



# Coach y líder de equipos

Abril 2023



**BBVA**

Creando Oportunidades



# Equipos comprometidos

Submódulo 1. Líder positivo



# Acuerdos



Puntualidad



Reduce  
distracciones



Uso exclusivo  
cuadernillo



Confía en tu  
equipo,  
desconéctate



Participación  
activa

¡Disfruta y aprende!



**¿CÓMO ESTÁS?**



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



Cabina de entrenamiento  
Liderazgo Positivo



¡Suboficiales!

Al revisar el tema de equipos comprometidos, te invito a ir identificando la mejor manera de relacionarlo y de vivir las 3 características de un buen manager:

1. Vive los valores del banco.
2. Entrega resultados.
3. Tiene impacto en el desarrollo de las personas, sobre todo: ¡Ser ejemplo!

#BTheGoodManager



# Emociones positivas en ambientes laborales



# 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**.

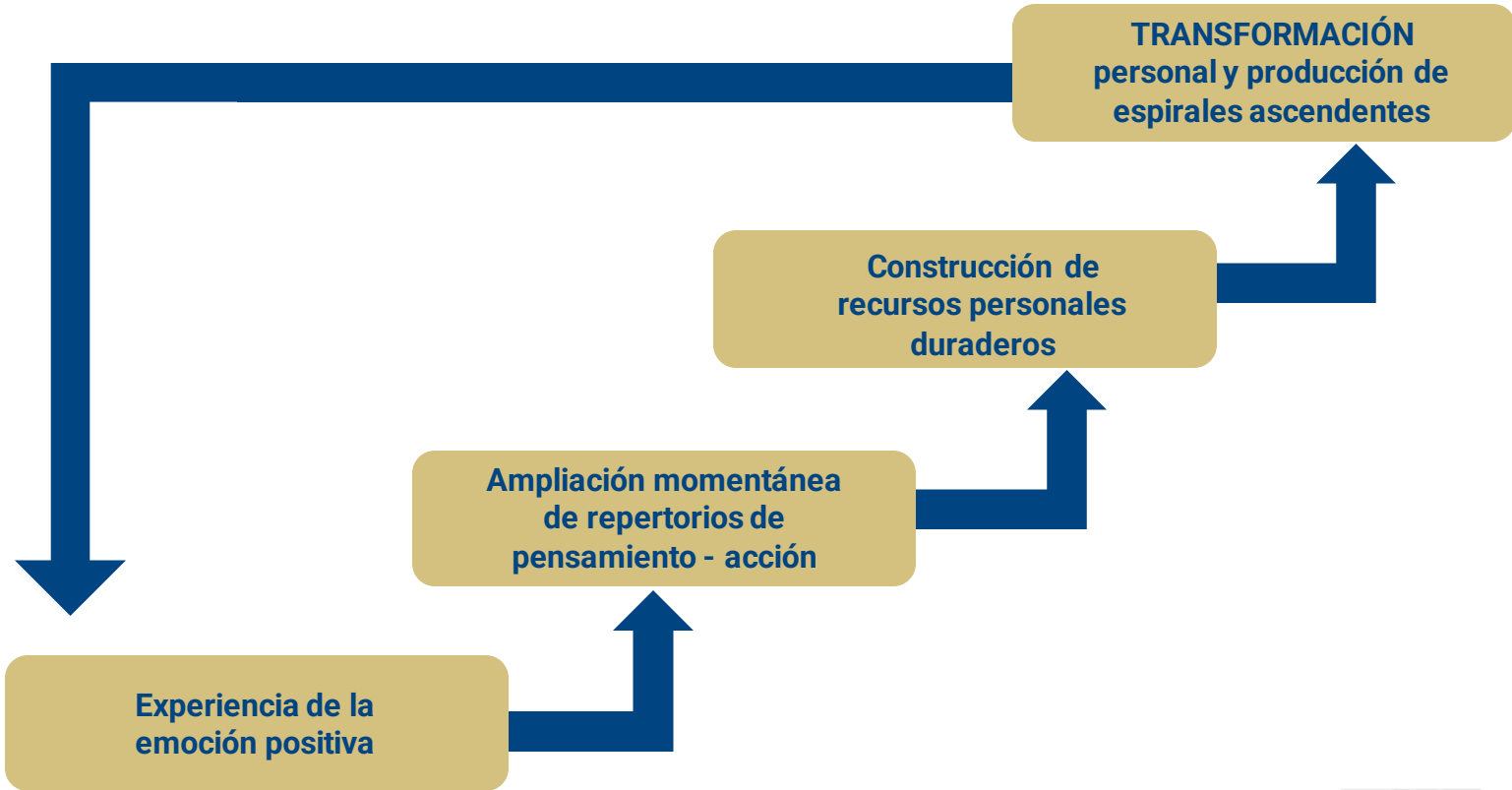
(Fredrickson y Joiner, 2002).



