

BBVA

Creando Oportunidades





Modulo 1

Tema 3 Equipos
comprometidos

¿CÓMO ESTÁS?





Coach y líder de equipos

Agenda

- 1 Emociones positivas en ambientes laborales
- 2 Relaciones positivas y redes de energía en los equipos de trabajo
- 3 Clima organizacional positivo
- 4 Fortalezas del Equipo





Emociones positivas en ambientes laborales



“

Un enfoque hacia la positividad, no se refiere a ignorar las experiencias negativas, más bien se refiere a la necesidad de poner más atención a las experiencias positivas.

”

Las emociones positivas resuelven problemas relacionados con el **crecimiento** y el **desarrollo**.

En otras palabras, conllevan beneficios de adaptación a largo **plazo** (Fredrickson, 2003).

Emociones Positivas en Ambientes Laborales

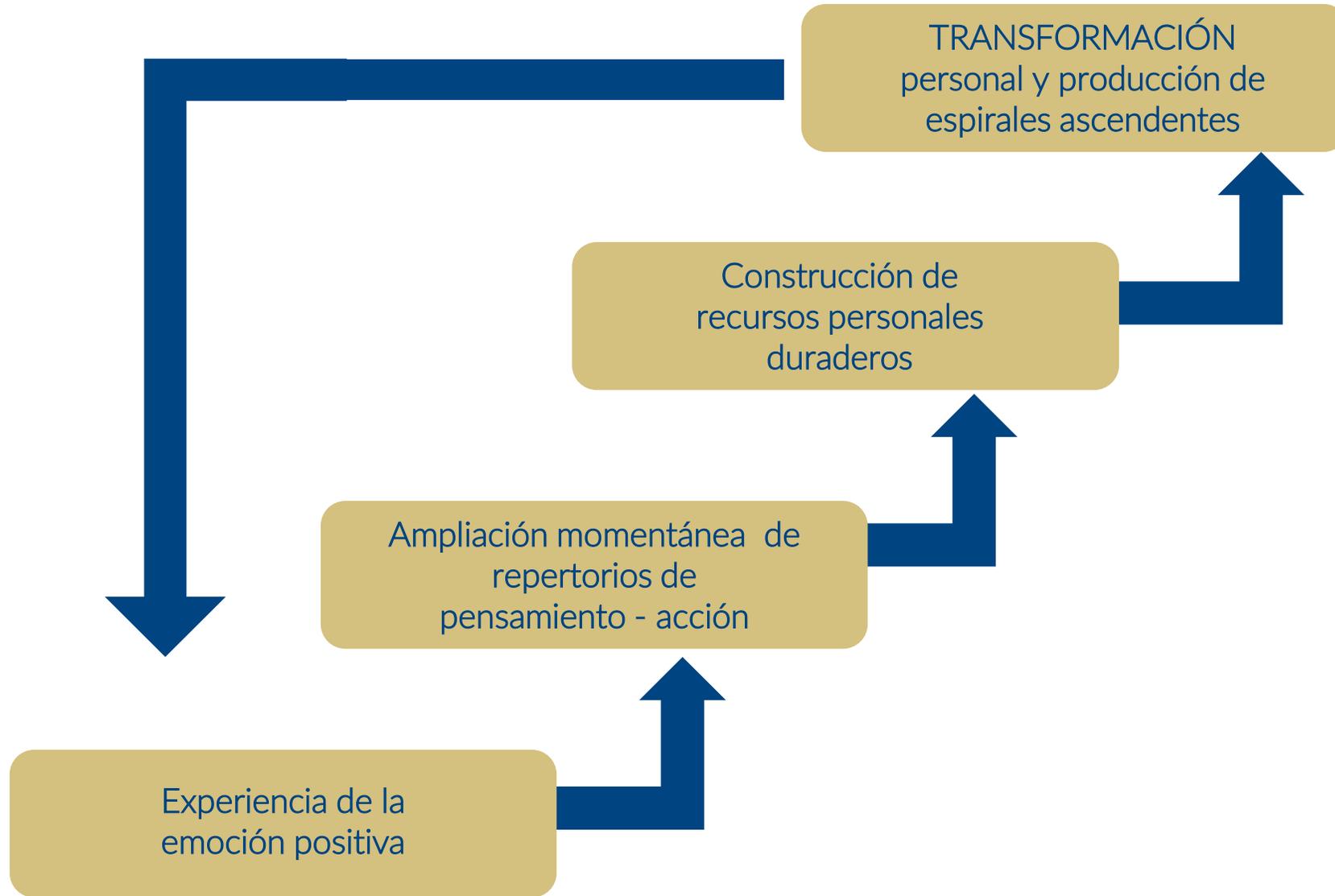
La expansión psicológica detonada por una emoción positiva incrementa las posibilidades de que una persona encuentre **significados positivos** en eventos subsecuentes y experimente emociones positivas adicionales. Generando así espirales ascendentes de emociones positivas

(Fredrickson y Joiner, 2002).



Figura 1. Espiral ascendente de emociones positivas (Fredrickson y Joiner, 2002).

Emociones Positivas en Ambientes Laborales



Al incrementar los **recursos personales**, que luego pueden ser utilizados en otros contextos y bajo otros estados emocionales, se afronta con mejores garantías situaciones parecidas en otros momentos.





Piensa en alguna emoción que te haya transformado:

- ¿Qué emoción positiva te hizo ampliar tu repertorio pensamiento – acción?
- ¿Cómo lo ampliaste?
- ¿Qué recursos personales construiste a partir de esa ampliación?
- ¿Cuál fue tu transformación?

Las emociones positivas ponen en marcha **conductas más flexibles**, menos predeterminadas, ayudando de este modo a ampliar nuestros repertorios de conducta.

¡Incluso a adoptar nuevos estilos de liderazgo!



Ampliación del pensamiento:

- Mejora su capacidad de procesar mayor cantidad de información.
- Aumenta su capacidad de atención a los detalles.
- Realiza interpretaciones más enriquecedoras sobre su realidad.
- Experimenta altos niveles de creatividad y productividad.

