

# BBVA

Creando Oportunidades



DIPLOMADO

# DS



## Módulo 1

*Líder apreciativo*

El líder apreciativo debe tener la capacidad de prestar atención a las fortalezas y capacidades, descubrir competencias, para elevar y extender el potencial del sistema y crear un espiral ascendente de desempeño, desarrollo y crecimiento energizante (Subirana, 2015).

#### a. Conexiones de alta calidad

Dutton y Worline (2018), han encontrado que, más que hablar de relaciones, también es importante hablar de conexiones que se tienen a lo largo del día. Estas conexiones consideran algo que definen como micromomentos y son esos instantes en que interactuamos con otras personas. Estas conexiones se pueden desarrollar con un sinfín de personas, por ejemplo: con quienes te encuentras comúnmente en el trayecto entre tu casa y el trabajo, con el vecino, un guardia de seguridad, etc.

Desde esta perspectiva podemos tener micromomentos que forman conexiones todos los días. Se ha encontrado que estos pequeños momentos tienen muchos beneficios como: incrementar la disponibilidad y el funcionamiento de nuestros recursos fisiológicos (sistema endócrino, cardiovascular y respiratorio) e incrementar nuestra resiliencia fortaleciéndonos desde adentro.

Este tipo de conexiones constituye un soporte social que apoya a las personas al enfrentar situaciones adversas; el líder es quien tiene una gran influencia en la formación de este tipo de conexiones.

#### b. Comunicación positiva

La comunicación positiva forma parte importantísima de las habilidades de un líder apreciativo. Una comunicación positiva ocurre cuando el lenguaje **afirmativo** y **alentador** reemplaza al lenguaje negativo y crítico. Cameron (2008) comenta que la proporción de oraciones positivas en comparación con las negativas en la comunicación entre un líder y un colaborador es uno de los mayores predictores del desempeño organizacional.

El líder posee un efecto exponencial para crear resultados en las organizaciones. Para promover esta comunicación positiva, los líderes primero deben hablarse a sí mismos de forma positiva y dirigir con el ejemplo. La comunicación auténtica y sincera es una característica de este intercambio positivo que genera confianza en el líder y en la organización.

#### c. Enfoque apreciativo en las conversaciones

Otra manera en la que el líder apreciativo puede generar cambios y bienestar dentro de equipos y organizaciones es a partir de la apreciación y no sólo de la afirmación de



lo positivo. Stavros & Torres (2021) hacen énfasis en que el tener Conversaciones Apreciativas anima a las personas, fortalece las relaciones, genera creatividad y acelera el movimiento de las organizaciones.

Una conversación con enfoque apreciativo agrega valor por medio de preguntas apreciativas y diálogo. Se conocen como: conversaciones que vale la pena tener (Lewis, 2019). Las preguntas apreciativas ayudan a que la conversación vaya enfocada en lo que genera valor, tanto en la persona como en la conversación, los equipos y la organización. Las preguntas generativas propician el diálogo constructivo por medio de 4 acciones principales:

1. Hacer visible lo invisible: preguntas que inspiran a ver la situación desde otra perspectiva. Ejemplo: ¿qué otra situación podría generar ese resultado?
2. Crear un entendimiento mutuo: encontrar el punto de referencia que todos los involucrados conocen para partir de esa información en común. Ejemplo: ¿qué otra información tiene el cliente que pueda generar valor a la estrategia?
3. Generar nuevo conocimiento: identificar aquello a lo que se le puede poner atención para generar todavía mayores ideas, innovar procesos, etc. Ejemplo: ¿a qué líder famoso admiras?, ¿qué podemos aprender de él para ser un buen líder?
4. Inspirar posibilidades: encontrar nuevas maneras de hacerlo mejor, más fácil, innovar. Ejemplo: ¿Qué más podemos mejorar para que siga estando muy bien el clima laboral?

#### d. Reconocimiento y retroalimentación frecuente

Para un líder positivo, es muy importante conocer de manera cercana a su equipo de colaboradores; es el primer paso para dar **reconocimiento** y, posteriormente, retroalimentación. Algunos consejos para conocer mejor a los colaboradores son los siguientes: involucrarse en conversaciones más profundas y no asumir que sabemos lo que quieren, no asumir que el mismo tipo de reconocimiento le va bien a todo mundo, ser el ejemplo que desea que su gente siga y considerar el hecho de que nos acostumbramos a lo bueno (adaptación hedónica), por lo que hay que implementar elementos de variedad, sorpresa y actualización en los programas y acciones de reconocimiento.

En cuanto a la **retroalimentación**, generalmente se tiene la tendencia a enfocarse en los puntajes más bajos o en las metas no alcanzadas. Se les da prioridad a las debilidades, buscando mejorar a partir de las carencias. Esto genera un círculo vicioso orientado a repetir los errores, pues es la única forma de reconocimiento que se recibe.

El proceso de la retroalimentación positiva se enfoca principalmente en las metas alcanzadas y, a partir de este reconocimiento, se revisa lo que faltó y se formula un plan de acción para cumplir las metas planteadas. Este tipo de retroalimentación genera un círculo virtuoso orientado a mejorar, incentiva la comunicación positiva y



lleva a un proceso de descubrimiento de las fortalezas y atributos positivos del líder y sus colaboradores.

Por ello es importante dar este giro a la manera de retroalimentar y reconocer. Hay que pasar del enfoque en el pasado, lo que ya no es posible cambiar, al enfoque en la construcción del futuro.

#### e. Del *feedback* al *feedforward*

Es necesario asegurar que tu comunicación dará espacio a escuchar la voz de tu colaborador, sus intereses y motivaciones, logrando apertura y generación de ideas útiles y concretas que se traduzcan en planes de acción. Para ello usaremos la metodología *feedforward*, basada en el concepto de que las personas se desarrollan mejor cuando enfocan su energía y atención en un futuro en el que pueden tener influencia, no en el pasado en el cual ya no pueden tomar acción.

Algunas características importantes del *feedforward* son:

**Regenera** el talento, lo hace crecer buscando nuevas maneras de aplicarlo: “¿Qué te parece dar un entrenamiento en...?”

**Expande** posibilidades retando a encontrar la mejor alternativa: “A lo que me acabas de proponer ¿qué te parece si le agregamos...?”

Es **auténtico**, describe la situación y su efecto, para luego invitar a la persona a buscar soluciones. Tiene un **impacto**, al elaborar un plan de acción paso a paso, donde el colaborador lidera su propio cambio.



**Bibliografía:**

Cameron, K. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>

Dutton, J. y Worline, M. (2018, 20 febrero). *Putting High Quality Connections into Practice - Positive Links Speaker Series* [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GjVvvCr3Bw>

Lewis, S. (2019). *Positive Psychology in Business: 101 Workplace Ideas and Applications*. Pavilion Publishing and Media Ltd.

Stavros, J., y Torres, C. (2021). *Conversations Worth Having, Second Edition: Using Appreciative Inquiry to Fuel Productive and Meaningful Engagement* (2.a ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Subirana, M. (2015). *Florecer Juntos: guía de coaching apreciativo*. España: Kairós.