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



# Emociones Positivas en Ambientes Laborales



# 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.





# Actividad 1.

Identifica tus Recursos y Transformación

## 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:

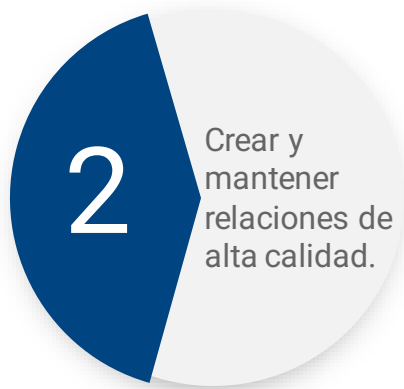
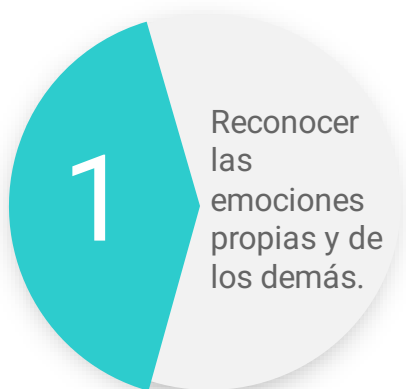
- Regula sus emociones negativas, como el miedo, tristeza y ansiedad.
- Eleva su complejidad intelectual e interés.
- Aumenta su capacidad para explorar diferentes soluciones para una situación.
- Mejora la toma de decisiones.



¿De qué manera todo esto los apoya en este reto de ser Director?



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



Suboficiales, prepárense para expandir su conocimiento.

**Como Good Manager, puedes agendar actividades en las que todo el equipo experimente emociones positivas después de un cierre de mes estresante.**

#BTheGoodManager





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



























## 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 en el trabajo).
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.



Es tiempo de  
**iComer!**



# Reto en casa: Experimenta más emociones positivas

De la siguiente lista de emociones elige cuál es la que experimentas menos y que quisieras traer más a tu vida:

- Diversión: se es divertido o simplón.
- Asombro: se sorprende o maravilla.
- Agradecimiento: se es apreciativo.
- Esperanza: se es optimista o alentado.
- Inspiración: se está en un estado de elevación.
- Alegría: se está contento o feliz.
- Amor: se tiene cercanía o confianza.
- Orgullo: se está confiado o seguro de sí mismo.
- Serenidad: se está satisfecho o en paz.





## 2. Del grupo de emociones que elegiste:

Piensa en al menos 10 maneras en que puedes aumentar la posibilidad de experimentarlas en tu día.

- Piensa con libertad.
- Puedes incluir actividades que ya haces y quisieras hacer más, o bien incluye nuevas actividades.

¡Suboficiales!

Uno de los *skills* importantes del Good Manager es:

**Fomentar el bienestar** a través de:

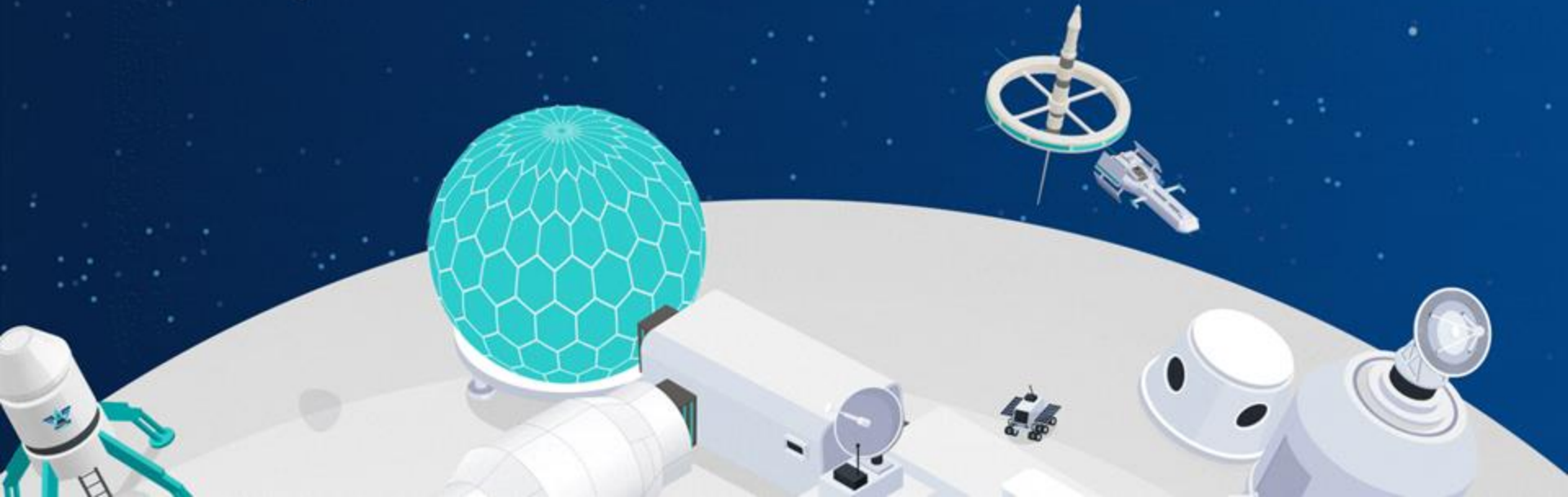
- Reconocer y gestionar emociones propias y del equipo.
- Crear espacios seguros demostrando interés genuino en las personas

¿Cómo puedes usar las emociones positivas para fomentar el bienestar?

