



# Hacia la desviación positiva: estrategias de liderazgo positivo

Liderazgo para  
el bienestar laboral



Universidad **Tecmilenio**.  
Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad



Universidad  
**Tecmilenio**®

## Estrategias de liderazgo positivo

Para lograr la **desviación positiva** en la organización el líder debe ser capaz de conectar la visión organizacional con el esfuerzo diario de los colaboradores, con la finalidad de que haya claridad en que cada acción contribuye al bien mayor de todos los que conforman la organización.

En su libro "Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance", Cameron (2012) propone **cuatro estrategias** que pueden ser útiles para producir una desviación positiva en el comportamiento organizacional de los colaboradores, mismas que ayudan a dirigir los esfuerzos individuales y colectivos hacia la **virtud**.



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

## 1. El clima positivo

Este clima promueve un balance en donde las emociones positivas de las organizaciones sean más que las negativas. Además, se reconocen los momentos y las cosas buenas que suceden, ayudando a crear un contrapeso ante las adversidades o momentos difíciles, los cuales sin duda también están presentes en el día a día.

Es importante destacar que un clima positivo no es equivalente a una felicidad perpetua, ya que los desafíos y problemas están siempre presentes. Por ende, lo que realmente lleva a **crear** climas positivos es la práctica de los siguientes aspectos:

- **Compasión:** sentir empatía y preocupación hacia la persona y realizar acciones para ayudarlo a aliviar el malestar o hacerlo más tolerable.
- **Perdón:** reconocer cuando una persona ha cometido una falla o equivocación. Aunque no implica condonar un acto, sí conlleva atenderlo mediante acciones constructivas.
- **Gratitud:** agradecer por las cosas buenas que suceden y no dar por hecho los eventos o situaciones; la compasión y el perdón generan gratitud.

Se ha encontrado que los líderes que fortalecen estos comportamientos virtuosos son más exitosos para producir los resultados finales que los líderes tradicionales (Cameron, 2011). Por tanto, 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 información negativa.



## 2. Las relaciones positivas

De acuerdo con Dutton y Ragins (Cameron, 2012), las relaciones positivas son aquellas que generan un ambiente enriquecedor, y de vitalidad y aprendizaje, tanto para el trabajador como para la organización. Por lo tanto, estas pueden promoverse de la siguiente manera:

- **Promover redes de energía positiva** a través de la interacción de “personas energizantes” que contagian de alegría, optimismo y confianza al resto del grupo.
- **Reconocer y hacer énfasis sobre los éxitos**, así como desarrollar las fortalezas y celebrar las cosas buenas que suceden.

Las relaciones positivas tienen repercusiones en todos los niveles del ser humano, que van desde la fisiología hasta lo más abstracto.

Por ende, 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 construye a partir de las fortalezas de las personas.

Por su parte, Cross, Baker y Parker (2003) comentan que dentro de las organizaciones hay personas que aportan energía positiva (energizadores) y otros que la drenan (desenergizadores).

Asimismo, observaron las siguientes diferencias significativas entre ellos:





### Energizadores.

- Ayudan a los demás a florecer.
- Ven oportunidades.
- Resuelven problemas.
- Son optimistas.
- Son confiables.
- Están altamente involucrados.
- Son auténticos.

### Desenergizadores

- No permiten que se valore a otros.
- Únicamente ven obstáculos.
  - Son excesivamente críticos.
- Tiene pensamiento inflexible.
- No muestran preocupación por otros.
- Crean problemas.
- Son poco confiables.

Es importante destacar que ser portador de energía positiva es un comportamiento aprendido. Por tanto, no es un atributo de la personalidad, carisma inherente o atracción física. Por ejemplo, la correlación que existe entre la energía positiva y la personalidad extrovertida-introvertida es baja y estadísticamente insignificante, puesto que la gente puede aprender a convertirse en portador de energía positiva (Cameron, 2012).