Construcción de nuevos recursos:

- Regula sus emociones negativas, como el miedo, tristeza y ansiedad.
- Eleva su complejidad intelectual e interés.
- Aumenta su capacidad para explorar diferentes soluciones para una situación.
- Mejora la toma de decisiones.

¿De que manera todo esto los apoya en este nuevo reto?

Emociones Positivas en Ambientes Laborales

Estrategias prácticas dirigidas al desarrollo de emociones positivas colectivas que fomenta la resiliencia y mejora el rendimiento:





**Identifica a qué emoción
corresponde cada imagen.**











BBVA

Creando Oportunidades



BBVA

Creando Oportunidades



BBVA

Creando Oportunidades



BBVA

Creando Oportunidades



BBVA

Creando Oportunidades





10 Emociones positivas

- Universalidad -

1. Alegría
2. Gratitud
3. Serenidad
4. Interés
5. Esperanza
6. Orgullo
7. Diversión
8. Inspiración
9. Asombro
10. Amor

(Fredrickson, 2002)

Actividad 2

Creando estrategias positivas



1. En equipo seleccionen dos emociones positivas con las que quieran trabajar (consideren el repertorio de conductas y emociones que experimentan de manera natural como DS).
2. Diseñen 2 acciones para fomentar el uso de las emociones que seleccionaron con sus equipos de trabajo. (que reflejen más el nuevo liderazgo).
3. Elaboren una presentación corta con dichas acciones para presentar en sesión plenaria.

Comida

Identifica emociones positivas



Energizador

Identifica emociones positivas



1. 6 voluntarios al frente.
2. En equipo hay que formar la palabra de la emoción positiva correspondiente.
3. El resto del grupo los va guiando para que puedan ellos formar la palabra completa.
4. ¿Qué emociones positivas experimentaron con este ejercicio?



Relaciones positivas y redes de energía en los equipos de trabajo



Personas que son focos de energía positiva



Apoyo en los demás

El factor protector número uno son las relaciones.

Redes de energía en las organizaciones

Energizadores

Desenergizadores

¿Qué conductas tengo actualmente que pueden ser desenergizadoras y que puedan resultar contraproducentes como DS?

¿Qué conductas actuales como DS voy a cambiar para ser más energizador?

Personas que son focos de energía positiva

Energizadores



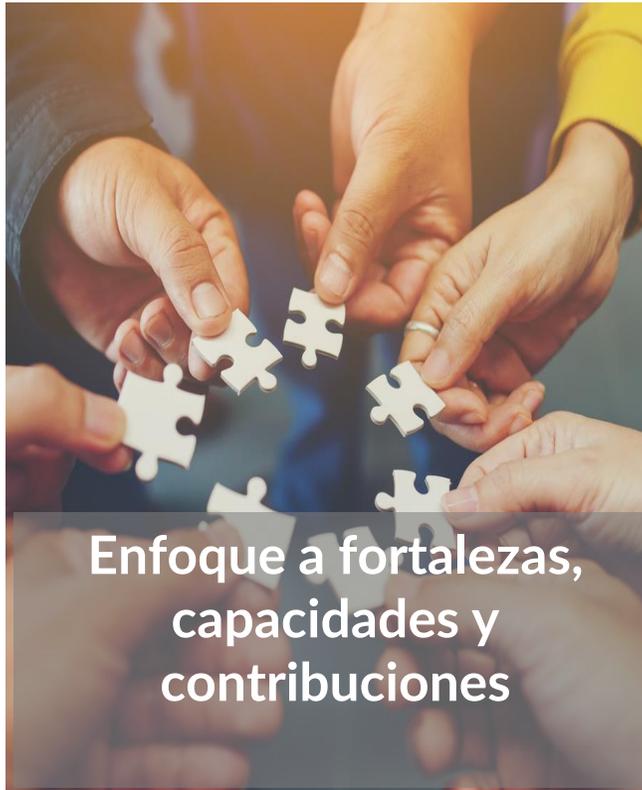
- Ayudan a los demás a florecer
- Ven oportunidades
- Resuelven problemas
- Son optimistas
- Son confiables
- Están altamente involucrados
- Son auténticos

(Cameron, 2013)

¿Cómo voy a cambiar esos comportamientos para ir construyendo una imagen de DS más energizador?

Relaciones positivas y redes de energía en los equipos de trabajo

Agregar valor a las contribuciones de los colaboradores



Enfoque a fortalezas, capacidades y contribuciones

Prácticas contemplativas



Meditación y Mindfulness

Recreación y diversión



Fomentar interacciones positivas

(Cameron, 2013)

Desarrollo de energía positiva

Instrucciones:

1. Lee la explicación de los habilitadores de tareas: directos, laterales y de balcón.
2. Imagina una tarea crítica en tu trabajo (trabajo individual).
3. Identifica a los tres tipos de habilitadores que pueden facilitar la realización de la tarea (mapa de habilitadores de tareas).
4. Escribe en tu cuaderno una lista de cosas concretas que puedes hacer para que tus habilitadores sepan que reconoces y agradeces sus esfuerzos.
5. Envía un mensaje de reconocimiento a alguna de estas personas energizantes que habilitan tu desempeño.

ACTIVIDAD 3. MAPA DE HABILITADORES DE TAREA

Una manera de generar energía positiva dentro del trabajo es habilitando tareas. Las personas con altos niveles de energía son habilitadoras de tareas. Según Dutton (2003), existen tres tipos de habilitadores que pueden impulsar el desempeño de las personas:

- **Habilitadores directos:** son visibles, fáciles de identificar, personas con las que se tiene contacto frecuente.
- **Habilitadores laterales:** son personas que ayudan de manera menos obvia, aunque no menos importante. Pueden ser miembros de la familia, amigos o personas en la organización cuya ayuda no se debe a su trabajo o su relación formal contigo.
- **Habilitadores de balcón:** son personas que te han inspirado en el pasado y te han ayudado a través de su inspiración, sabiduría, dirección, o por su mera existencia. Los habilitadores de balcón raramente saben que juegan este rol en su desempeño.

