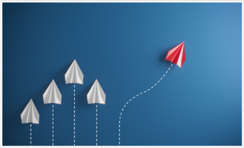
Tema 9. El enfoque del liderazgo positivo y sus estrategias

Introducción



El liderazgo positivo ha ido ganando terreno dentro de las organizaciones, generando que tanto líderes como colaboradores puedan disfrutar de un ambiente agradable. Sin embargo, con este enfoque también se le prestan atención a los recursos con los que cuentan, así como a las fortalezas, los buenos resultados, el trato de la organización y un sinfín de eventos que se pueden identificar como positivos y que también suceden.

Seligman (2011) menciona que uno de los objetivos de la psicología positiva es ponerle atención a los aspectos que sí funcionan del ser humano y que los llevan al florecimiento. Por tanto, el objetivo del liderazgo positivo es acompañar y agregar al florecimiento de las personas dentro de las organizaciones.

En este tema podrás identificar y revisar a fondo las cuatro características que Cameron (2013) propone para ejercer de manera efectiva este enfoque de liderazgo. Te invitamos a revisar la explicación, los recursos adicionales, así como a conocer detalladamente estas estrategias.

Explicación

Liderazgo positivo

El liderazgo positivo se construye a partir de la premisa de que, como seres humanos, estamos buscando constantemente la manera de llegar a **florecer**. Por ende, aunque ocurren situaciones dentro y fuera de las organizaciones que sí impactan, no se trata de negarlas, sino de reconocer que son situaciones que vale el esfuerzo atender, por lo que gracias a esto se pueden manejar efectivamente las adversidades.

En una entrevista, Kim Cameron menciona que una organización que fomenta este estilo de liderazgo se convierte en una organización en donde se observa la apreciación, la virtuosidad, la colaboración, la vitalidad y el sentido, por lo que dentro de dicha organización se desarrollan miembros que se distinguen por su humildad, confianza, resiliencia, sabiduría y altos niveles de energía (Caldwell, Cameron y Quinn, 2017).

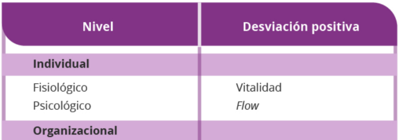
El liderazgo positivo se refiere a la aplicación de principios, prácticas y herramientas que generan bienestar en los colaboradores, las cuales ayudan a redirigir su comportamiento hacia fines que mejoran su propio desempeño que, por ende, incide de manera constructiva en la productividad de la organización.

A diferencia de otros estilos de liderazgo, **el liderazgo positivo** tiene tres diferenciadores:

- Habilita el desempeño orientado hacia lo positivo.
- Fomenta un enfoque en donde se afirman las fortalezas y el potencial de las personas.
- Hace énfasis en las virtudes de las personas y organizaciones.

Asimismo, se refiere a la aplicación de algunos principios, prácticas y herramientas que ayudan a generar bienestar en los colaboradores, por lo que, gracias a la influencia del liderazgo positivo, las personas pueden redirigir su comportamiento para mejorar la productividad dentro de la organización.

Cameron (2013) introduce el concepto de **desviación positiva** como una manera de ayudar a las personas y organizaciones a lograr resultados por encima de la norma, con niveles espectaculares de logro. Al hablar de esta desviación positiva, se hace referencia a la realización de acciones que se alejen de la norma. Por ejemplo, una organización que vive una desviación positiva generará lo siguiente:



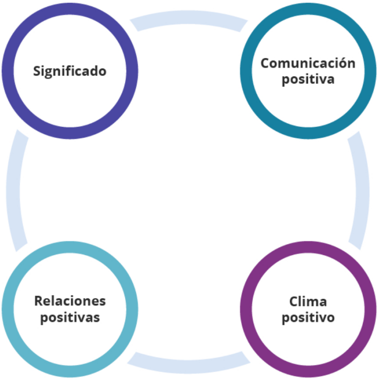
Nivel	Desviación positiva
Individual	
Fisiológico	Vitalidad
Psicológico	*Flow*
Organizacional	

Económico	Generoso
Efectividad	Excelente
Eficiencia	Extraordinario
Calidad	Perfecto
Ética	Benevolente
Relaciones	Honor
Adaptación	Florecer

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

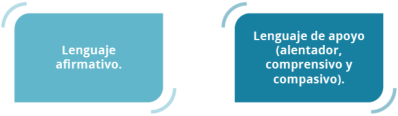
El líder debe tener la capacidad de conectar dos cosas: la **visión organizacional** y el **esfuerzo diario de sus colaboradores**, así como compartir la visión de que cada acción que se realiza contribuye al bien mayor de la organización.

