

BBVA

Creando Oportunidades





Módulo 1

Tema 4:  
Líder apreciativo

**BBVA**

Creando Oportunidades



# Líder Apreciativo



## Líder Apreciativo



Tiene 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)

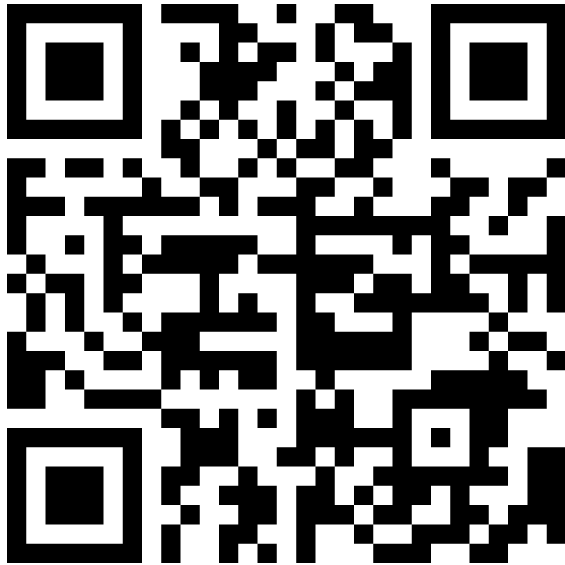


## Líder Apreciativo

El **líder apreciativo** tiene la capacidad de generar:

- Conexiones de alta calidad;
- Comunicación positiva;
- Un enfoque apreciativo a la hora de comunicar;
- Reconocimiento frecuente a sus colaboradores;
- Retroalimentación y construcción hacia el futuro.

¿Qué puedes hacer para apreciar las fortalezas de los demás?



Entra en la siguiente liga y digita los números para poder participar:

[www.menti.com](http://www.menti.com)

1943 9742

## Actividad

Fortalezas del equipo



**Conclusiones grupales**

**BBVA**

Creando Oportunidades



# Comunicación Positiva





## Comunicación Positiva

Las conversaciones están involucradas en todo lo que hacemos día con día, es imposible vivir un día sin tenerlas.

Una conversación tiene un impacto muy fuerte en todos los seres humanos.

Lewis (2019) comparte que la calidad de las conversaciones que entablamos afecta a:

La motivación personal y la capacidad de iniciativa.

La creatividad que se necesita para resolver problemas.

La disposición para involucrarse en futuras conversaciones.

El estado emocional de las personas.

La habilidad para aprender cosas nuevas.

La apertura para recibir y tomar un consejo.

La apertura para recibir y tomar un consejo.



La comunicación positiva ocurre cuando el **lenguaje afirmativo** y alentador reemplaza al lenguaje negativo y crítico.

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 son dos características de este intercambio positivo que genera confianza en el líder y en la organización.



La felicidad necesitaría ineludiblemente de comunicación para existir. Y si necesita de la comunicación, necesita de la persuasión, de una persuasión positiva...





De forma individual contesten los enunciados. El enfoque de las respuestas debe ser siempre positivo:

1. Cuenta una historia breve de un logro por el que hayas recibido reconocimiento de tus líderes.
2. Describe un momento en el que hayas sentido un genuino interés de parte de tu líder por tu persona y/o desarrollo profesional y qué es lo que más valoras de ese momento.
3. Responde: ¿cuáles son los elementos clave que dan vida a tu trabajo?
4. Pide tres deseos que incrementen la comunicación con tu líder y en tu equipo de trabajo.
5. Reúnanse en equipos de cuatro personas para compartir sus respuestas.
6. Analicen las respuestas buscando similitudes.
7. Compartan los patrones que encontraron en las historias, anécdotas y respuestas en plenaria.

# Actividad

## Comunicación Positiva

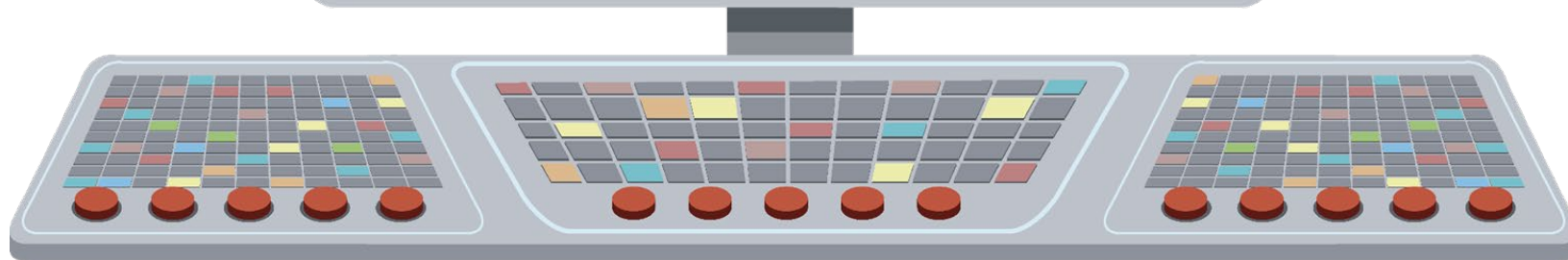


**Conclusiones grupales**



**10 min - Break**

# Energizador





# Capitalización

Se refiere al hecho de compartir eventos positivos con otros.  
Se da en dos dimensiones:



