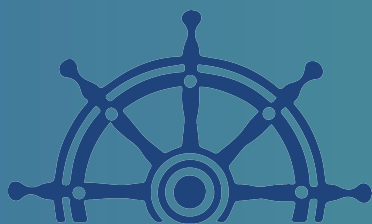


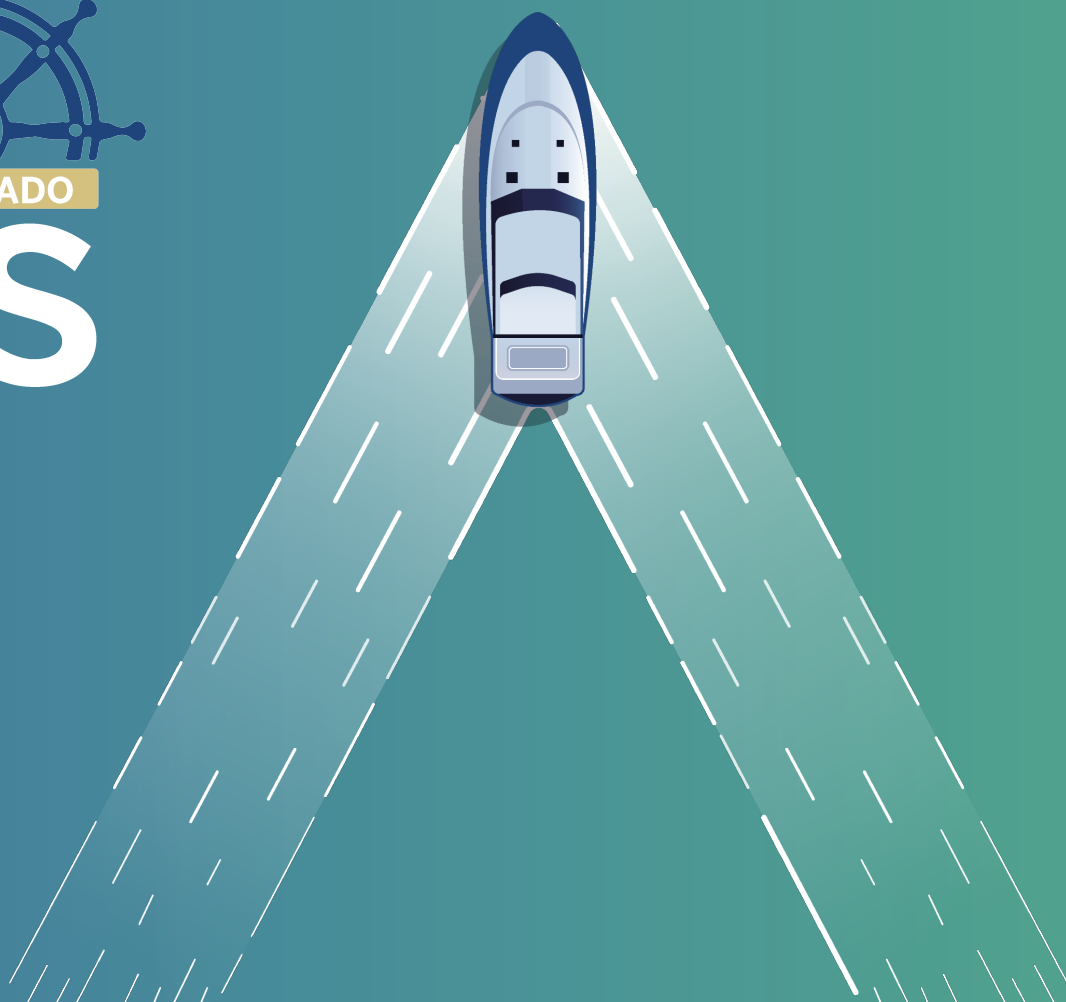
BBVA

Creando Oportunidades



DIPLOMADO

DS



Autoliderazgo

El líder positivo inicia dirigiendo su propio desarrollo

El autoliderazgo es un proceso de autoinfluencia a través del cual las personas se motivan y dirigen a sí mismas para desarrollar las actividades y comportamientos que los lleven a lograr sus objetivos (Neck y Manz, 2010). Para influenciar positivamente la eficiencia personal, los líderes deben conocer y aplicar algunas estrategias constructivas que los mantengan en línea con el desarrollo continuo.

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 para integrar aquellas cualidades que resaltan lo mejor de las personas. ¿Existe una forma de estudiar, identificar y clasificar aquellas virtudes que nos acercan no a la patología, sino al florecimiento? Esta propuesta gira entorno a prevenir patologías, pero al mismo tiempo promover las virtudes.

Gracias a esto es que se empezó un esfuerzo por organizaciones como VIA (*Virtues in Action*) para estudiar una serie de virtudes y cualidades universales (compartidas por todas las personas, indistintamente del credo, raza, cultura o país); es decir, una clasificación de virtudes y fortalezas humanas que se asocian al florecimiento de la persona.