Con la finalidad de lograr esta desviación positiva, Cameron (2013) propone cuatro estrategias que servirán como base, guía y apoyo para lograrlo:



Comunicación positiva

Involucra utilizar mensajes, pero sobre todo un lenguaje que estimule acciones para generar excelentes resultados. La comunicación positiva se da a través de dos acciones al momento de comunicar:



Aunado a esto, según Vera et al. (2020), para tener una comunicación positiva se deben utilizar afirmaciones orientadas al problema (no a la persona), así como la validación de la otra persona, por lo que es necesario que exista una retroalimentación correctiva y compasiva que sirva de apoyo, pero sobre todo que mitigue el conflicto sin llegar a un exceso de positividad que resulte en ser complacientes, tendiendo a la mediocridad.

Del mismo modo, Cameron (2012) comparte que algunas características de la comunicación positiva son las siguientes:

- Enfocarse en lo que va saliendo bien.
- Tener conversaciones con un enfoque más positivo que negativo.
- Utilizar un lenguaje positivo consigo mismo (sobre todo los líderes).
- Tener una comunicación auténtica y sincera consigo mismo y con los demás.
- Utilizar la técnica de “retroalimentación hacia la mejor versión de uno mismo”.
- Afirmar los talentos y las altas capacidades.
- Utilizar una comunicación de apoyo.
- Hablar de las acciones, no de las personas.
- Ser específicos.
- Validar las opiniones de los demás.
- Al hablar, identificar y enfocarse en las fortalezas.

Así como la psicología positiva no niega que exista el sufrimiento, la comunicación positiva también considera que no todo es maravilloso. Por lo tanto, cuando se debe tener una conversación negativa o difícil, se sugiere seguir tres pasos importantes (Cameron, 2012):

- Describir la situación (no evaluarla).
- Identificar las consecuencias de manera objetiva o las emociones personales relacionadas a ello (en lugar de la culpa).
- Sugerir alternativas aceptables (en lugar de buscar a los culpables o el error).

Por ende, implementar estos pasos dentro de la comunicación nos llevará a tener conversaciones constructivas, en lugar de estar centrados y enfocados en la parte evaluativa del tema que se esté tratando.

Este es un ejemplo de cómo se mantuvo la comunicación positiva en medio de la pandemia generada por COVID-19, la cual fue implementado por una firma de consultoría en Michigan, Estados Unidos: mantener los comunicados semanales, recordando y subrayando la cultura organizacional, es decir, señalando particularmente los valores necesarios, relacionados con estar al servicio y ser parte de las soluciones para la crisis, por medio de videos de parte de su CEO (Vera et al., 2020).

Finalmente, para resaltar la importancia de las estrategias de comunicación positiva, Vera et al. (2020) resaltan que el **logro** y el **reconocimiento** son los dos factores más significativos en la satisfacción laboral, los cuales se transmiten por medio de la comunicación.

Clima positivo

La descripción del clima positivo tiene que ver con tener un **ambiente laboral en donde predominan las emociones positivas sobre las emociones difíciles** (Cameron, 2013).

Los colaboradores que mantienen actitudes optimistas y resultados placenteros son fáciles de encontrar en un clima positivo, por lo que es de esperarse que en un clima organizacional positivo predomine el bienestar sobre el estrés o la insatisfacción laboral.

Es común que dentro y fuera de las organizaciones los seres humanos tengamos la tendencia a hablar y a enfocarnos en los problemas, dificultades, en las fuentes generadoras de estrés, etc. Sin embargo, al considerar esta estrategia del liderazgo positivo, se puede cambiar e incluso contrarrestar el efecto del impacto para promover la adaptación y el afrontamiento de las dificultades.

Para generar y mantener un clima positivo, el líder debe enfocar a los equipos de trabajo a todo aquello que sume energía dentro del proceso. No obstante, es importante recalcar que hacer referencia al clima positivo no significa hablar de una felicidad perpetua en el trabajo, sino de cuidar y tener consciencia acerca del lente que utilizamos al ver, procesar y explicar los eventos que ocurren en nuestra vida.