#BTheGoodManager



# 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?**



**¿Qué conductas actuales 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 DCNP más energizador?



Agregar valor a las contribuciones de los colaboradores



Prácticas contemplativas



Recreación y diversión



(Cameron, 2013)



**Desarrollo de energía positiva**



## Actividad 3.

### Mapa de habilitadores de tarea

#### 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

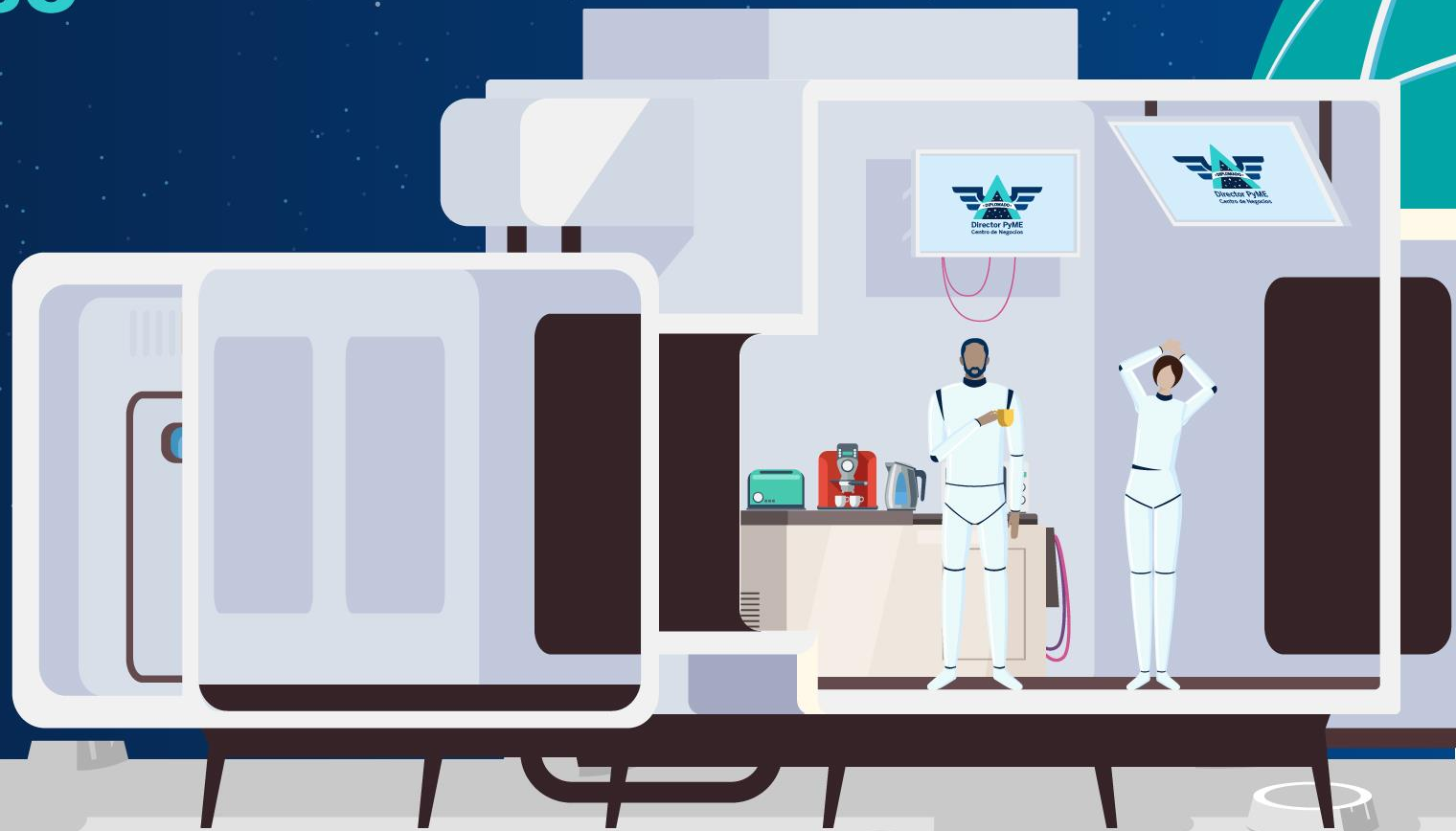
### ACTIVIDAD 3. MAPA DE HABILITADORES DE TAREA

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.