- 1 De manera individual, imagina que estás realizando una tarea crítica en tu trabajo. Piensa en esa tarea como si fuera una presentación en un escenario, en donde hay personas que trabajan frente y detrás del escenario. ¿Quiénes participan dentro y fuera del escenario?
- 2 Identifica las personas que corresponden a los tres tipos de habilitadores y que te pueden facilitar la realización de la tarea (mapa de habilitadores de tareas).
- 3 Reconoce a tus habilitadores, preguntándote lo siguiente:
 - ¿Mis habilitadores saben que aprecio su papel al ayudarme en este proyecto o tarea? Escribe una lista de algunas cosas concretas que puedes hacer para que tus habilitadores sepan que reconoces y agradeces sus esfuerzos, y algunas cosas que puedes hacer para corresponder.
- 4 Envía un mensaje de reconocimiento (correo, WhatsApp, mensaje de texto, etc.) a uno de tus habilitadores, por ser una persona energizante que habilita tu desempeño.



BBVA

Creando Oportunidades



Conexiones de alta calidad

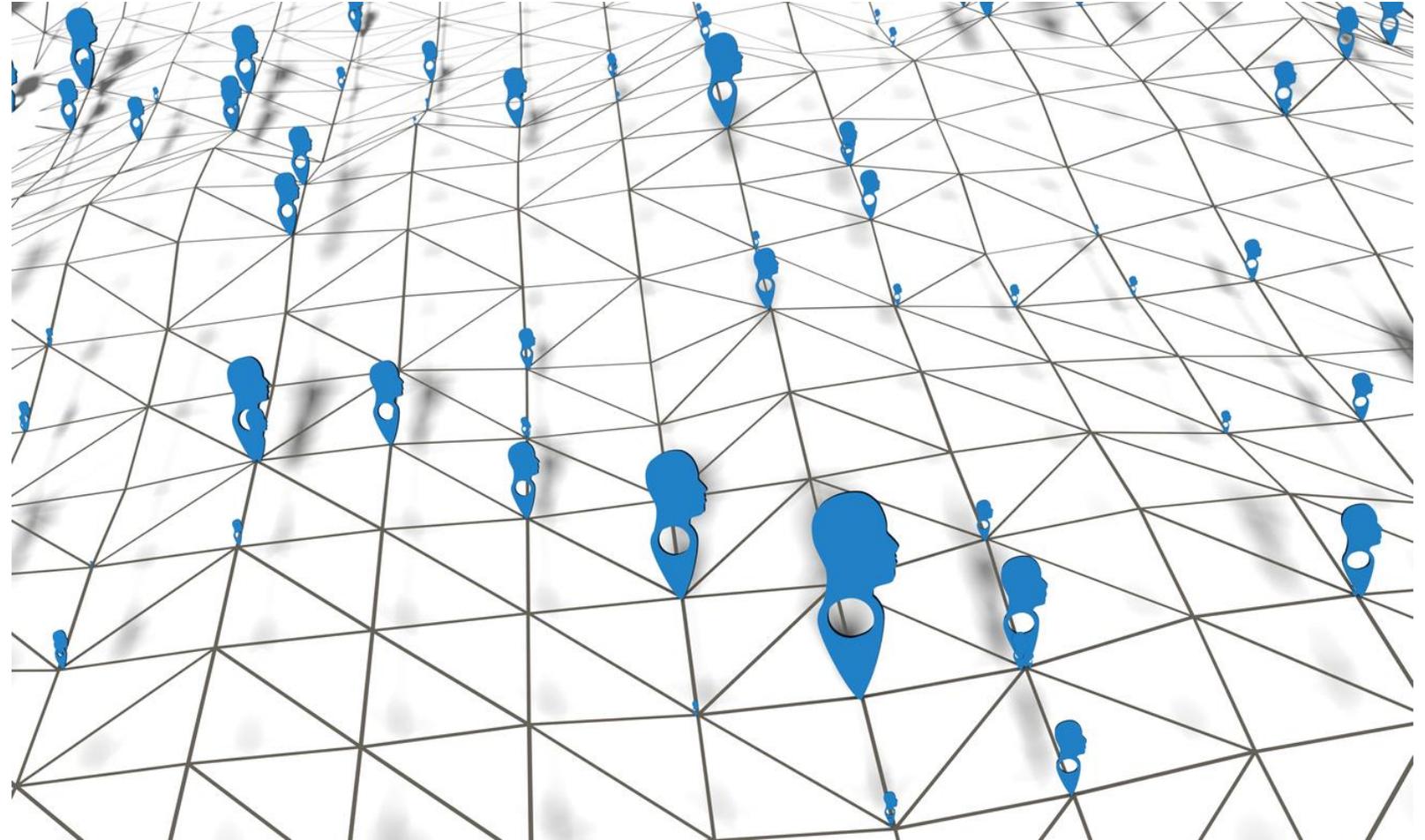


Conexiones de alta calidad

Conexiones



Micromomentos

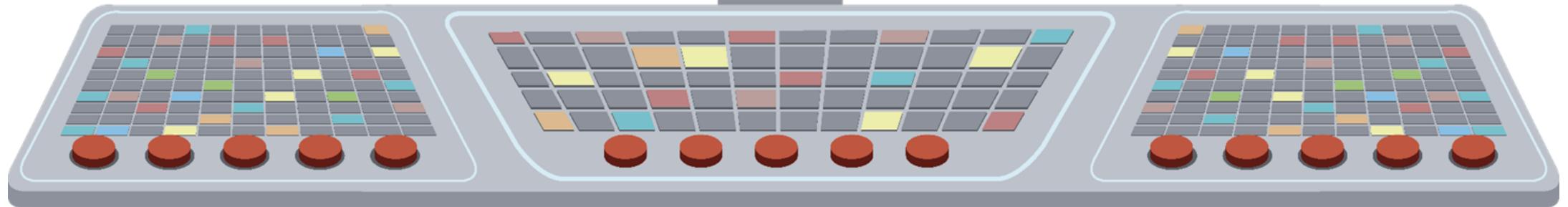


¿Has experimentado altos niveles de energía al saludar o encontrarte a alguien?

¿Identificas a algunas personas que te transmiten esa sensación de involucramiento y que te hacen sentirte revitalizado?

¡Es una conexión de alta calidad!