Según Cameron (2012), lo que realmente lleva a **generar climas positivos** es la práctica de los siguientes aspectos:

- **Compasión:** sentir empatía y preocupación hacia la persona (en especial cuando la persona está sufriendo) y realizar acciones para ayudarle a aliviar el malestar o hacerlo más tolerable.
- **Perdón:** reconocer cuando una persona ha cometido una falla o equivocación. Esto no implica condonar, aceptar o validar un acto, pero sí atenderlo mediante acciones constructivas que lleven a la persona que perdona a liberarse de la carga emocional que se genera al considerarse parte de una ofensa.
- **Gratitud:** apreciar y agradecer por las cosas buenas que suceden y no dar por hecho los eventos o situaciones. Es indispensable notar que la compasión y el perdón generan gratitud en quienes lo experimentan y en los demás.

Entonces, no solo basta con ser conscientes de la presencia de estos tres aspectos, sino que también es necesario que los colaboradores pongan atención en cómo se sienten en el ambiente donde laboran (Glinska, 2018).

Asimismo, Glinska (2018) comparte que algunos de los resultados más importantes al desarrollar un clima organizacional positivo es que se generan procesos que crean recursos, cultivan habilidades relacionales que son claves, y fortalecen algunos de los valores y virtudes compartidos.

Relaciones positivas

“Las relaciones son la esencia de la vida organizacional” (Glinska, 2018).

Dentro de las organizaciones positivas se busca fomentar aquellas relaciones que son consideradas como una fuente de enriquecimiento, vitalidad y aprendizaje (Silva, 2019). Además, se busca elevar significativamente la satisfacción en el trabajo de los involucrados y de la organización.

Cameron (2012) comparte que las relaciones positivas se pueden generar mediante dos técnicas:

- Creación de redes de energía positiva.
- Aprecio de las fortalezas.

Para poder crear las redes de energía positiva es necesario que los líderes de la organización identifiquen y reconozcan a las personas que son energizadoras, así como los que desenergizan el lugar de trabajo.

Por su parte, Dutton y Spreitzer (2014) comparten que las personas que tienen conexiones de alta calidad tienen las siguientes características:

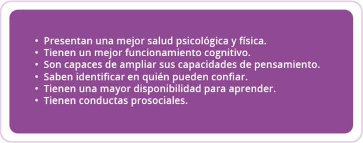
Dutton y Spreitzer (2014) aseguran que los líderes tienen la capacidad de sacar lo mejor de ellos mismos y de los demás por medio de la construcción de conexiones de alta calidad en el trabajo. Sin embargo, para que una conexión sea de alta calidad es necesario sentir que hay un incremento en la energía después de tener interacción (aunque sea breve), es decir, una percepción de mutualidad y de resultados positivos.

Jane Dutton
Fuente: Insidertrades. (s.f.). *Jane E. Dutton Insider Information*. Recuperado de https://www.insidertrades.com/kelly-services-inc-stock/jane-e-dutton/

Gretchen M. Spreitzer
Fuente: Michigan Ross. (s.f.). *Gretchen Spreitzer*. Recuperado de https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/gretchen-spreitzer

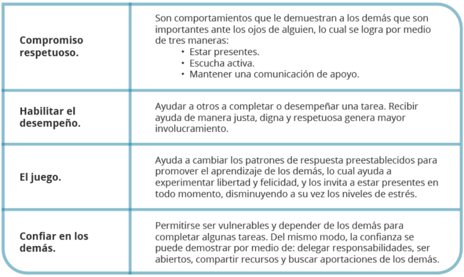
Algunos beneficios de los equipos compuestos por conexiones de alta calidad son las siguientes:

- Son equipos más resilientes.
- Tienen mayor creatividad.
- Muestran mayor involucramiento en lo que hacen.
- Son más conscientes de las metas compartidas.
- Son más efectivos.
- Tienen un mejor desempeño.



- **Presentan una mejor salud psicológica y física.**
- **Tienen un mejor funcionamiento cognitivo.**
- **Son capaces de ampliar sus capacidades de pensamiento.**
- **Saben identificar en quién pueden confiar.**
- **Tienen una mayor disponibilidad para aprender.**
- **Tienen conductas prosociales.**

Siguiendo en la línea de la creación y el mantenimiento de las conexiones de alta calidad, Dutton y Spreitzer (2014) proponen una serie de estrategias que pueden ayudar en su formación:



Compromiso respetuoso.	Son comportamientos que le demuestran a los demás que son importantes ante los ojos de alguien, lo cual se logra por medio de tres maneras: • Estar presentes. • Escucha activa. • Mantener una comunicación de apoyo.
Habilitar el desempeño.	Ayudar a otros a completar o desempeñar una tarea. Recibir ayuda de manera justa, digna y respetuosa genera mayor involucramiento.
El juego.	Ayuda a cambiar los patrones de respuesta preestablecidos para promover el aprendizaje de los demás, lo cual ayuda a experimentar libertad y felicidad, y los invita a estar presentes en todo momento, disminuyendo a su vez los niveles de estrés.
Confiar en los demás.	Permitirse ser vulnerables y depender de los demás para completar algunas tareas. Del mismo modo, la confianza se puede demostrar por medio de: delegar responsabilidades, ser abiertos, compartir recursos y buscar aportaciones de los demás.