El VIA Institute of Character (s.f.) hace una clasificación de 24 fortalezas de carácter, las cuales se agrupan en seis grandes virtudes. Para conocer sobre cada una de las fortalezas, haz **clic aquí**.

Si aún no conoces tu perfil de fortalezas, puedes hacerlo de forma gratuita en la página del Instituto VIA en <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>.

El enfoque en fortalezas no es solamente para el aprovechamiento personal o para elevar lo bien que nos sentimos en el día a día. En el mejor de los casos, este enfoque es transformador; en el peor de los casos, es bien intencionado. Su principal característica es que provee un complemento necesario a un enfoque basado en déficits.

Según Mayerson (2015):

- 64 por ciento de los trabajadores piensa que el éxito en el trabajo depende de desarrollarse sobre sus fortalezas.



- 36 por ciento piensa que el éxito surgirá al remediar debilidades.

A pesar de esto, solo el 50 por ciento de los trabajadores reporta poder usar sus fortalezas insignia en su trabajo, mientras que el 27 por ciento 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. De acuerdo con Fínez (2016), el potenciar las fortalezas de carácter (creatividad, liderazgo, gratitud, esperanza, etc.) favorece el desempeño laboral. Por consiguiente, un enfoque en fortalezas resulta necesario.

Gestión emocional

La inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer y gestionar las emociones en uno mismo y en otros, tiene un papel central en el liderazgo (George, 2000), el tomar buenas decisiones no sucede en ausencia de las emociones. Un mayor nivel de inteligencia emocional promueve mejores respuestas a los cambios y retos que se presentan cotidianamente en el entorno laboral.

Ekman (2017) explica que las emociones son un proceso complejo resultante de la valoración automática de eventos externos o internos, en el que sentimos que está ocurriendo algo importante para nuestro bienestar, a partir de esta valoración se generan un conjunto de cambios fisiológicos y comportamientos que motivan a la acción. Cabe notar que esta valoración está influenciada por las experiencias pasadas y orientación de las personas.

La gestión emocional implica desarrollar habilidades en 4 dimensiones (Davies, Stankov y Roberts, 1998):



1. Notar y comprender las emociones en uno mismo: se refiere a la habilidad de comprender las emociones profundas y expresarlas de manera natural.
2. Notar y comprender las emociones en otros: es la habilidad para percibir y comprender las emociones en otras personas.
3. Regular las emociones en uno mismo: implica la capacidad de mantener, aumentar o disminuir la emoción presente para una mejor respuesta.
4. Usar las emociones para facilitar el desempeño: se refiere a usar las emociones y dirigir las hacia actividades constructivas para el logro de metas.

Así mismo es importante tomar en cuenta que, al ser las emociones contagiosas, el líder produce un efecto de contagio emocional en el resto de su equipo que influye en el desempeño general del mismo (Greenberg y Maymin, 2013).

Optimismo y resiliencia

Los líderes, como todos los colaboradores de una organización experimentan de vez en cuando reveses en el trabajo y lo importante es qué tan bien y qué tan rápido pueden recuperarse de ellos. La resiliencia es una de las características fundamentales de las personas para superar la adversidad y crecer a través de ella, pues les ayuda a controlar el estrés cotidiano, superar las desventajas de la infancia, recuperarse de la adversidad y buscar oportunidades. Se puede definir como la "capacidad de perseverar y adaptarse cuando las cosas salen mal" (Reivich y Shatté, 2002).

Inevitablemente, todas las personas vivimos momentos complicados, llenos de incertidumbre y adversidad. Sin embargo, no todas reaccionan de la misma manera; algunas personas se ven sobrepasadas por la situación, mientras que otras logran superarla, incluso llegando a florecer a través de ella (Seligman, Reivich, Jaycox y Gillham, 1995).

La resiliencia es una habilidad que tiene un gran componente emocional y otro cognitivo. La experiencia ante la adversidad es muy subjetiva; es decir, depende de la percepción de cada persona. Por ejemplo, un evento como perder su trabajo puede ser devastador para una persona o sólo desafortunado para otra. La forma en que se piensa sobre el evento adverso es un factor decisivo para su afrontamiento (Reivich y Shatté, 2002). En el ejemplo anterior, la primera persona puede pensar que nunca conseguirá otro trabajo o que no podrá mantener a su familia, por lo que seguramente experimentará altos niveles de tristeza, ansiedad y desesperación. En cambio, la segunda persona podría tomar este evento como una oportunidad de buscar un mejor



trabajo, pensando que seguramente podrá encontrar otro. Esto resultaría en niveles bajos de ira y tristeza. Incluso, esta persona podría llegar a experimentar alguna emoción positiva como la esperanza.