**Activa**  
o  
**pasiva**



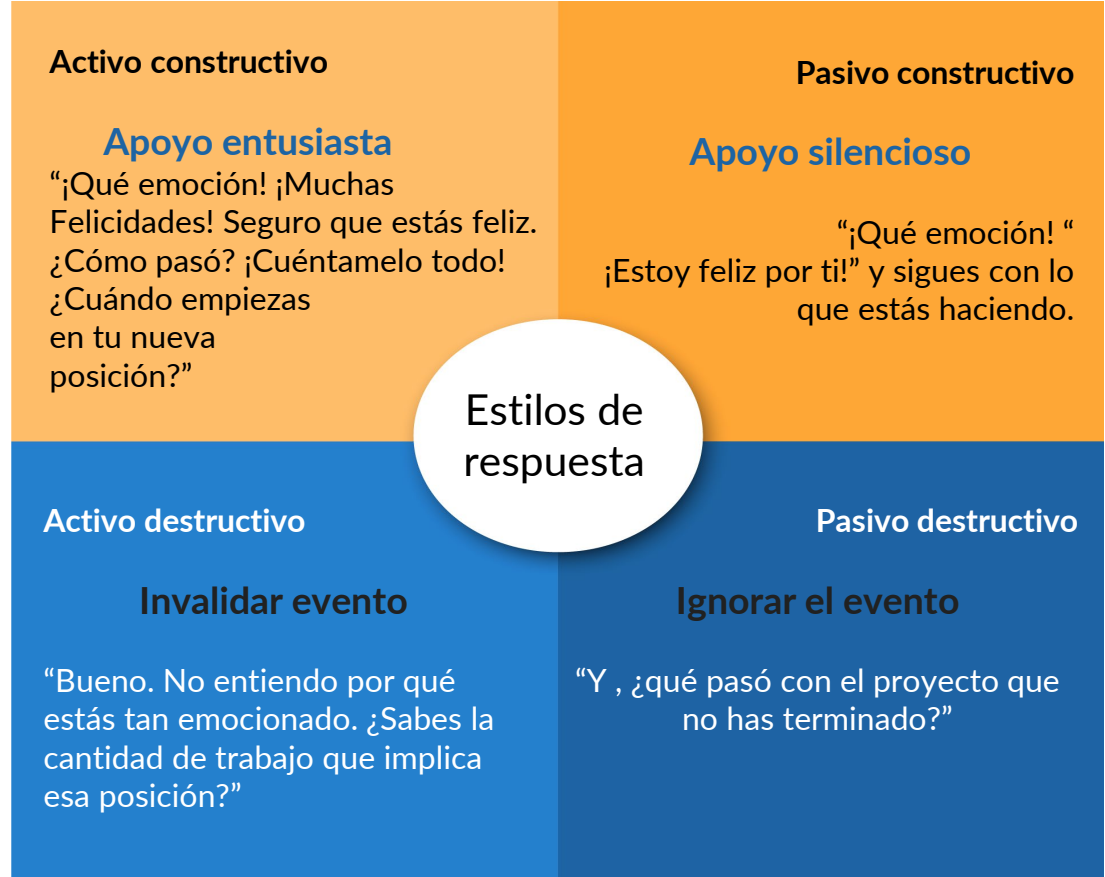
**Constructiva**  
o  
**destructiva**

**Estilos de respuesta**

# Comunicación Positiva

## Estilos de respuesta ante una noticia positiva

Es fundamental ser consciente de nuestras respuestas verbales y no verbales.



## Actividad

### Respuesta Activa- Constructiva

1. Cinco participantes voluntarios deben reunirse en equipo y representar una situación presentada por el instructor.
2. Uno de los participantes se encargará de escenificar y simular la conversación con cada uno de los demás voluntarios.
3. Al resto de los participantes el instructor les entregará 1 tarjeta con la explicación del rol que deben jugar.
4. **Presta mucha atención a las conversaciones que se efectuarán entre los participantes.**
5. **En tu cuaderno de trabajo, escribe a qué tipo de interacción hace referencia la actuación de cada uno de ellos.**

# Actividad

## Respuesta Activa- Constructiva

Recomendaciones para tener respuestas activo constructivas que te ayuden en tu nuevo rol de DS:

**BBVA**

Creando Oportunidades



# Enfoque apreciativo en las conversaciones



## Enfoque apreciativo en las conversaciones



“Cambiamos de la mejor manera cuando estamos más fuertes y más positivos, no cuando nos sentimos más débiles, más negativos o más indefensos”

David Cooperrider



# Enfoque apreciativo en las conversaciones



## Conversación Apreciativa

- Conversaciones que agregan valor a través de preguntas apreciativas y diálogo. Se conocen como: conversaciones que vale la pena tener.