Es tiempo de un  
**Receso**



# Conexiones de alta calidad

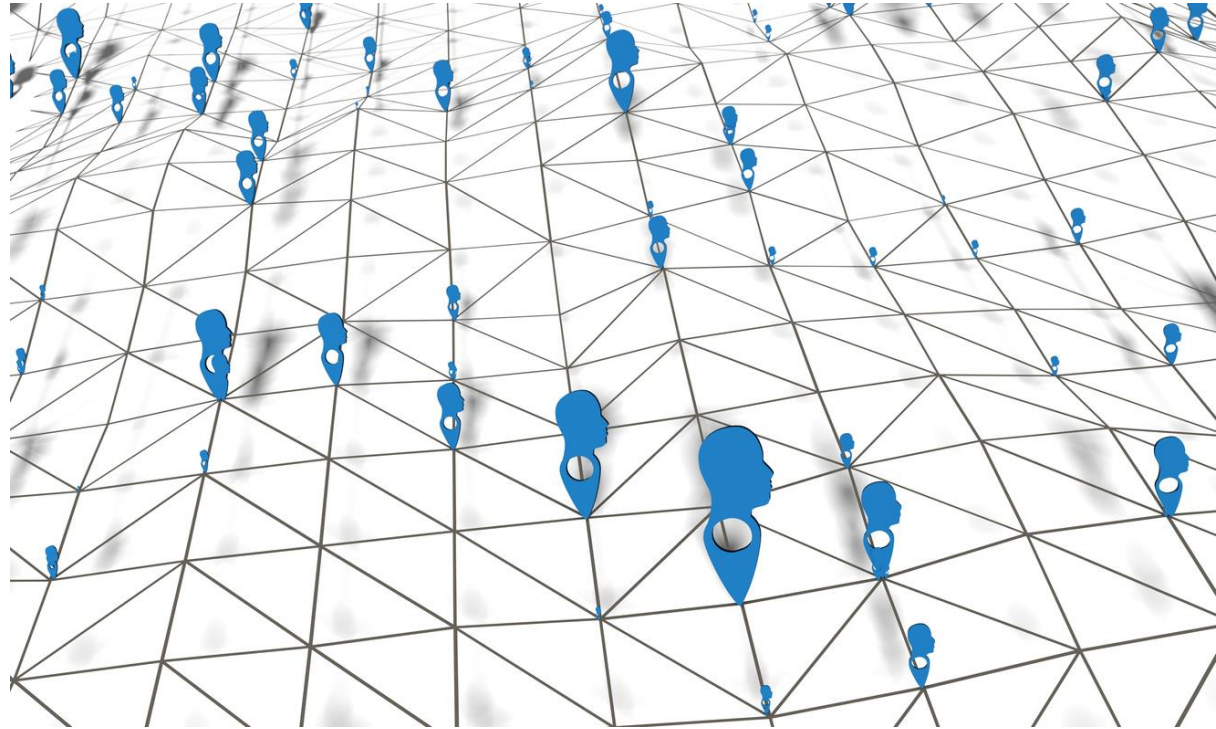




Conexiones



Micromomentos



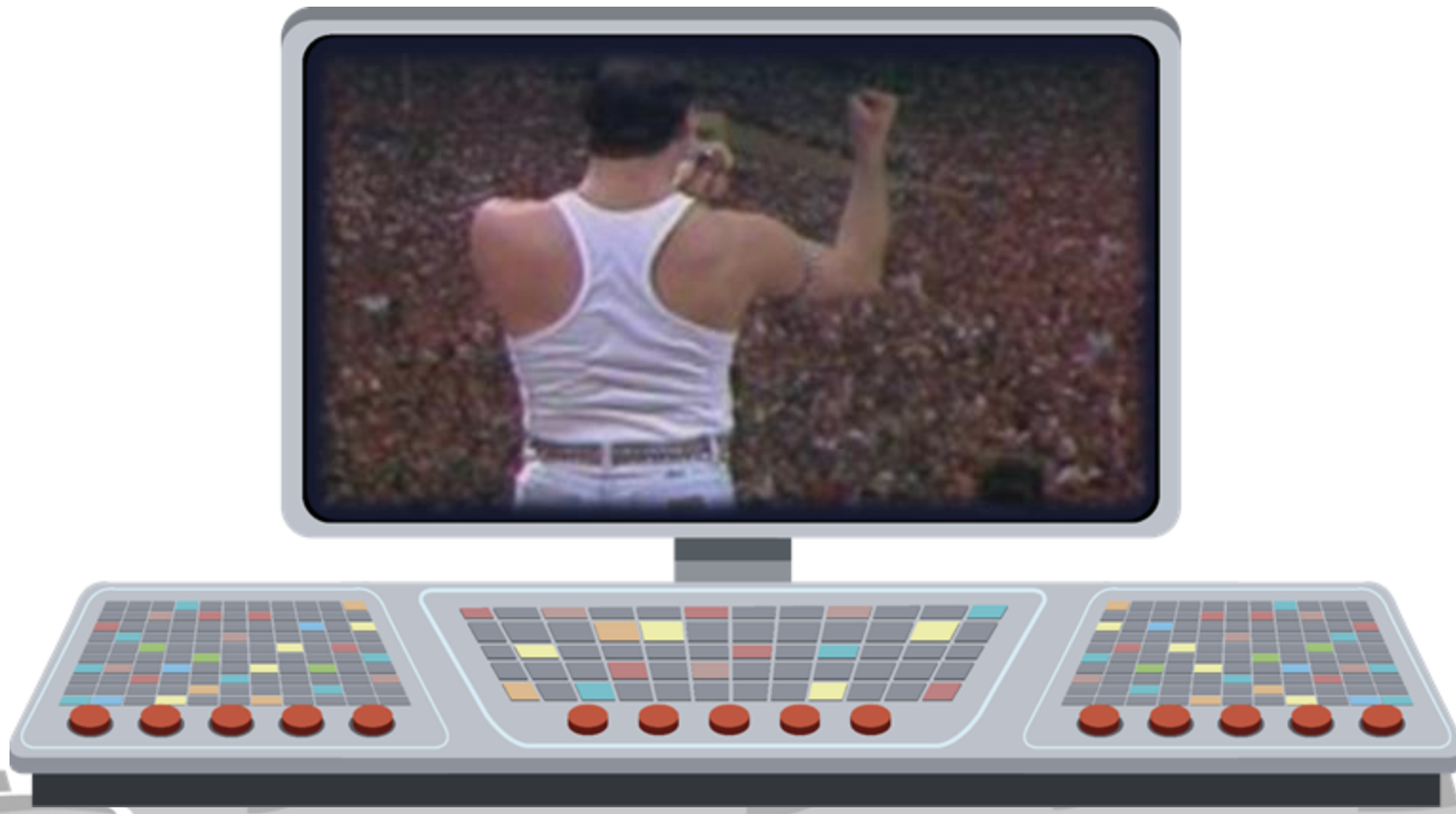
¿Has experimentado altos niveles de energía al saludar o encontrarte a alguien?

¿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



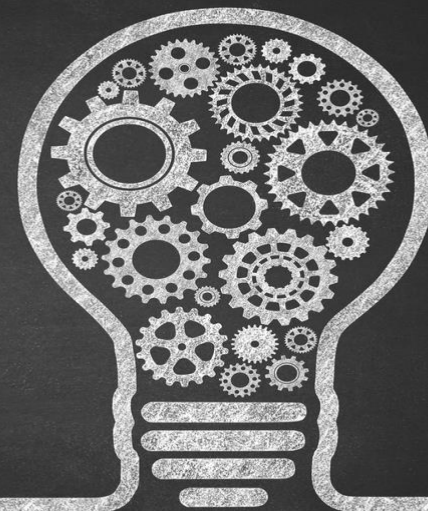
# Conexiones de alta calidad

Las conexiones de alta calidad contribuyen a:

El florecimiento individual de los colaboradores



La efectividad organizacional



## Estrategias para construir relaciones de alta calidad:

### Compromiso respetuoso

- Hacer sentir a la otra persona valiosa e importante.
- Estar presente, mostrar empatía y practicar la escucha activa.

### Juego

- Planear actividades que fomenten la diversión.
- Por ejemplo: reuniones, *clasecitas*, *retas*, etc.

### Confiar en los demás

- Mostrar vulnerabilidad ante los demás.
- Comunicar confianza a los demás.

### Habilitar el desempeño

- Ayudar a los demás a que tengan un desempeño exitoso.
- Compartir información. Por ejemplo: *tips*, sugerencias, asesorías, *coaching*, etc.





# Caso conexiones de alta calidad

Como Director de Centro de Negocios PyME 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, salgan para convivir fuera de la oficina. Dos de tus banqueras te dicen que ellas no pueden ya que tienen compromisos familiares que atender.

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.

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

Estar presentes

Contacto cara a cara

Escucha activa

Demostrar conocimiento

Cuidar las necesidades de los colaboradores





## Actividad 4.

### Ser generador de conexiones

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 4.