Reivich y Shatté (2002) plantean que la resiliencia es un concepto que depende del desarrollo de diferentes habilidades, como regulación emocional, empatía y autoeficacia. Sin embargo, proponen como factor fundamental el desarrollar un pensamiento optimista; es decir, una forma de pensar más positiva, confiada de las propias habilidades y de que el futuro puede ser mejor.

Existen diferentes estrategias que un líder puede tomar en cuenta para desarrollar habilidades resilientes a nivel individual y grupal. A continuación, se detalla dos de ellas:

Optimismo

Existen dos maneras de entender el optimismo:

1. Tendencia a esperar que cosas buenas ocurran en el futuro; es decir, se diría que una persona optimista siempre espera resultados positivos de sus experiencias.
2. Manera de explicar las cosas malas que suceden.
- 3.

A esto se le llamó **estilo explicativo** (Peterson, Seligman y Vaillant, 1988; Gordeeva y Osin, 2011). Una persona puede percibir que su problema es:

"Todo lo que sucede es mi culpa y de nadie más".	interno o externo	"Lo que sucede es culpa de otras personas o circunstancias".
"El problema durará eternamente, no tiene solución".	estable o inestable	"El problema pasará, no durará eternamente".
"El problema me afecta en todas las áreas de mi vida".	global o local	"El problema afecta únicamente un aspecto de mi vida".

Las personas optimistas suelen percibir los problemas como externos, inestables y globales. Saben que no todo es su culpa, dan valor a las circunstancias, entienden que, aunque no puedan solucionar el problema, éste no durará eternamente y saben distinguir y separar un problema que afecta sólo a un aspecto de su vida del resto. Por lo tanto, una estrategia para ser más optimistas es estar conscientes de cómo percibimos los problemas desde una visión externa, inestable y global (Reivich y Shatté, 2002).



Para saber más sobre **tus niveles de optimismo**, visita el siguiente sitio:



University of Pennsylvania. (s.f.). Questionnaire Center. Recuperado de <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/testcenter>

Identificar trampas del pensamiento

Las trampas del pensamiento corresponden a sesgos que tienen las personas a la hora de interpretar una acción o un evento. Estos errores hacen percibir los problemas desde una perspectiva más complicada y con menos posibilidades de solución.

Algunos errores que podemos nombrar son los siguientes:

- **Leer la mente:** tendencia a asumir y creer que sabemos lo que otros piensan. Por ejemplo: "seguro piensa que...".
- **Yo:** tendencia a culparse de todo. Por ejemplo: "todo es mi culpa".
- **Otros:** tendencia a culpar a los demás. Por ejemplo: "todo es culpa de...".
- **Catástrofe:** tendencia a escalar un problema hasta una situación peor. Por ejemplo: "va a suceder lo peor".
- **Desesperanza:** tendencia a sentir que no se puede hacer nada al respecto y que el problema no tiene solución. Por ejemplo: "no puedo hacer nada al respecto".

Reivich y Shatté (2002) sugieren combatir estos pensamientos en tiempo real, es decir, mientras suceden. Una estrategia recomendada por el Programa de resiliencia de la Universidad de Pennsylvania es usar pequeñas frases de inicio que ayuden a formar un pensamiento positivo y eliminen el pensamiento contraproducente (Seligman, 2012). Se sugieren las siguientes tres maneras:

- **Evidenciar:** hechos que te ayuden a comprobar que puedes resolver la situación. Por ejemplo: "esto no es verdad, porque...".
- **Replantear:** encontrar una manera de darle un nuevo significado a la situación. Por ejemplo: "una mejor manera de ver esto es...".
- **Planear:** tener un plan de acción en caso de que las cosas puedan salir mal. Por ejemplo, "si pasa esto, entonces...".

Por ejemplo, un pensamiento contraproducente puede ser el siguiente: "mi jefe me citó mañana para hablar conmigo. Seguro piensa que no estoy siendo eficiente y me va a despedir".

Se puede utilizar la estrategia de replantear la situación y cambiar el pensamiento: "una manera de ver esto es que puedo aprovechar la junta para expresar mi



inquietud sobre la carga de trabajo". Al replantear la situación, se reduce el nivel de estrés.

Bibliografía:

- George, Jennifer. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Greenberg, M. H., Maymin, S., y Woods, E. (2013). *Profit from the positive: Proven leadership strategies to boost productivity and transform your business*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mayerson, N. (2015). "Characterizing" the Workplace: Using Character Strengths to Create Sustained Success. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/%22Characterizing%22-the-Workplace%3A-Using-Character-to-Mayerson/fee7f341696db449e6d2db1633cce06050223b3c>
- Neck, C. P., y Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson.
- Peterson, C., y Park, N. (2009). El estudio científico de las fortalezas humanas. En Vázquez, C., y Hervás G. (coords.), *La ciencia del bienestar: fundamentos de una psicología positiva*. España: Alianza.
- Peterson, C., y Seligman, M. (2014). *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification*. Estados Unidos: American Psychological Association.
- Reivich, K., y Shatte, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books.

