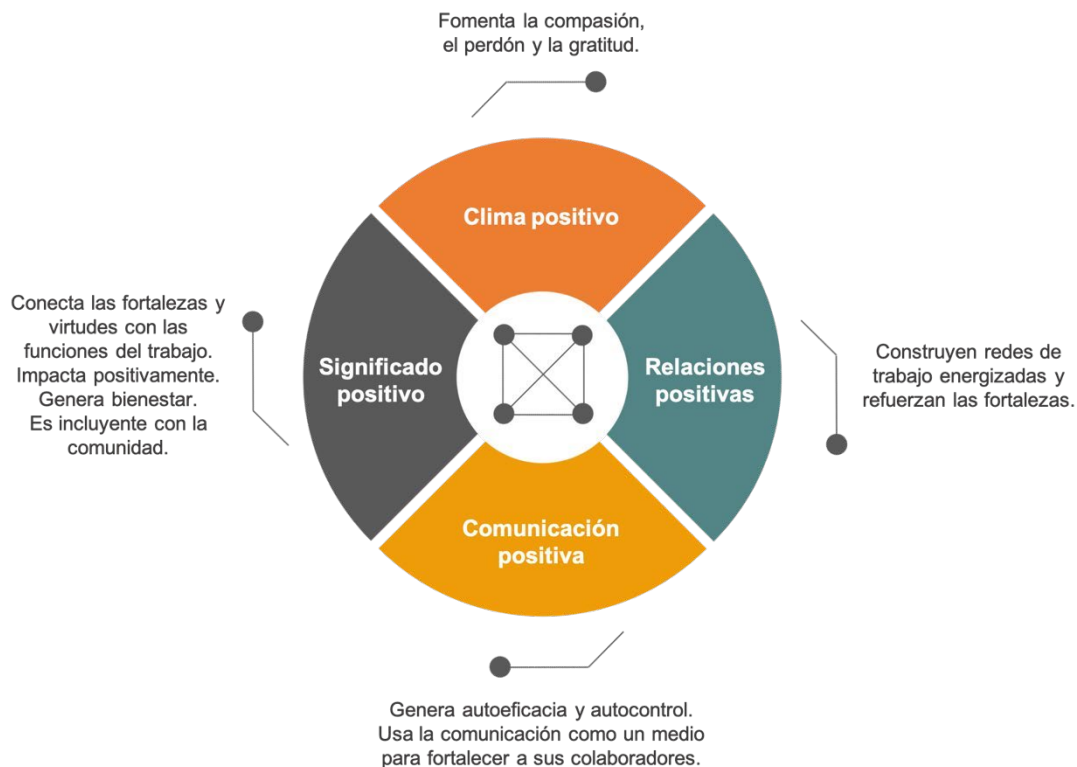


Figura 2. Cuatro estrategias de liderazgo positivo.

Fuente: Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

El **clima positivo** promueve un balance donde las emociones positivas de las organizaciones sean más que las emociones negativas. Dado que hay una tendencia a enfocarse en problemas y dificultades, resulta fundamental para el líder enfocar a los equipos de trabajo hacia todo aquello que suma energía y no la disminuya.

Las **relaciones positivas** tienen repercusiones en todos los niveles del ser humano, desde la fisiológica hasta la más abstracta. Las relaciones generan aprendizaje, crecimiento y vitalidad cuando son positivas, además de elevar significativamente la satisfacción en el trabajo. En este ámbito, el rol del líder es ser un energizador que construya a partir de las fortalezas de las personas.

La **comunicación positiva** involucra utilizar lenguaje y mensajes que apoyen y estimulen acciones con excelentes resultados. Así como en el ámbito de las relaciones, la comunicación debe tener más declaraciones positivas que negativas.

El **significado positivo** de las acciones en una organización es un círculo virtuoso que va más allá de esta, pues impacta en el bienestar y la felicidad de las personas. Se rebasa el ámbito de lo cotidiano y lo local para crear un efecto dominó que transforma a las comunidades en su conjunto.

A lo largo del certificado se presentarán técnicas y prácticas enfocadas a desarrollar estas estrategias.

## Referencias bibliográficas citadas en esta explicación

- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., y Vohs, K. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Cameron, K. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., y Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., y Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Pressman, S., y Cohen, S. (2012). Positive emotion word use and longevity in famous deceased psychologists. *Health Psychology*, 31(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1037/a0025339>
- TEDx Talks. (2018, 18 de julio). *The universality of the heliotropic effect | Kim Cameron | TEDxUCCS* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=YLTyFMnVZgs>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION 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.