Ser generador de conexiones



**Conclusiones grupales**





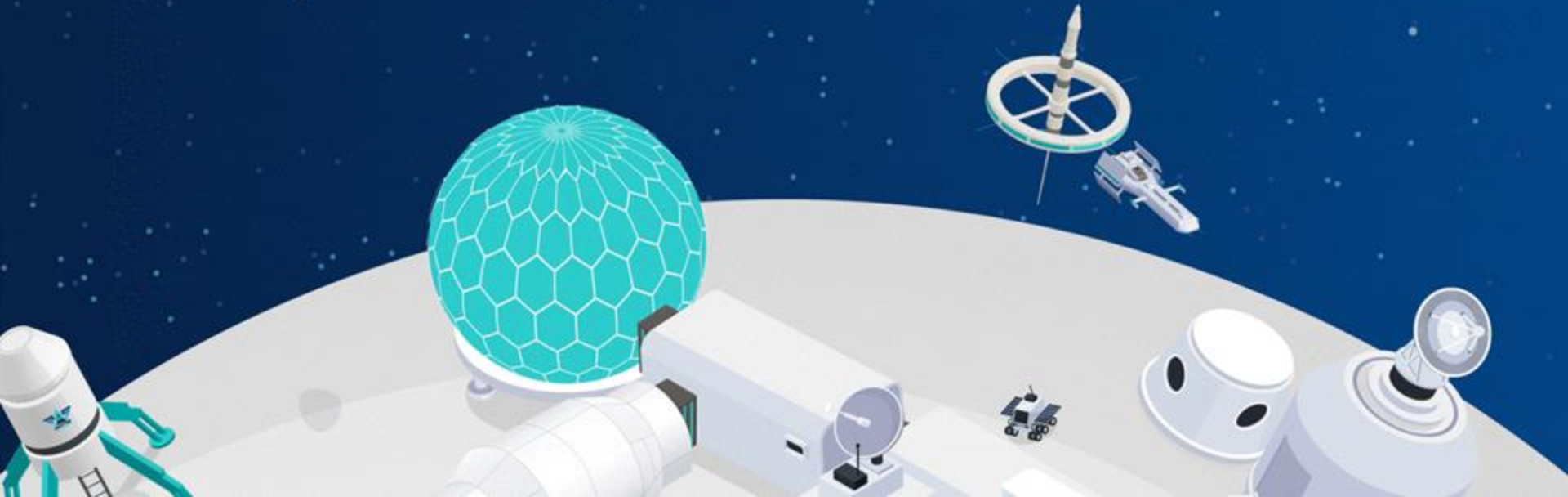
1. Utilicen los emojis de la lista para generar acciones que pueden ayudarlos a aumentar la energía en el día a día:



**¿Cómo estás?  
¿Qué te llevas?**



# Clima organizacional positivo





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

- La compasión
- El perdón
- La gratitud

(Cameron, 2013)



¡Suboficiales!

Uno de los *skills* importantes del Good Manager es:  
Fomentar el bienestar.

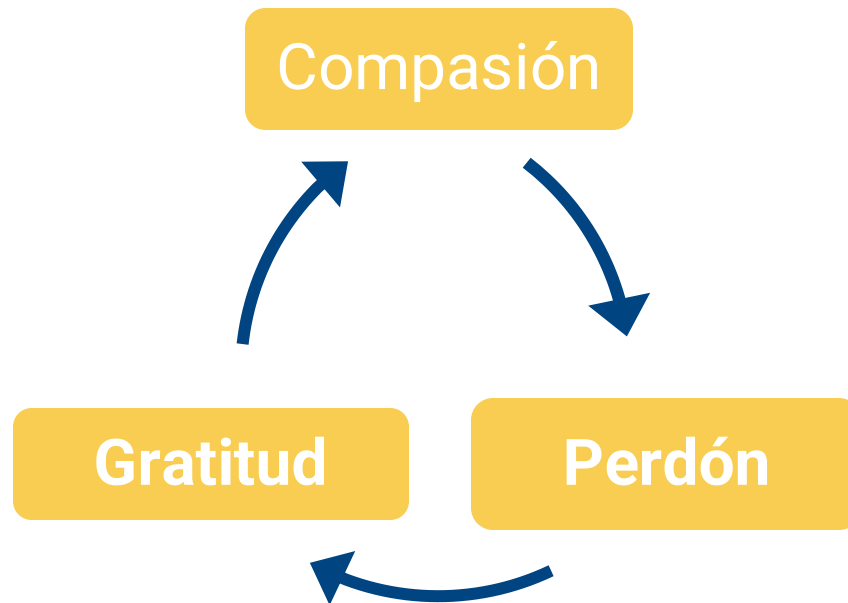
Como Director Centro de Negocios PyME es  
indispensable tener consciencia de que tus acciones  
tendrán un impacto en el clima organizacional.

#BTheGoodManager



# Clima organizacional positivo

Los 3 elementos generan un círculo virtuoso



(Cameron, 2013)







## Actividad 5.

### Identificando lo positivo

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)





## Actividad 6.

### Tomando perspectiva

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

<b>Presiones</b>	¿Qué presiones situacionales estaban ocurriendo en ese momento que hicieron que actuara de esa manera?	
<b>Pasado</b>	¿Qué factores adicionales contribuyeron a que actuara de esa manera?	
<b>Personalidad</b>	¿Qué eventos en la vida de la persona impactaron en la personalidad que tiene?	
<b>Provocaciones</b>	¿Cuáles fueron mis comportamientos que pudieron provocar la situación? ¿Pudo haber pasado que la otra persona interpretara mi comportamiento como provocativo?	
<b>Planes</b>	¿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?	