(Lewis, 2019)

Las conversaciones apreciativas se identifican porque:

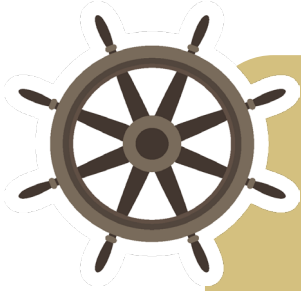
## Conversación Apreciativa:

- Tiene significado
- Genera vida e involucramiento
- Dirigida a generar información, conocimiento y posibilidades
- Enfocada en la solución o resultado
- Levanta y energiza
- Es positiva
- Es productiva

(Lewis, 2019)



# Enfoque apreciativo en las conversaciones



Una manera de generar cambios y dar un giro para que sean conversaciones de valor es a través del

**Modelo de Conversaciones Apreciativas.**

(Stavros & Torres, 2021)

## Enfoque apreciativo en las conversaciones

Clasifica de una manera distinta los tipos de conversaciones que tenemos y el impacto que tiene en nuestras vidas. Clasifica las conversaciones en dos grandes ejes:

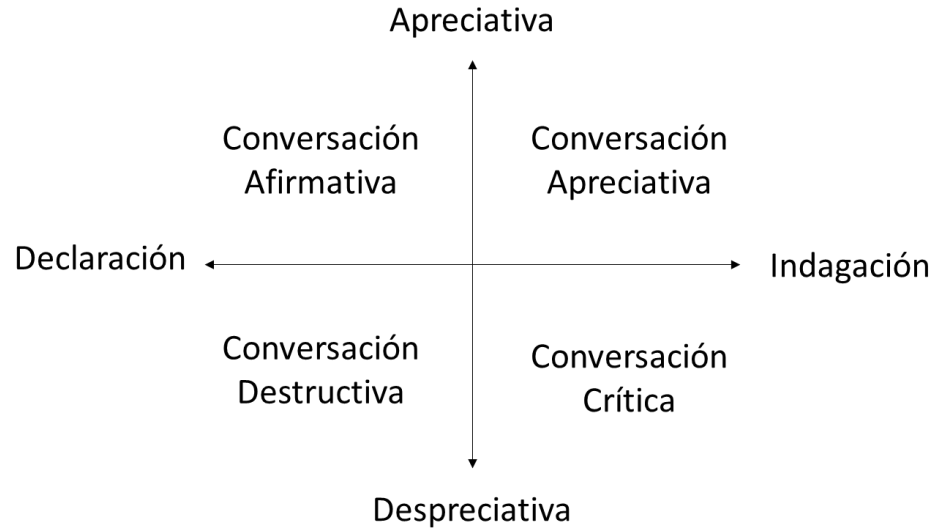
Apreciativa ----- Despreciativo

Indagación ----- Afirmación

.

(Stavros & Torres, 2021)

# Enfoque apreciativo en las conversaciones



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

# Enfoque apreciativo en las conversaciones



## Enfoque apreciativo en las conversaciones

### Sintonización

El mantener la consciencia y la atención en la sintonización mantiene el control de las interacciones. Se recomienda sintonizar antes de iniciar una conversación o si durante una conversación alguien detona alguna emoción difícil. La sintonización ayuda a elegir la manera de responder (no de reaccionar) en cualquier situación y, aunado a eso, facilita el acceso al encuadre positivo y a las preguntas generativas.

(Lewis, 2019)

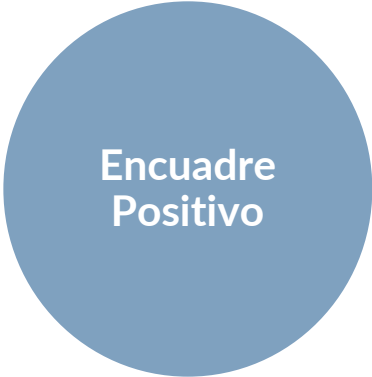
# Enfoque apreciativo en las conversaciones



## Sintonización

- ¿Cómo me siento?
- ¿Cómo está la persona?
- ¿Qué quiero que suceda?
- ¿Cómo quiero guiar la conversación?
- ¿Qué tipo de conversación quiero promover?

## Enfoque apreciativo en las conversaciones



### Encuadre Positivo

Se trata de enfocar la atención y la acción en el resultado que se quiere lograr y en aquello que queremos seguir haciendo. El encuadre positivo abre las puertas a conversaciones que nos mueven en el camino que queremos. Este elemento genera curiosidad, imaginación e interés en todos los involucrados y hace un enfoque especial que es bueno y deseado por todos.

(Lewis, 2019)

# Enfoque apreciativo en las conversaciones

Encuadre  
Positivo

Para encuadrar a un equipo de alto desempeño:

¿Qué motiva a los equipos de alto desempeño?  
Cuando un equipo llegó a la meta ¿qué marcó la diferencia?

(Lewis, 2019)



## Enfoque apreciativo en las conversaciones

### Preguntas generativas

Son preguntas que 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.

(Lewis, 2019)

## Enfoque apreciativo en las conversaciones

### Preguntas generativas

¿Qué podría explicar el comportamiento de la persona además de lo que asumo?