Conexiones de alta calidad



Conexiones de alta calidad

Las conexiones de alta calidad contribuyen a:

El florecimiento individual de los colaboradores



La efectividad organizacional



McConchie (2019) comparte que se ha comprobado que las **relaciones positivas** nos pueden ayudar a tener éxito, crecer y convertirnos en mejores personas. Incluso que las personas que están floreciendo generalmente están haciendo algo por los demás.

Cuatro **características** que definen las conexiones de alta calidad, según Heaphy y Dutton (2008), son:

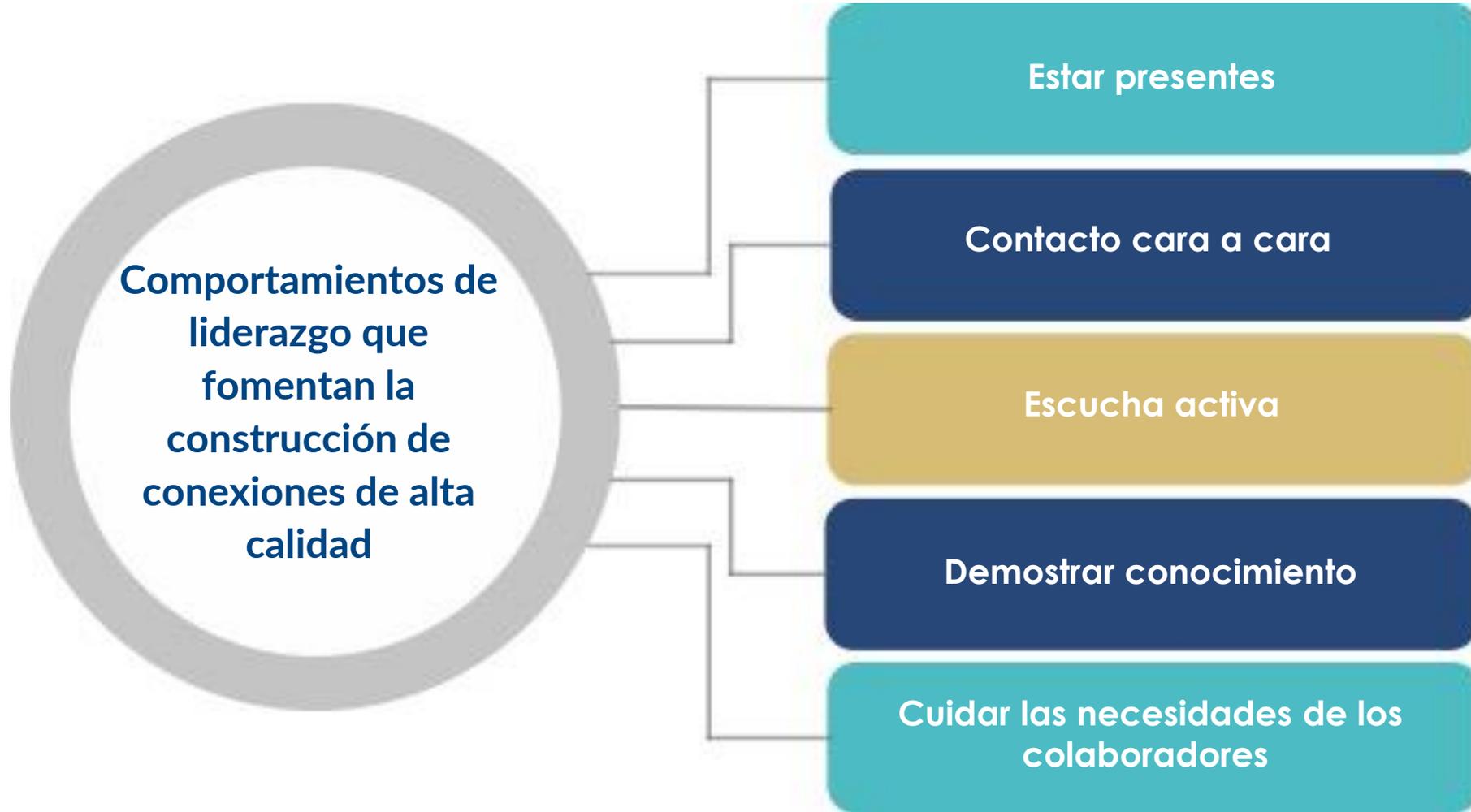
1. Altos niveles de vitalidad y energía compartidos por ambas partes
2. Una sensación de mutualidad, un sentido de participación y sensibilidad compartida.
3. Aprecio y respeto positivo.
4. Cambios fisiológicos que literalmente dan vida.

Conexiones de alta calidad

Estrategias para construir relaciones de alta calidad:

<p>Compromiso respetuoso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer sentir a la otra persona valiosa e importante. • Estar presente, mostrar empatía y practicar la escucha activa. 	<p>Juego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear actividades que fomenten la diversión. • Por ejemplo: reuniones, <i>clasecitas, retas</i>, etc. 	<p>Confiar en los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar vulnerabilidad ante los demás. • Comunicar confianza a los demás. 	<p>Habilitar el desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los demás a que tengan un desempeño exitoso. • Compartir información. Por ejemplo: <i>tips</i>, sugerencias, asesorías, <i>coaching</i>, etc.
--	--	---	--

Conexiones de alta calidad



Caso conexiones de alta calidad

Como Director de Sucursal quieres generar conexiones de alta calidad dentro de tu equipo de trabajo, para esto les dices que te gustaría que todos los viernes después del cierre de la sucursal, salgan para convivir fuera de la oficina. Dos de tus banqueras te dicen que ellas no pueden ya que tienen compromisos familiares que atender.

1. En equipo, desarrollen un plan de acción para cada estrategia con la finalidad de que esas dos banqueras puedan formar parte de esas conexiones y no se sientan fuera del equipo.





Tomando como base los comportamientos de liderazgo y las estrategias para generar conexiones de alta calidad, formen equipos, seleccionen dos de las situaciones para generar una estrategia:

- Una manera de generar una conexión de alta calidad con un banquero que está teniendo un mal día y está batallando para activar su autorregulación emocional.
- Una manera de generar una conexión de alta calidad con un compañero de trabajo con quien tienes una relación complicada.
- Una manera de generar una conexión de alta calidad con un equipo de caja que no cumple con sus compromisos y fechas de entrega.