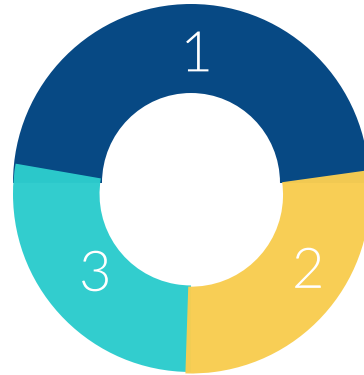
Esta herramienta para trabajar en el perdón es esencial para que como Director de Centro de Negocios PyME vayas manteniendo el clima organizacional positivo.

**¿Cómo lo puedes utilizar dentro de la sistemática?**



## 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.

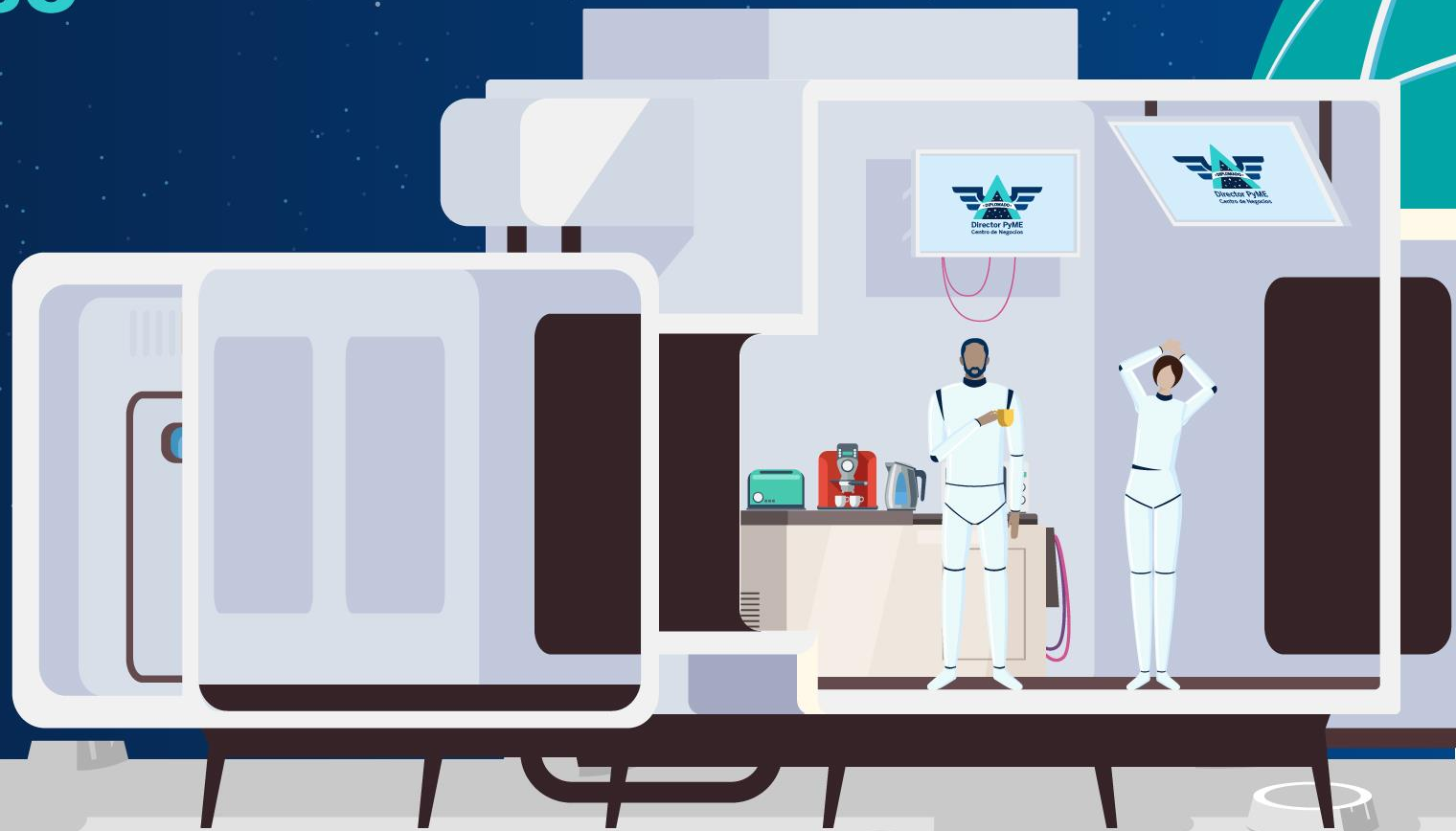
Genera involucramiento y agradecimiento a la organización y a los compañeros con quienes se trabaja.