Por su parte, otra de las maneras que propone Cameron (2012) para generar relaciones positivas es a través de la apreciación de las fortalezas de carácter en los equipos de trabajo. Por esta razón, es importante estar al tanto de las cualidades de quienes nos rodean, ya que, al poner especial atención en eso, se motiva a generar conexiones favorables para los equipos.

Kim Cameron
Fuente: Yañez, J. (2019). *Kim Cameron: Liderazgo positivo: estrategias para un rendimiento extraordinario | Charlas en Google.* Recuperado de https://liderazgopositivo.com/kim-cameron-liderazgo-positivo-estrategias-para-un-rendimiento-extraordinario-charlas-en-google/

Las relaciones positivas que fomentamos y que son importantes para nosotros juegan un rol importante en la construcción del significado positivo de nuestro trabajo (Kar y Elangovan, 2019).

Significado positivo

Cameron (2012) comparte que cuando las personas sienten que están persiguiendo un propósito profundo o involucramiento en el trabajo, el cual se vuelve significativo e importante, se pueden observar algunos de estos resultados:

Reduce:

- Estrés.
- Depresión.
- Rotación.
- Ausentismo.
- Insatisfacción.
- El uso del cinismo.

Aumenta:

- Compromiso.
- Esfuerzo.
- Felicidad.
- Satisfacción.
- Involucramiento.

Kar y Elangovan (2019) comparten que el significado en el trabajo no proviene de la naturaleza de nuestro trabajo ni del ambiente que se vive en el trabajo, sino de la relación que se tiene con ambos. Esto marca toda la diferencia y propone el marco explicativo en el que cada uno de nosotros acomodamos nuestro trabajo.

Un ejemplo del significado en el trabajo incluye que una persona perciba que tiene un impacto positivo en la comunidad, que reduce el sufrimiento humano o que facilita el desarrollo personal (Celestine, 2022). Por tanto, se resalta el valor agregado del trabajo, vinculándolo a las acciones que generan sentido y trascienden a las personas, impactando a los demás (Silva, 2019).

Cameron (2012) menciona que los individuos generalmente explican su trabajo, atribuyéndole el significado con una de estas tres maneras:

Trabajo **Carrera** **Llamado**

Los que ven a su trabajo como trabajo consideran que lo que hacen es un instrumento para obtener seguridad financiera, por lo que no tienen la expectativa de esperar algo más. El trabajo que realizan vale en medida en el que este genere los recursos necesarios para realizar actividades fuera de su trabajo, ya sea con la familia o para sus gustos y pasiones. Asimismo, valoran el arduo trabajo, la disciplina y la iniciativa personal.

Cuando se percibe al trabajo como carrera, las personas lo identifican como una manera de obtener logros, así como para avanzar en el estatus social dentro de la organización. No solo tienen un interés económico que se ve satisfecho con el trabajo, sino que el valor del mismo se deposita en la capacidad que este tiene de proveer rutas para alcanzar el éxito laboral, la promoción y el reconocimiento.

Finalmente, los que perciben al trabajo como un llamado no lo ven como una manera de obtener seguridad financiera ni para ser reconocidos, ni tampoco para avanzar en el estatus social. De la misma manera, lo acompaña "la creencia de que el trabajo contribuye a un bien mayor y que hace al mundo un mejor lugar" (Cameron, 2012).

Los líderes que se enfocan en resaltar el significado en el trabajo están interesados en resaltar el valor asociado con los resultados organizacionales, lo cual se extiende más allá de los beneficios personales. Por ende, es importante reconocer el impacto que tienen estas estrategias en los líderes y en los colaboradores, así como su relación con el resultado de su trabajo.

Cierre

Tal y como lo menciona Cameron durante una entrevista en el 2019: ninguna de estas estrategias o prácticas positivas por sí mismas son el santo remedio, por lo que es necesario llevar a cabo muchas de ellas de manera sistemática para poder identificar un impacto real en la cultura (Femi et al., 2021).