Actividad

Ser generador de conexiones



Conclusiones grupales

Emoji de Energía

1. Utilicen los emojis de la lista para generar acciones que pueden ayudarlos a aumentar la energía en el día a día:





Contesta el Quiz

Quiz Autoliderazgo

BBVA

Creando Oportunidades





**Coach y
líder de equipos**

**¿Cómo estás?
¿Qué te llevas?**

BBVA

Creando Oportunidades



DIPLOMADO

DS

¡Muchas Gracias!





Clima organizacional positivo





El **clima organizacional positivo** se puede fomentar mediante:

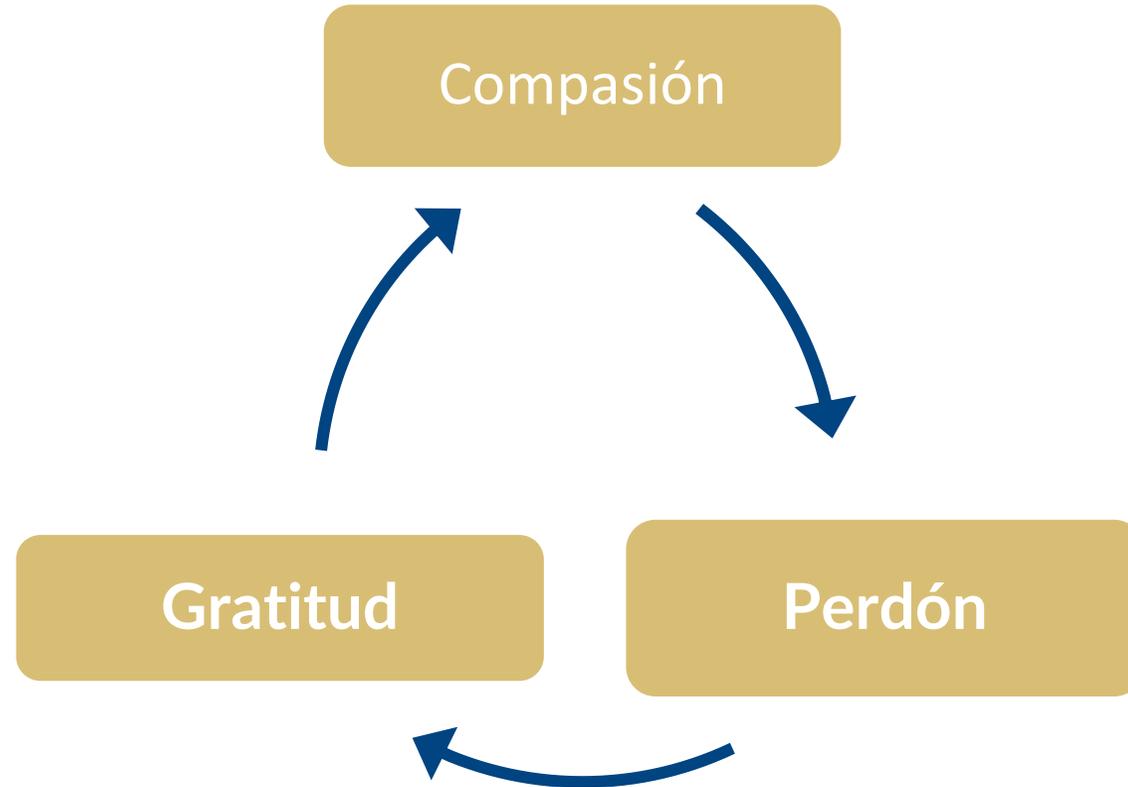
- La compasión
- El perdón
- La gratitud

(Cameron, 2013)

Como Director de Sucursal es indispensable tener consciencia de que tus acciones tendrán un impacto en el clima organizacional.

Clima organizacional positivo

Los 3 elementos generan un círculo virtuoso



(Cameron, 2013)



1. Identifica historias o situaciones en BBVA en las cuales se hayan vivido estos 3 elementos.
2. Compártelas con el equipo.
3. En equipo contesten:
¿Qué podemos hacer para generar más historias similares?

¿Qué **no** es el perdón?

Reconciliación (reparar o regresar a una relación).

“Dejar ir”, pero deseando venganza

Condonar o excusar el comportamiento del ofensor

Conceder misericordia legal al ofensor

Olvidar la injusticia

¿Qué sí es el perdón?

- La decisión de superar el dolor que fue provocado por otra persona.
- Dejar ir la ira, el resentimiento, la vergüenza y otras emociones asociadas con una injusticia, aunque sean sentimientos razonables.
- Tratar al ofensor con compasión, a pesar de que yo crea que no tiene derecho a eso.



(Cameron, 2013)

Perdón

Respuesta intencional a una ofensa que rompe un ciclo destructivo de acción-reacción.



Cuando una persona se siente victimizada, su reacción típica es una respuesta negativa.



Las tendencias reactivas pueden deteriorar el clima organizacional.

(Cameron, 2013)



Algo que ayuda en el proceso del perdón es tomar la perspectiva de la otra persona. Contesta en cada renglón:



Presiones	¿Qué presiones situacionales estaban ocurriendo en ese momento que hicieron que actuara de esa manera?	
Pasado	¿Qué factores adicionales contribuyeron a que actuara de esa manera?	
Personalidad	¿Qué eventos en la vida de la persona impactaron en la personalidad que tiene?	
Provocaciones	¿Cuáles fueron mis comportamientos que pudieron provocar la situación? ¿Pudo haber pasado que la otra persona interpretara mi comportamiento como provocativo?	
Planes	¿Cuál era la buena intención de la otra persona? ¿Pensaba ayudarme, corregirme, o pensaba que lo que hacía era bueno para mí pero le salió al revés?	