¿Qué estará pensando la otra persona sobre la situación que nos pueda ayudar a solucionarla?

¿Quién del equipo es muy fuerte para tranquilizar a clientes molestos y cómo podemos aprender todos?

## Enfoque apreciativo en las conversaciones

### Preguntas generativas

Dichas preguntas tienen como objetivo sacar lo mejor de cada persona, una situación u organización. Nacen de un tema que se quiera desarrollar o construir.

Lo que se considera para estructurar este tipo de preguntas es:

**Entradas**

**Subpreguntas**

## Enfoque apreciativo en las conversaciones

Las **entradas** son las que van a marcar el tono de las preguntas y las respuestas, le dan a entender al entrevistado el tema o tópico de la sesión. Algunas de sus características son las siguientes:

- Ayudan a ver el tema desde diferentes perspectivas.  
“Desde tu experiencia como banquero, ¿crees que se pueda mejorar el proceso?”
- Asumen que “el vaso está medio lleno”, esto quiere decir que se formulan pensando que el tema o tópico ya existe.  
“¿Cuántos meses que van del año si han llegado a la meta de la sucursal?”

## Enfoque apreciativo en las conversaciones

- Tratan de revelar en donde y cómo existen estas entradas, pero sobre todo cómo hacer que exceda y genere mayores posibilidades.
  - “ Ricardo, tu eres muy creativo, ¿de qué manera crees que todo el equipo pueda ser más creativo?”
- Identifican la experiencia personal del entrevistado, generando la gasolina necesaria para desarrollar el tema.
  - “¿Qué fue lo que hicieron para que durante la pandemia si se alcanzaran las metas?”
- Resuenan con el sentido o propósito de vida personales.
  - “¿Qué es lo que hace que para ti sea importante el llegar a la meta trimestral?”

Las **subpreguntas** van después de las entradas y tienen las siguientes características:

- Caen en alguno de los 3 tiempos: pasado, presente y futuro (el utilizar los diferentes tiempos ayuda a que el entrevistado genere respuestas con base en su experiencia, pero también en su imaginación).
- Se mueve a las personas al futuro y luego se les pide que regresen y encuentren la manera en como lo lograron.
- Se pueden utilizar los sentidos (vista, tacto, olfato, sonido y gusto) en alguna situación.

## Enfoque apreciativo en las conversaciones

Las **subpreguntas** van después de las entradas y tienen las siguientes características:

- Se interesan por las experiencias y las relaciones, no sólo por los datos.
- Invitan a encontrar y crear el sentido de experiencias pasadas y de sus proyecciones ideales del futuro.
- Se preguntan cualidades personales, de la situación y qué fue lo que hizo que la situación fuera de lo mejor.

## Preguntas Generativas

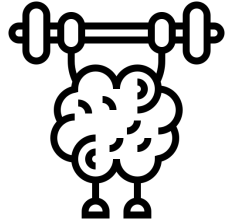
Las preguntas generativas propician el diálogo constructivo por medio de 4 acciones principales:



Hacer visible lo invisible



Crear un entendimiento mutuo



Generar nuevo conocimiento



Inspirar posibilidades



## Preguntas Generativas



Hacer visible lo invisible

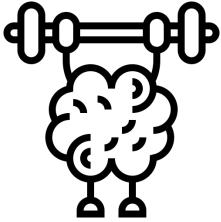
**Hacer visible lo invisible:** Preguntas que inspiran a ver la situación desde otra perspectiva. Lo invisible son los buenos deseos o lo que si queremos lograr. Ejemplo: ¿Qué otra situación podría generar ese resultado?



Crear un entendimiento mutuo

**Crear un entendimiento mutuo:** Encontrar el punto de referencia que todos los involucrados conocen para partir de esa información en común. Ejemplo: ¿Qué más información tiene el cliente que pueda generar valor a la estrategia?

## Preguntas Generativas



Generar nuevo conocimiento

**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 ellos para ser un buen líder?



Inspira  
posibilidades

**Inspira posibilidades:** Encontrar nuevas maneras de hacerlo mejor, más fácil, innovar. Ejemplo: ¿Qué más podemos mejorar para que siga estando muy bien el clima laboral?

## Caso preguntas generativas

### Construyendo preguntas generativas



Lee el siguiente caso y diseña 3 preguntas generativas que puedas hacerle al banquero para tener una conversación apreciativa con él.

Dentro de tus actividades cómo Director de Sucursal, es común que observes la labor de los banqueros mientras están atendiendo a algún cliente. Al llegar el tiempo para tener RI con los banqueros consideras que es de vital importancia abordar el tema sobre las prácticas que involucran una mala venta. Una mala venta de la cual te has percatado es que algún banquero habla y condiciona la venta de un producto a sus clientes.

En particular tienes la intención de hablar con Ricardo ya que lo has escuchado ofrecer una tarjeta de crédito condicionando al cliente a que solo se la pueden entregar si contrata un seguro de hogar.



Dentro de un proceso de cambio que sea exitoso a nivel personal u organizacional algo fundamental es la generación de preguntas, ya que ellas abrirán el camino de la transformación, generarán mayor energía emocional positiva y las posibilidades aumentarán.