Vera et al. (2020) comparten que la idea principal es que todos estos recursos, prácticas y estrategias que fomentan y apoyan el liderazgo positivo se permeen en la organización en su cultura, infraestructura social, rutinas, roles, etc. No obstante, para lograr eso se tienen que llevar a cabo estrategias particulares que generen un impacto en los colaboradores de las distintas organizaciones.

Por otro lado, Cameron (2012) comparte que, a partir del uso de las cuatro estrategias, se han logrado resultados organizacionales excelentes en industrias tan diversas como el deporte, la producción de energía, la banca, etcétera.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender la teoría de las demandas y recursos laborales.
- Identificar el impacto que tiene el estrés en el área de trabajo.
- Conocer cómo el bienestar es una tendencia global en las organizaciones.
- Conocer las características y el impacto de las organizaciones positivas.

Referencias bibliográficas

- Caldwell, C., Cameron, K., y Quinn R. (2017). Positive leadership and adding value – a lifelong journey. *International Journal of Public Leadership, 13*(2). https://doi.org/10.1108/IJPL-12-2016-0055
- 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*. Berrett-Koehler Publishers.
- Celestine, N. (2022). *Applying Positive Psychology at Work: Your Ultimate Guide*. Recuperado de https://positivepsychology.com/positive-psychology-at-work/
- Dutton, J., y Spreitzer, G. (2014). *How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Femi, A., Swearingen, A., Stivers, W., y Schultz, J. (2021). Kim S. Cameron—Positively Making Organizations and the World Better: A Career Legacy Interview. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 28*(2). https://doi.org/10.1177/1548051821997414
- Glinska, Z. (2018). Do positive leadership strategies vary across the nations? The study of polish, French and American universities. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 5*(3).
- Insidertrades. (s.f.). *Jane E. Dutton Insider Information*. Recuperado de https://www.insidertrades.com/kelly-services-inc-stock/jane-e-dutton/
- Kar, A., y Elangovan, A. (2019). Meaning in work and meaning at work: Empirically based clarity of the constructs. *In Academy of Management Proceedings, 2019*(1). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Michigan Ross. (s.f.). *Gretchen Spreitzer*. Recuperado de https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/gretchen-spreitzer
- Seligman, M. (2011). *Flourish*. Estados Unidos: Free Press.
- Silva, B. (2019). *La relación entre las estrategias de liderazgo positivo y las prácticas ejercidas en la cadena de suministros para pequeñas y medianas empresas: caso de estudio en Santiago de Chile* (Tesis de maestría). Universidad Andrés Bello, Chile.
- Vera, D., Samba, C., Kong, D., y Maldonado, T. (2020). Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational dynamics, 50*(2). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100784
- Yañez, J. (2019). *Kim Cameron: Liderazgo positivo: estrategias para un rendimiento extraordinario | Charlas en Google*. Recuperado de https://liderazgopositivo.com/kim-cameron-liderazgo-positivo-estrategias-para-un-rendimiento-extraordinario-charlas-en-google/

Para saber más – Recursos adicionales

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

Videos

Para conocer más sobre las **organizaciones saludables**, revisa al siguiente video:

- ICBF. (2020, 9 de diciembre). *Organizaciones saludables una mirada desde la psicología positiva. Marisa Salanova* [Archivo de video]. Recuperado de https://vimeo.com/489170664

Para conocer más sobre el **estrés**, revisa los siguientes videos:

- TED. (2013, 4 de septiembre). *Kelly McGonigal: Cómo convertir al estrés en tu amigo* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU

- Alimentación Sana. (2014, 6 de mayo). *Como combatir el Estrés* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=gpnIWvNSHok

Lecturas

- Polo, J., Palacio, J., De Castro, A., Mebarak, M., y Velilla, J. (2013). Riesgos psicosociales: La psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Revista Científica Salud Uninorte*, *29*(3). Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v29n3/v29n3a18.pdf

Podcast

Para conocer más sobre **cómo afecta el estrés**, revisa el siguiente podcast:

- Entiende Tu Mente. (2019, 18 diciembre). *¿Cómo nos afecta el estrés físicamente? - Podcast 117* [Archivo de audio]. Recuperado de https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly93d3cuc3ByZWFrZXIuY29tL3Nob3cvMjYzMDc3My9lcGlzb2Rlcy9mZWVk/episode/aHR0cHM6Ly9hcGkuc3ByZWFrZXIuY29tL2VwaXNvZGUvMjA0MDY1NTg?sa=X&ved=0CAUQkfYCahcKEwiQ_dissKj2AhUAAAAAHQAAAAAQAQ&hl=en-MX

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.