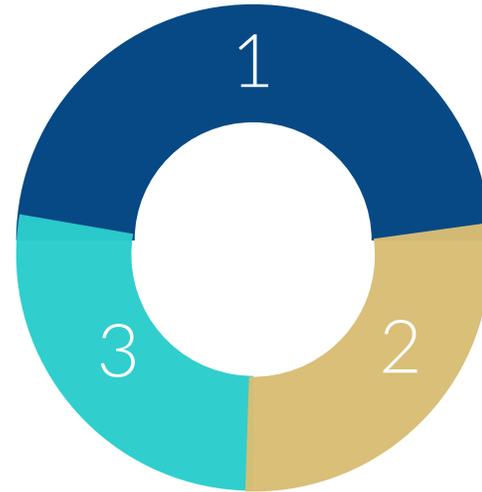
Esta herramienta para trabajar en el perdón es esencial para que como DS vayas manteniendo el clima organizacional positivo.

¿Cómo lo puedes utilizar dentro de la sistemática?

Clima organizacional positivo

Compasión

El primer nivel consiste en darse cuenta del sufrimiento de una persona.



El tercer nivel son las acciones que se realizan para aliviar el sufrimiento del otro.

El segundo nivel es sentir empatía y preocupación por la persona que sufre.

Compasión

La experiencia de la compasión genera emociones positivas en un contexto laboral



Proceso central para el funcionamiento óptimo de las organizaciones.

Genera involucramiento y agradecimiento a la organización y a los compañeros con quienes se trabaja.

(Cameron, 2013)

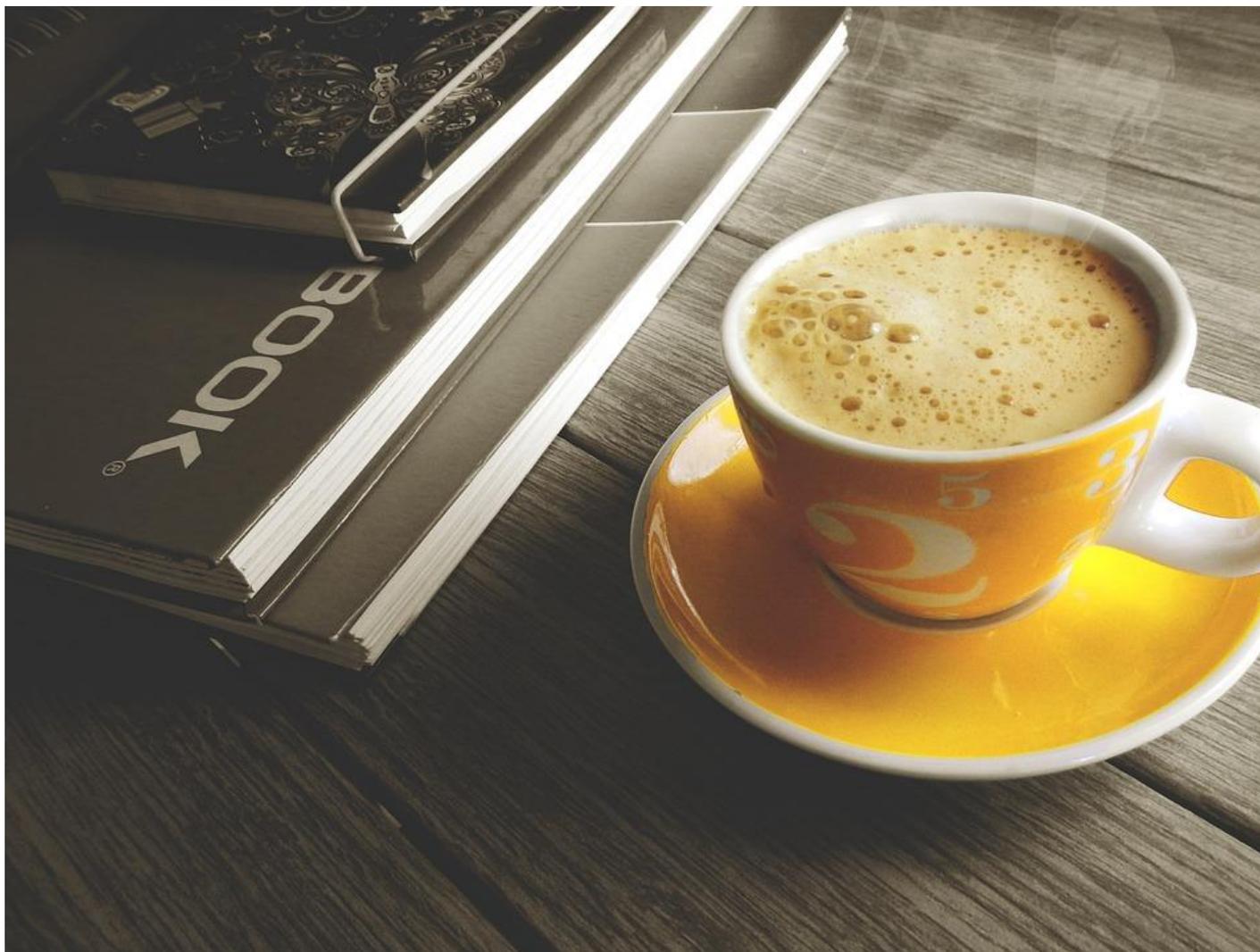


Actividad de autocompasión

Respiración de la mariposa

¿CÓMO ESTÁS?





Explicación de gratitud

Con video



- La palabra “gratitud” viene del latín gratia que quiere decir: favor, regalo o placentero.
- el darnos cuenta de que recibimos “regalos” de la vida sin que necesariamente hayamos hecho algo para merecerlos.
- Además, sentir agradecimiento es placentero, nos hace sentir bien (Emmons & Shelton, 2002).

Emmons enumera 3 condiciones que deben de existir para poder sentir gratitud:

- Que se considere que el beneficio recibido es algo con valor.
- Que se identifique al beneficiario.
- Que se perciba el beneficio como un regalo.