(Sandoval, 2022)

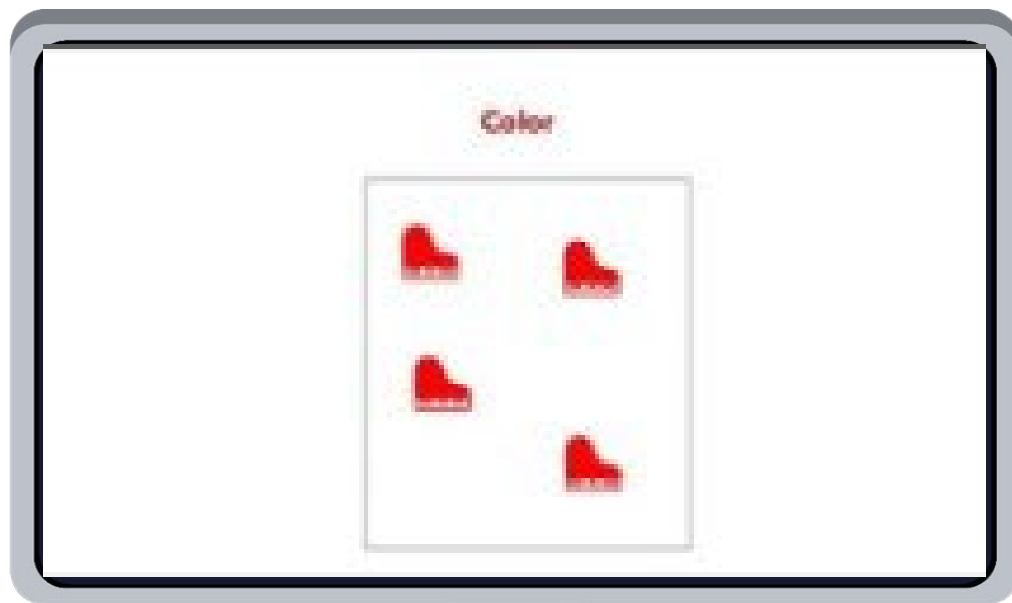


## Comida

Identifica emociones positivas



# Energizador



## Actividad

### Construyendo preguntas generativas



1. Realizar un role-play en parejas.
2. Cada pareja pondrá una situación que sea molesta y repetitiva en las sucursales. Puede ser con algún cliente o entre los colaboradores.
3. Cada uno, realizará tres preguntas generativas con el objetivo de solucionar la situación.
4. En el role-play serás DS con este nuevo estilo de liderazgo.