(Cameron, 2013)





Es tiempo de un  
**Receso**





- 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*

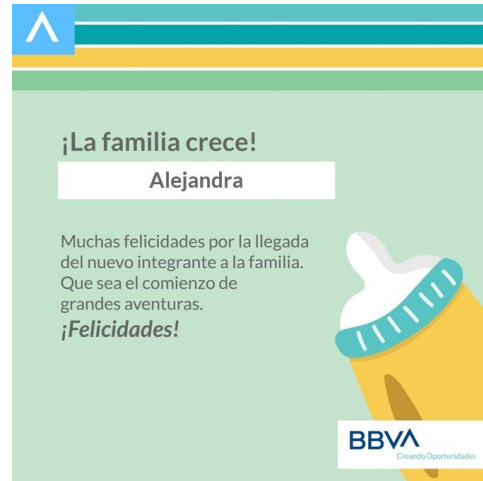
- Diario de Gratitud
- Identificar tus “vías hacia la gratitud”
- Compañero de Gratitud
- Varía la estrategia
- Decirlo directo a la persona. Por medio de una carta, una llamada, una tarjeta, etc.
- Visita de Gratitud.



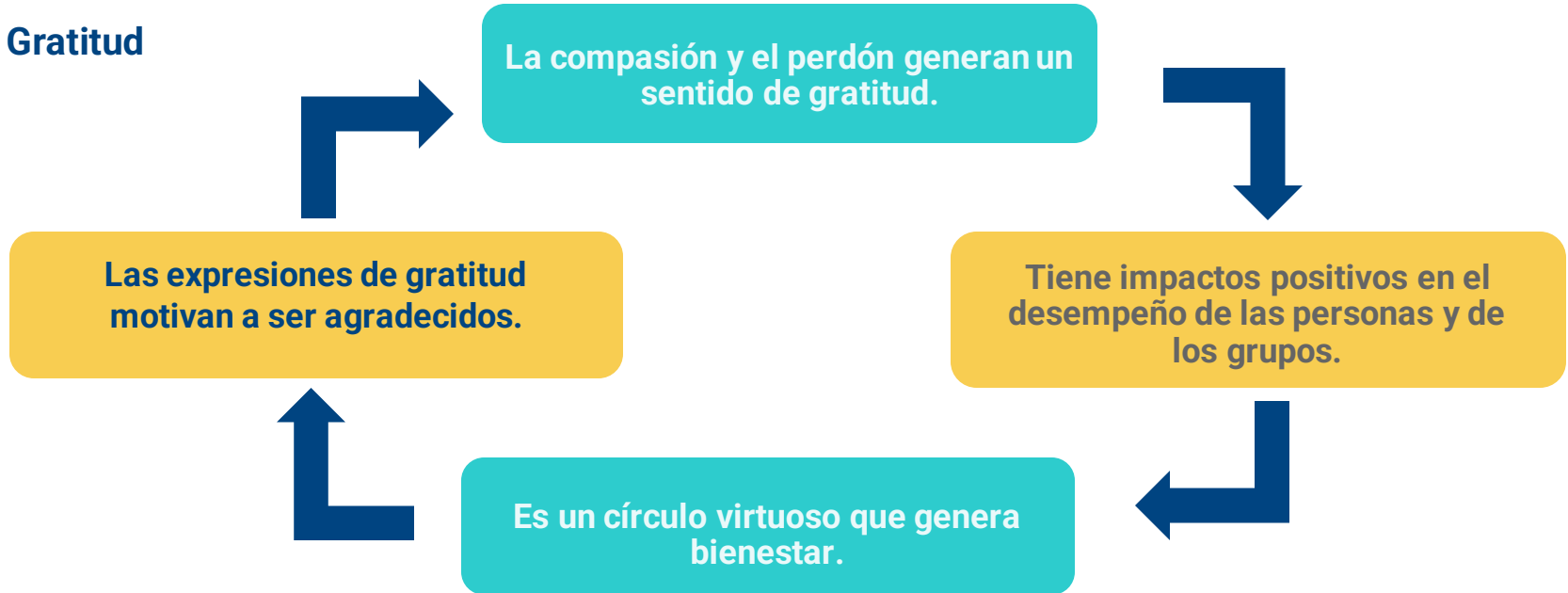
# Prácticas de Gratitud BBVA

Este link es para generar postales de reconocimiento ejemplo , algún ascenso, cumpleaños , nacimiento de un hijo, etc.

<https://sites.google.com/bbva.com/fabrica-reconocimientos/inicio>



## Gratitud





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)



## Caso Experimentando Gratitud

Juan es un Ejecutivo PyME 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, el Ejecutivo 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 su bono, porque ya llega al 100% de consumo.

¿Qué harías tu como Director de Centro de Negocios PyME ante esta situación entre Juan y Antonio?

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





# Clima organizacional positivo





## Actividad 7.

### Experimentando gratitud

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.



## Actividad 7.

### Experimentando gratitud

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.





**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)



¡Suboficiales!

¿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.

#BTheGoodManager





# Quizz 3: Equipos Comprometidos

10 min



**¿Cómo estás?  
¿Qué te llevas?**



# ¡Muchas gracias!





Has llegado al final del tema,  
continúa con tu entrenamiento



- 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.