Prácticas de Gratitud *Para apoyar e impactar a tu equipo*

Diario de Gratitud

Identificar tus “vías hacia la gratitud”

Compañero de Gratitud

Varía la estrategia

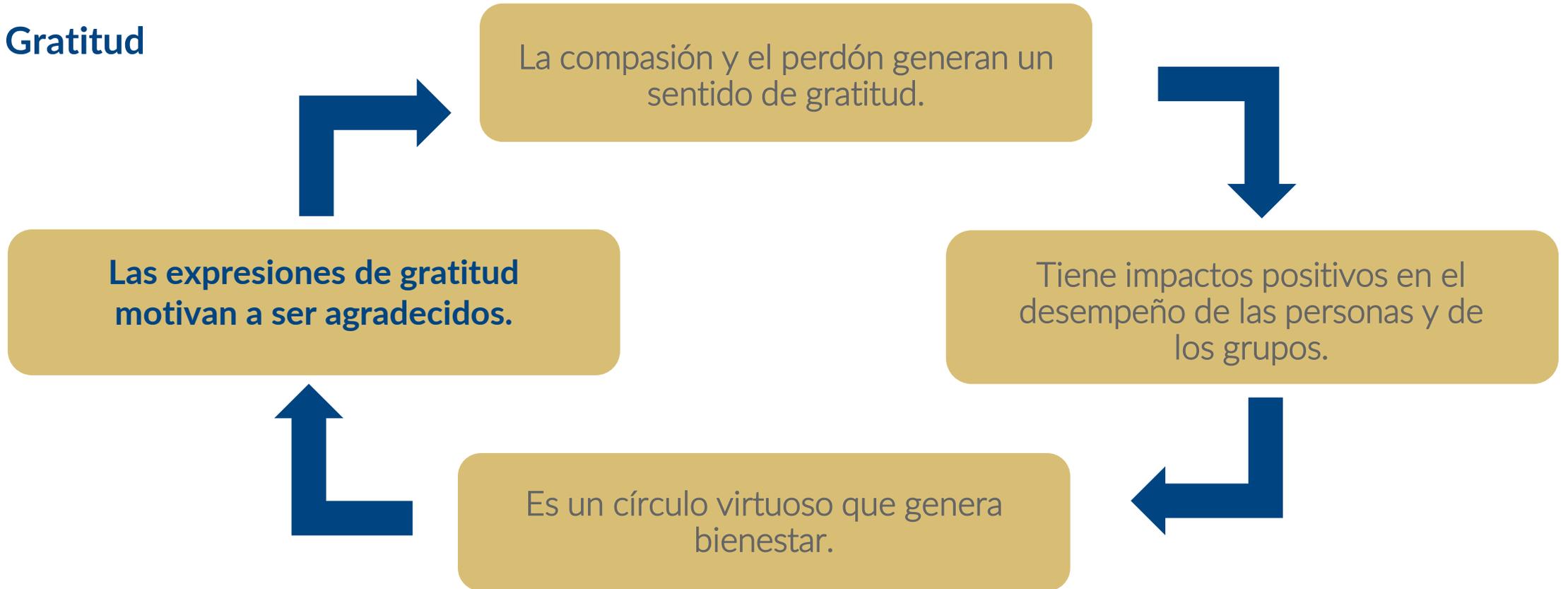
Decirlo directo a la persona. Por medio de una carta, una llamada, una tarjeta, etc.

Visita de Gratitud.



Clima organizacional positivo

Gratitud



Clima organizacional positivo



Las expresiones de **gratitud** de una persona motivan a otras a también expresar su agradecimiento, como un círculo virtuoso que genera bienestar.

(Watkins et al., 2003)

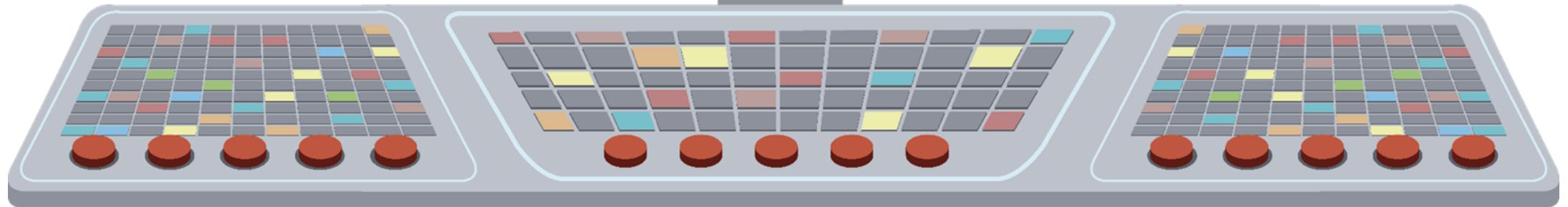
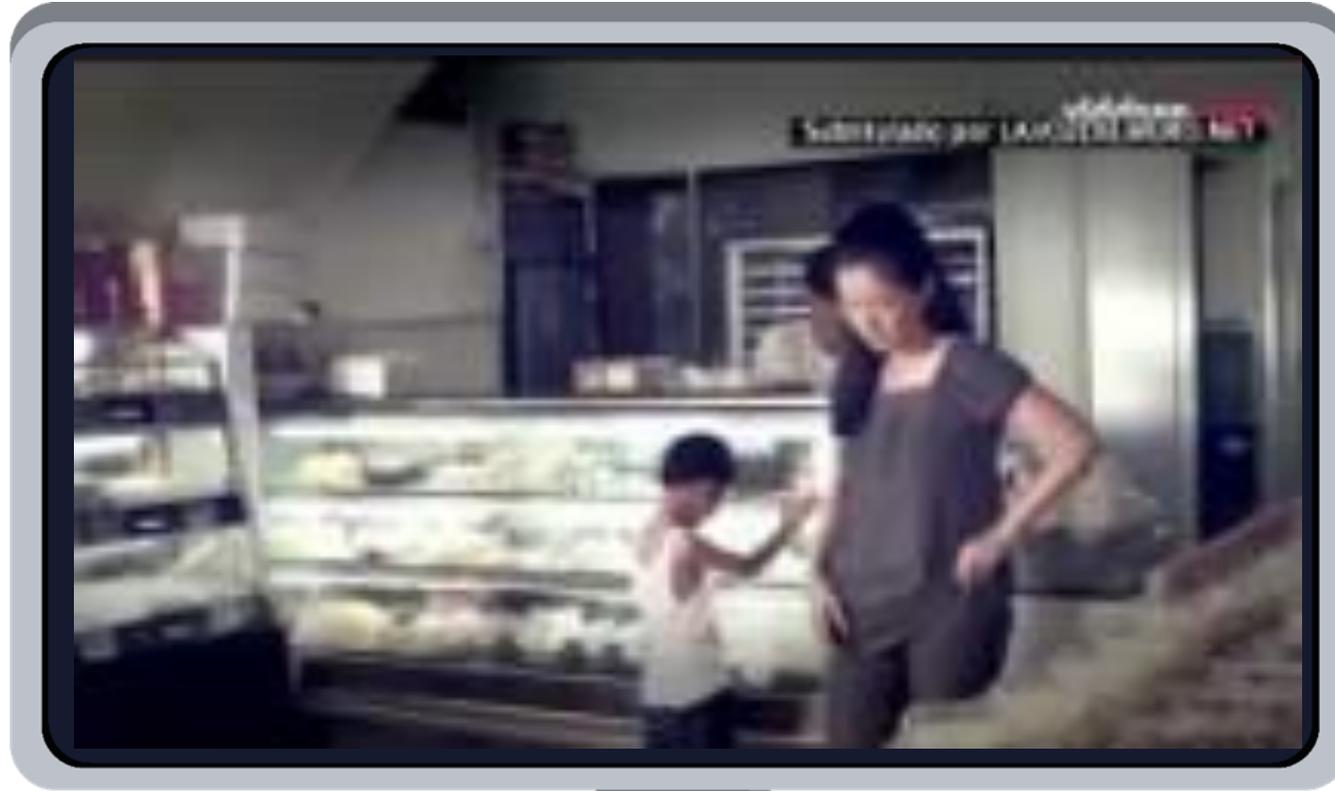