**BBVA**

Creando Oportunidades

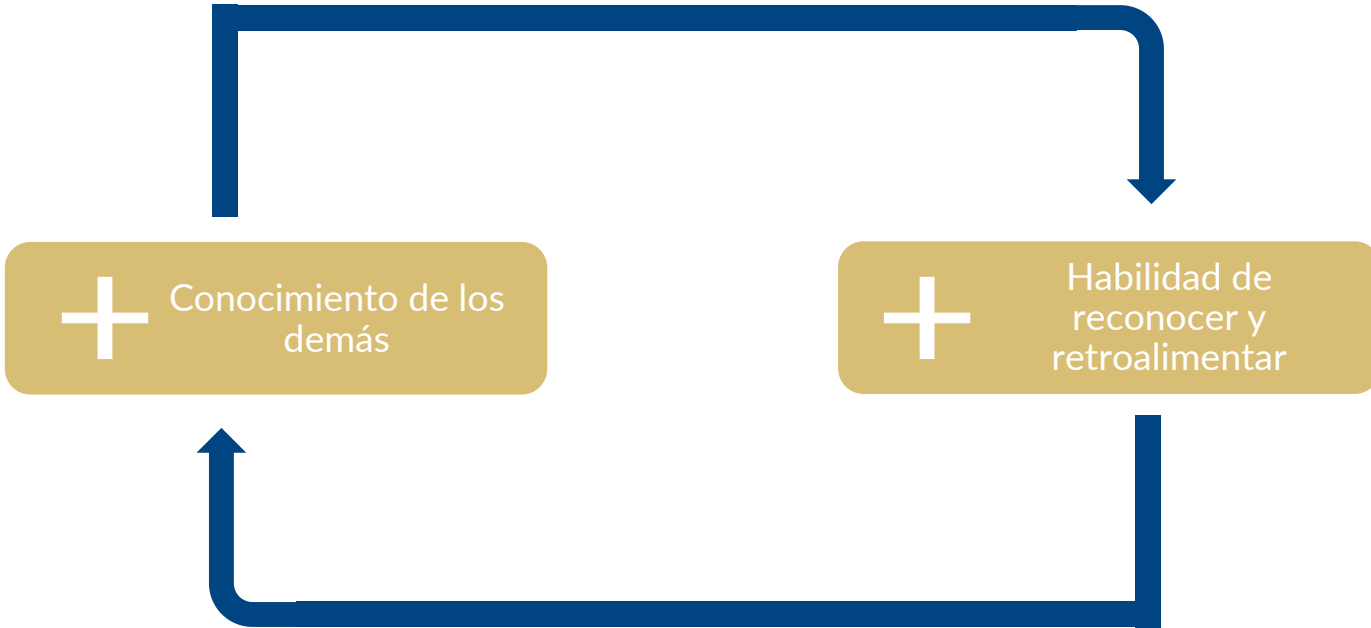


# Reconocimiento y retroalimentación frecuente





# Reconocimiento y retroalimentación frecuente



## Recomendaciones para conocer mejor a los colaboradores

1

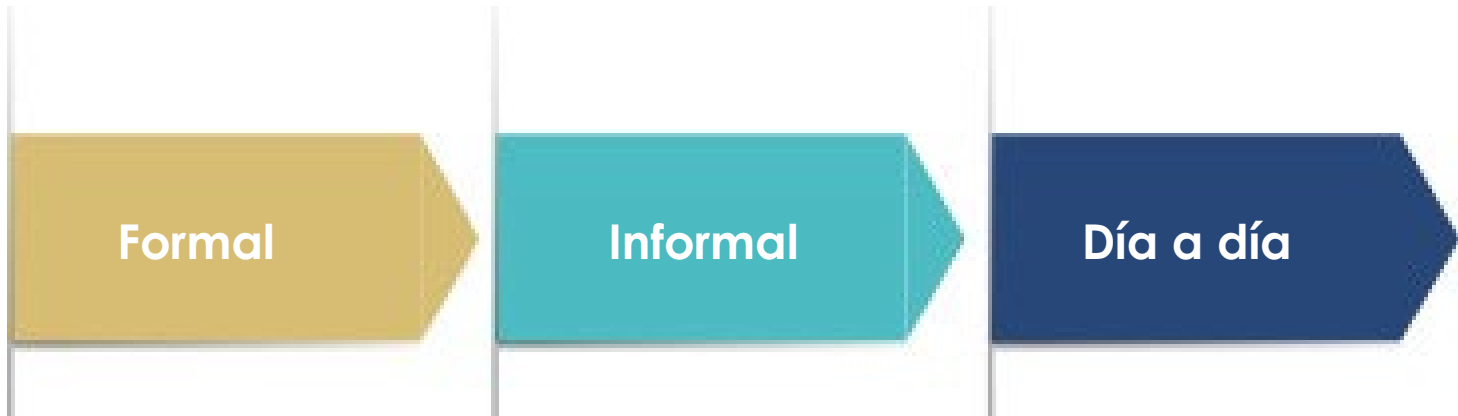
Involúcrate en conversaciones más profundas. Evita asumir que sabes lo que ellos quieren.

2

Sé el ejemplo que deseas que tus colaboradores sigan.

## Afirmaciones Positivas: repensar el reconocimiento

Un líder puede otorgar reconocimiento de las siguientes tres maneras:

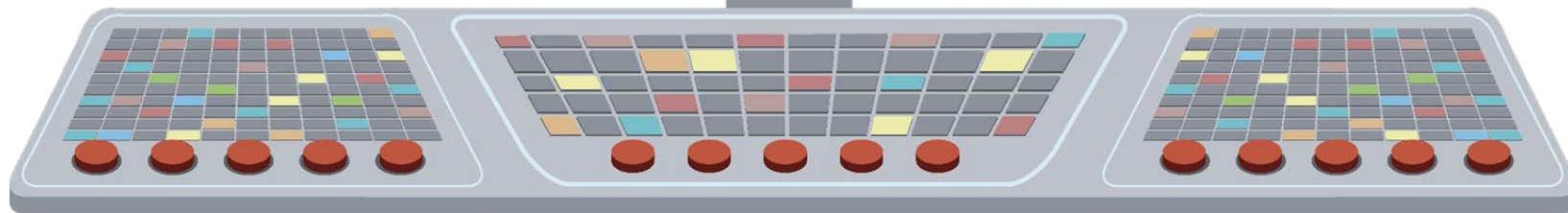
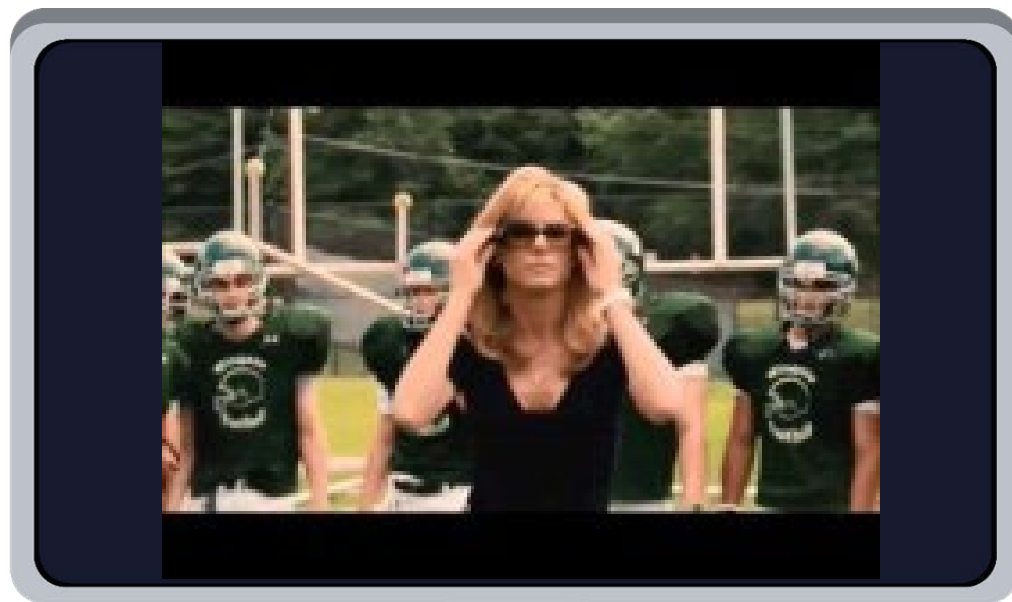


