

## Relaciones positivas

### Conexiones de alta calidad

Las conexiones de alta calidad contribuyen tanto al florecimiento individual de los colaboradores como a la efectividad organizacional. Estas conexiones provocan emociones positivas que generan una espiral ascendente de crecimiento y realización (Fredrickson, 2013). Para el líder positivo, aprovechar el poder de las conexiones de alta calidad significa tomar en serio la evidencia de que esta forma de interrelación persona a persona es la raíz de las capacidades críticas individuales y colectivas (Dutton, 2014).

Las personas que tienen conexiones de alta calidad comparten las siguientes características:

- Tienen mejor salud física y psicológica.
- Tienen mejor funcionamiento cognitivo y amplían sus capacidades de pensamiento.
- Saben identificar en quién confiar.
- Muestran mayor disponibilidad para aprender.
- Muestran conductas prosociales.



Los equipos que muestran conexiones de alta calidad comparten las siguientes características:

- Son más resilientes.
- Son más creativos.
- Muestran mayor involucramiento y compromiso.
- Tienen mayor coordinación (metas compartidas).
- Son más efectivos.
- Tienen mejor desempeño.



### Estrategias para construir relaciones de alta calidad

Como líder positivo, se puede utilizar una serie de opciones para construir conexiones de alta calidad con los demás y diseñar organizaciones que promuevan esta forma de interconectarse (Dutton, 2003; 2011). A continuación, se presentan algunas de estas:

#### El compromiso respetuoso

Comprometerse respetuosamente con otra persona se logra a través de comportamientos que indican que una persona existe y es importante ante los ojos de otra. Según Dutton (2011), existen al menos tres maneras en que los líderes pueden mostrar este compromiso y fomentar el respeto entre sus colaboradores:

- **Estar presente:** ya sea en persona o a distancia, cuando un líder muestra que se encuentra presente genera conexiones de alta calidad. Por ejemplo, si al hablar

con un colaborador se hace el celular a un lado, esto da una señal de completa atención y respeto a la presencia y existencia del otro. El lenguaje corporal provee señales claras de si se está presente o no en una interacción.

- **Escucha activa:** implica mostrar comportamientos que denoten atención. Por ejemplo, parafrasear, hacer preguntas, solicitar retroalimentación, entre otros.
- **Comunicación de apoyo:** en vez de demandas, los líderes hacen peticiones, lo que invita a una forma de compromiso voluntario y receptivo que conduce a una conexión de mayor calidad (Rosenberg, 2000).

### Habilitar el desempeño

Una segunda forma de comportamiento que es importante para las conexiones de alta calidad es la realización de una tarea o acciones interpersonales para ayudar a alguien a terminar o desempeñar una tarea (Dutton, 2014). El recibir ayuda de una manera que asegure justicia, dignidad y respeto suscita respuestas positivas de los colaboradores, tales como un compromiso en toda la relación (Flynn y Brockner, 2003). En cambio, si los receptores sienten que se les da ayuda con un propósito definido, entonces tendrán menos probabilidades de experimentar las conexiones de alta calidad (Ames, Flynn y Weber, 2004).

### El juego

El juego es una tercera opción favorable de interacción para construir conexiones de alta calidad. Es una capacidad que distingue al ser humano que desarrolla durante toda su vida y que es vista como una expresión directa de comunidad humana. En consecuencia, el juego permite generar una conexión de alta calidad en el lugar de trabajo en dos formas importantes (Dutton, 2014):

- Permite el cambio en los patrones de respuesta durante la interacción al promover el aprendizaje de los demás, lo cual es poco posible de hacer en el lugar de trabajo que no aplica esta modalidad. Por ejemplo, en el departamento de facturación de un hospital comunitario, los empleados desarrollaron rutinas de juego que implicaban luchas con pistolas de tinta, jugar con una mascota y rutinas de descansos.
- Permite que las personas experimenten un sentido de libertad y felicidad al desarrollar una preocupación por sí mismos y los demás, así como estar totalmente presentes en el momento. Estos sentimientos positivos ayudan a que la gente se exprese para conectarse con otros (que de otra manera no conocerían). Por ejemplo, en una unidad regional de una fundación, el juego se considera como un medio importante de cultivar conexiones entre los empleados, y de empleados a clientes.

Estos ejemplos de conexiones en la modalidad de juegos resultaron muy útiles para reducir el estrés, al sacar a los empleados de sus roles y comportamientos habituales y permitirles conocer otros diferentes (Lilius, Worline, Dutton, Kanov y Maitlis, 2011).



El juego desintegró las jerarquías y el sentido de burocracia y creó una forma diferente de conexión entre los empleados, quienes estaban separados a través de roles formales y los ayudó a desarrollar relaciones con los donantes, voluntarios y familias con las que se tenía contacto. Estos mecanismos de comportamiento sugieren que lo que hacemos y cómo lo hacemos en nuestras interacciones con los demás en el lugar de trabajo son muy importantes para cambiar las posibilidades para conectarse.