Juan es un banquero que ya llegó a su meta de consumo al 130%, y le llega un cliente interesado de mercado abierto con un crédito de \$300 mil pesos. Después de ser aprobado por el CEA, el banquero se ofrece a pasar el crédito a su compañero Antonio, que no ha llegado a su meta. Juan se da cuenta que después de ceder este cliente, su compañero podrá cobrar ganamás, porque ya llega al 100% de consumo.

¿Qué harías tu como Director de Sucursal ante esta situación entre Juan y Antonio?

¿Y si Juan no hubiera pasado el crédito a su compañero?

Clima organizacional positivo





1. Lee la siguiente descripción referente a la gratitud.
2. En equipo contesten las preguntas todos y generen una conclusión entre todos:
 - ¿Cuándo fue la última vez que experimentaste esta emoción?
 - ¿Dónde estabas?
 - ¿Qué estabas haciendo?
 - ¿Con quién estabas?
 - ¿Qué otra(s) cosa(s) te provoca(n) esa emoción? ¿Puedes pensar en más cosas que te hagan sentir así?
 - ¿Qué puedes hacer en el presente para cultivar esta emoción?
3. Ponte de pie y camina alrededor del salón, comparte con 3 compañeros distintos la manera en la que tú experimentas gratitud en el trabajo.



Imagínate que te acabas de dar cuenta de que alguien se ha tomado la molestia de hacer algo bueno por ti.

Un mentor gentilmente le da un empujoncito a tu carrera en la dirección adecuada. Tu compañero de oficina que recogió las impresiones y las dejó en tu escritorio. Tu vecina, una maestra retirada, se ofrece a cuidar a tus hijos una tarde. Tu esposo(a) limpia la casa y hace la cena en tu día más ocupado para que tú no tengas que hacerlo. El vendedor de una tienda es especialmente amable y eficiente cuando tienes que hacer una devolución engorrosa. O tal vez ni siquiera es una persona lo que te ha traído un gran beneficio.



Nos podemos sentir agradecidos por respirar aire limpio, por tener cuerpos sanos, o por tener un lugar cómodo y seguro para descansar. En cualquier caso, la gratitud se da cuando apreciamos algo que nos ha llegado como un regalo digno de atesorarse.

La gratitud nos abre el corazón y trae consigo las ganas de dar algo de regreso, de hacer algo bueno por alguien, bien sea por la persona que nos ayudó o por alguien más. La gratitud, sin embargo, tiene un “gemelo perverso”: el sentirse endeudado. Si sientes que tienes que pagarle a alguien, no te sientes agradecido, sino en deuda, lo que muchas veces crea una sensación desagradable. Sentirse en deuda nos hace dar a regañadientes, como parte de una economía de favores. La gratitud, nos hace dar de una manera libre y creativa. Es una sensación grata mezclada con gozo y aprecio genuino... no se trata sólo de seguir las reglas de urbanidad, la gratitud verdadera es sincera y no se basa en un guion.

Clima organizacional positivo

“

Las ventajas de estar de buen humor son tener mayor creatividad, resolver mejor los problemas, contar con una mayor flexibilidad mental y ser más eficientes en la toma de decisiones en muchos sentidos.

(Goleman, 2013)

”

Actividad

Fortalezas del equipo



Conclusiones grupales



- ¿Cómo contribuye el clima organizacional positivo a tu llegada como nuevo director de sucursal?
- Comparte en equipos de 4 las ideas que vas formando para adoptar nuevas acciones.



- ¿Cómo contribuye el clima organizacional positivo al giro de liderazgo que estás haciendo?
- Comparte con tu equipo las ideas que vas formando para adoptar nuevas acciones.

Vincula lo positivo con tu sistemática

Recuerda como has participado TÚ en la sistemática de tu DS





**Coach y
líder de equipos**

**¿Cómo estás?
¿Qué te llevas?**

BBVA

Creando Oportunidades



DIPLOMADO

DS

¡Muchas Gracias!



- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques that Create Extraordinary Results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Fredrickson, B. (2003). *The Value of Positive Emotions*. *American Scientist*, 91(4). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27858244>
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. Estados Unidos: Crown.
- Harzer, C., y Ruch, W. (2016). *Your Strengths are Calling: Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling*. *Journal of Happiness Studies*, 17(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9692-y>
- 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>
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2016). *Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance*. *Journal of Happiness Studies*, 17(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6>
- Niemiec, R. (2019). *Fortalezas de carácter: guía de intervención*. México: El Manual Moderno.