Cameron (2013) menciona tres estrategias para desarrollar energía positiva:

- **Agregar valor a las contribuciones de los colaboradores:** en lugar de señalar debilidades y deficiencias, los líderes positivos destacan fortalezas, capacidades y contribuciones de sus colaboradores.
- **Prácticas contemplativas:** cada vez se encuentra más evidencia de los efectos de las prácticas de meditación y mindfulness, tanto en el campo de la psicología como en la neurociencia.
- **Recreación y diversión:** tener espacios para el juego y recreación, con el fin de fomentar las interacciones positivas entre los colaboradores, ayuda a generar energía positiva.



### 3. La comunicación positiva

Se distingue por el uso de un lenguaje afirmativo y de apoyo, el cual reemplaza a un lenguaje negativo y crítico. Esto se puede lograr a través de lo siguiente:

- **Conocer a las personas**, es decir, tener conversaciones que conduzcan a un conocimiento más profundo de las personas.
- **Reconocer a las personas**, ya que es importante enfocarse en las cosas buenas que suceden en la organización. Por ejemplo, que se reconozca por el **resultado** (llegar a una meta de venta, altos índices de satisfacción del cliente, etc.), por la **persona** (por usar sus fortalezas) y por el **comportamiento** (aún si el resultado no se obtiene al momento).
- **Retroalimentar** al colaborador desde su mejor ser, priorizando las **cualidades** y **fortalezas**, facilitando vías o actividades para que las utilice.
- **Utilizar** un estilo de **comunicación de apoyo** al momento de transmitir información } incómoda o sobre un asunto a mejorar.

De acuerdo con Cameron (2013), la comunicación de apoyo debe tener las siguientes características:

- **Ser congruente (no incongruente):** es decir, mantener la congruencia en palabras, ideas y sentimientos.
- **Ser descriptiva (no evaluativa):** de manera objetiva, evitar juicios y poner etiquetas.
  - Se enfoca en lo siguiente:
    - Describir el evento, comportamiento o circunstancia.
    - Describir los resultados.
    - Sugerir alternativas de solución al problema.
- **Estar centrada en el problema (no en la persona):** se concentra en problemas y soluciones, en lugar de en características personales. Siempre debe ir acompañada de estándares y expectativas claras.
- **Validar (no invalidar a la persona):** hacer comentarios que demuestren que la opinión o perspectiva del otro es valiosa.
- **Mantener un balance:** esto se refiere a tener al menos cinco afirmaciones positivas (expresar aprecio, apoyo, aprobación, cumplidos, etc.) por cada afirmación negativa (crítica, desaprobación, insatisfacción, cinismo, desacuerdo, etcétera).



## 4. El significado positivo

Se refiere a que los colaboradores encuentran un profundo propósito en su trabajo, lo cual les ayuda a involucrarse más en sus actividades, ayudando a incrementar su compromiso, esfuerzo, empoderamiento, felicidad, satisfacción y sensación de realización.

Por ende, el líder puede ayudar a los colaboradores a dar significado a su labor mediante lo siguiente:

- **Identificar el impacto de su trabajo en otros:** reconocer la contribución que hace en la vida de las personas, lo cual puede ser a través del contacto directo con el cliente.
- **Asociar el trabajo con los valores individuales:** conectar lo que es importante para el individuo y cómo esto se relaciona con los objetivos y beneficios que produce para la organización.
- **Resaltar el impacto a largo plazo del trabajo:** esto va más allá de ver los beneficios inmediatos, por lo que se enfoca en visualizar los efectos que tiene su trabajo en el futuro.
- **Construir una sensación de comunidad:** esto se logra a través del establecimiento de objetivos de contribución que generan beneficios para otras personas, no solo para uno mismo.

Por lo tanto, las herramientas de liderazgo positivo son efectivas para generar un ecosistema organizacional que favorece el desarrollo de los colaboradores, así como la formación de equipos de trabajo altamente productivos, con un ambiente laboral que se distingue por reconocer las cosas buenas que suceden en conexión con el entorno que le rodea, siendo estos los pilares que ayudan a edificar una organización positiva.







## Referencias

- 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>
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª edición). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cross, R., Baker, W., y Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44(4).

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.