## Características de un reconocimiento adecuado

Retroalimentación e impacto con el bienestar.

Estrategias de retroalimentación e impacto con el bienestar.

## Energizador





Imagina que todos son un mismo equipo grande que trabaja para lograr la misma meta y que acaban de recibir un bono por su extraordinario desempeño:

1. Cada uno tome una carta (sin verla), póngala en su frente y camine por el salón.
2. Tienes que darle retroalimentación a otra persona dependiendo de la carta que tenga en la frente:



Remárcale alguna conducta, acción o palabras que resalten un fracaso, no des explicaciones solo habla sobre la falla.



Otorga frases apapachadoras que llenen el corazón. Por ejemplo: ¡muy bien! ¡tuviste una muy buena idea!



Otorga un reconocimiento siendo específico en las habilidades o fortalezas personales que identificas en él/ella



Da retroalimentación o crítica constructiva, resaltando la importancia del error.

3. Cada 3min intercambia la carta y repite el proceso.
4. ¿Qué experimentaste con las diferentes cartas que tomaste?

# Actividad

Impacto de la comunicación



**Conclusiones grupales**



Conocer y, sobre todo, utilizar nuestras fortalezas en el trabajo, en la escuela y en nuestras relaciones personales, contribuye a nuestro bienestar.

Martin Seligman







**10 minutos**



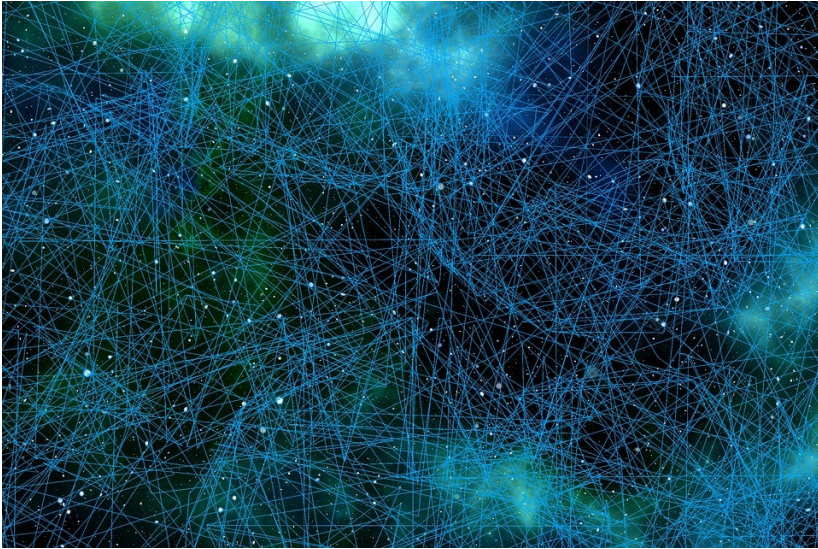
*Coachy*  
líder de equipos

¿Cómo estás?

¿Qué te llevas?