### Confiar en los demás

La confianza en otra persona es un camino que lleva a construir conexiones de alta calidad. La confianza significa ser vulnerable y depender de otro para continuar los compromisos, e implica poner atención a lo que se dice y hace. Algunos signos de confianza son compartir recursos, dar acceso, delegar responsabilidad, ser abierto y buscar aportaciones. Sin embargo, confiar para construir conexiones de alta calidad también significa no monitorear y controlar en exceso, ignorar aportaciones, actuar inconsistentemente o acusar a otro de malas intenciones.

### Diseñando organizaciones que fomentan la construcción y mantenimiento de las conexiones de alta calidad

Los líderes tienen múltiples maneras de crear un contexto de trabajo que impulse la creación y conservación de las conexiones de alta calidad. El dirigirse hacia la excelencia en la organización significa tomar acciones para crear e institucionalizar un contexto donde las conexiones de alta calidad sean la norma y la forma esperada de relación entre colaboradores, clientes y proveedores. El líder tiene las siguientes tres opciones de diseño que cultivarán y apoyarán las conexiones de alta calidad (Dutton, 2011):

### Recompensar la construcción de conexiones de alta calidad y las habilidades relacionales

Los líderes tienen varias opciones para recompensar formal e informalmente la conexión efectiva. Algunos crean reconocimientos por equipo, donde una parte de los incentivos de empleados se comparten, así como su desempeño individual. El uso de incentivos de equipo concentra su atención y estímulos en la colaboración, la cual promueve la construcción de conexiones de alta calidad. Otros líderes crean premios y reconocimientos entre iguales, lo cual permite el reconocimiento de la excelencia basada en la contribución de un compañero al desempeño colectivo.



En resumen, los líderes pueden promover la construcción de habilidades relacionales como parte del desarrollo de su talento, brindando futuros incentivos para crear y construir una fuerza de trabajo que sea sensible y dedicada a mejorar su capacidad de construir y sostener las conexiones de alta calidad.

### Construir rutinas y prácticas de las conexiones de alta calidad

Las rutinas y prácticas son actividades o formas repetidas de hacer las cosas que se vuelven típicas y normativas en cualquier organización. Estas prácticas contribuyen de manera significativa a la generación de conexiones de alta calidad. Por ejemplo, algunas organizaciones seleccionan explícitamente a los empleados que tienen actitudes y competencias que fomentan dichas conexiones. Otros fomentan la participación significativa de compañeros en la selección de empleados como otro medio para crear estas conexiones (Dutton, 2014). La práctica de contratación de personal relacional significa dar prioridad a las oportunidades que permitan a los nuevos empleados conectarse con la gente apropiada en lugar de abrumarlos con información (Dutton, 2011).

### Implementar modelos y valores en la construcción de conexiones de alta calidad

Los líderes influyen en lo que se considera una conducta apropiada para los miembros de la organización. Por lo tanto, son críticos y formadores de una cultura organizacional. Si los líderes desean fomentar la construcción de conexiones de alta calidad, necesitan conducirse con esta manera de pensar y actuar en sus actividades. Pueden transmitir valores y prioridades que eleven la importancia de la construcción de la conexión y establecer el tono para que los demás vean que estos comportamientos son importantes y valiosos.



Dutton (2014; 2011) identifica algunos comportamientos de liderazgo que pueden dar forma al cuidado organizacional, además de brindar apoyo para la construcción de conexiones de alta calidad. Por ejemplo, el estar presentes, usar contacto cara a cara, mostrar una comprensión auditiva activa, demostrar su conocimiento, comprender y cuidar las necesidades de varios miembros de la organización, entre otras. Sin embargo, los líderes pueden también modelar valores y comportamientos en crisis, afectando la motivación de los miembros para conectarse con los demás en un nivel de alta calidad.

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

## Referencias bibliográficas citadas en esta explicación

- Ames, D., Flynn, F., y Weber, E. (2004). It's the Thought That Counts: On Perceiving How Helpers Decide to Lend a Hand. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0146167203261890>
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. (2011). Energize Your Workplace: Building High-Quality Connections. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Dutton, J. (2014). Build High-Quality Connections. En J. Dutton y G. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive Leader: Small Actions, Big Impact*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Flynn, F., y Brockner, J. (2003). It's Different to Give Than to Receive: Predictors of Givers' and Receivers' Reactions to Favor Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(6). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1034>
- Fredrickson, B. (2013). *Love 2.0: How our Supreme Emotion Affects Everything We Feel, Think, Do and Become*. Estados Unidos: Hudson Street Press.
- Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J., y Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>
- Ragsin, B., y Dutton, J. (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation. En J. Dutton y B. Ragsin (Eds.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rosenberg, M. (2000). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Estados Unidos: PuddleDancer Press.

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.