# Actividad

## Constelaciones



1. Realizar un *role-play* en equipos.
2. Unos serán actores y otros observadores.

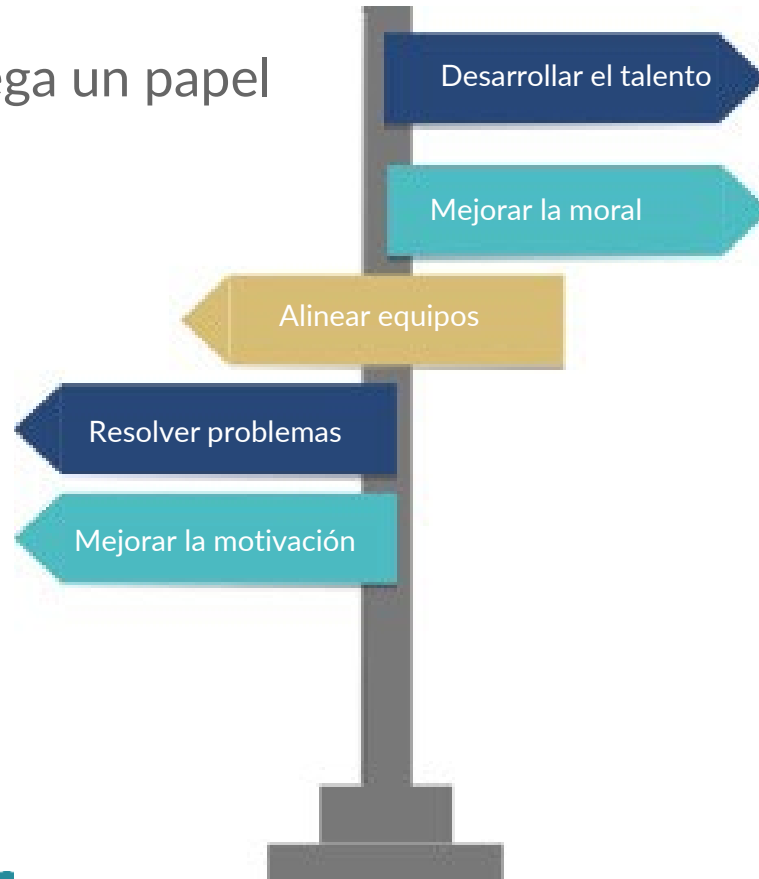


# Del *feedback* al *feedforward*



## Importancia de la retroalimentación positiva

La retroalimentación juega un papel crucial para:



## Retroalimentación Positiva: lineamientos



La construcción hacia el futuro

La retroalimentación positiva (**feedforward**) debe tener un enfoque en el que se entregue el mensaje de la retroalimentación, pero que se oriente a la construcción hacia el futuro.

## Del *feedback* al *feedforward*



El *feedforward* fue implementado por primera vez por Kugler, A. y Nir, D (2006).

Su aplicación ha evolucionado con las propuestas de Marshall Goldsmith (2012) y Joe Hirsch (2016), siendo cada vez más usado en las organizaciones como herramienta de desarrollo.



## Del *feedback* al *feedforward*

Quita la ambigüedad.  
No opiniones ni ataques – Hechos.  
Hechos equivalen a acciones.

Motiva.  
Da perspectiva.  
Se puede vincular con los valores, misión y visión.

Compartir emociones personales.  
Preguntar emociones de la otra persona,  
sobre la situación y los hechos presentados.

Da autonomía.  
Genera involucramiento de la otra persona.  
Aumenta el compromiso.

**W** ¿Qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?  
(*What? Where? When?*)

**R** Razón por la cual debe darse el  
cambio.

**A** Afecto: ¿cómo te sientes con esto?

**P** Propuesta: ¿qué puedes hacer al  
respecto?

Identifica los errores en la comunicación de los siguientes videos:



## Del *feedback* al *feedforward*

En tu sucursal has notado que uno de los banqueros tiene algunos comportamientos que no van de la mano con los valores institucionales ni con los valores personales que acordaste vivir en equipo dentro de la sucursal. Por ejemplo, has visto correos en donde hay malos comentarios hacia otros miembros del equipo. Por radio-pasillo otros banqueros y cajeros te han dicho que los ha ofendido con frases como: “eres una lenta” “no haces las cosas bien” “mejor quédate en tu casa”.

Además has visto, que en ocasiones no atiende a los clientes y los pasa con otro banquero, argumentando que tiene otras citas más importantes.

Tienes una reunión individual en donde quieres abordar este tema.

## Actividad

Utilizando el WRAP



Construir en equipos un WRAP considerando la situación de tu cuaderno de trabajo y planeen un “role play” de la reunión individual.

W

¿Qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?

R

Razón por la cual debe darse el cambio.

A

Afecto: ¿cómo te sientes con esto?

P

Propuesta: ¿qué puedes hacer al respecto?





Conclusiones grupales

## Alebrije

Con todo lo aprendido, realiza, con material diverso, un alebrije que represente todo lo aprendido durante la semana.

Cada parte del alebrije, cada color y material deberá tener señalada lo que simboliza.

Va a resaltar tu nuevo estilo de liderazgo.





**10 minutos**

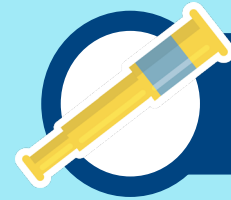
## Rumbo a la meta

- Actividad en sucursal
- Proyecto Integrador



## Actividad Final





*Coachy*  
líder de equipos

¿Cómo estás?  
¿Qué te llevas?

**BBVA**

Creando Oportunidades



**DIPLOMADO**

**DS**

**¡Muchas Gracias!**



## Bibliografía

- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of management review*, 33(1), 137-162.
- Lewis, S. (2019). *Positive Psychology in Business: 101 Workplace Ideas and Applications*. Pavilion Publishing and Media Ltd.
- McConchie, J. (2019, 30 julio). How Your Relationships Can Bring Out the Best in You. Greater Good. Recuperado de [https://greatertgood.berkeley.edu/article/item/how\\_your\\_relationships\\_can\\_bring\\_out\\_the\\_best\\_in\\_you](https://greatertgood.berkeley.edu/article/item/how_your_relationships_can_bring_out_the_best_in_you)
- Sandoval, C. (2022). Liderazgo en tiempos de crisis. CONECTA.