



Universidad
Tecmilenio®



Liderazgo Positivo de Proyectos de Inteligencia Artificial

Liderazgo con
enfoque
apreciativo



Las empresas, las metodologías de trabajo y la forma de establecer la cadena de mando y liderazgo han cambiado con el paso del tiempo. Las organizaciones han evolucionado y se han movido a todo lo que tiene que ver con métodos de liderazgo basados en la psicología positiva. De esta manera, en la mayoría de los casos, las empresas han dado mejores resultados, tanto de forma individual como colectiva en el contexto del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Implementar el enfoque del liderazgo apreciativo en la organización hace que las tendencias de trabajo sean más prósperas, mejorando la calidad de las relaciones laborales. De esta forma se puede fomentar una mejor colaboración y competencia sanas. Por ende, cuando existe una competencia con un enfoque positivo se mejora el desempeño, se evitan tensiones, y se reducen los problemas y conflictos en la organización.

En este tema aprenderás sobre el liderazgo positivo basado en fortalezas y la indagación apreciativa, así como la forma de brindar una retroalimentación positiva a los miembros de tus equipos de trabajo.



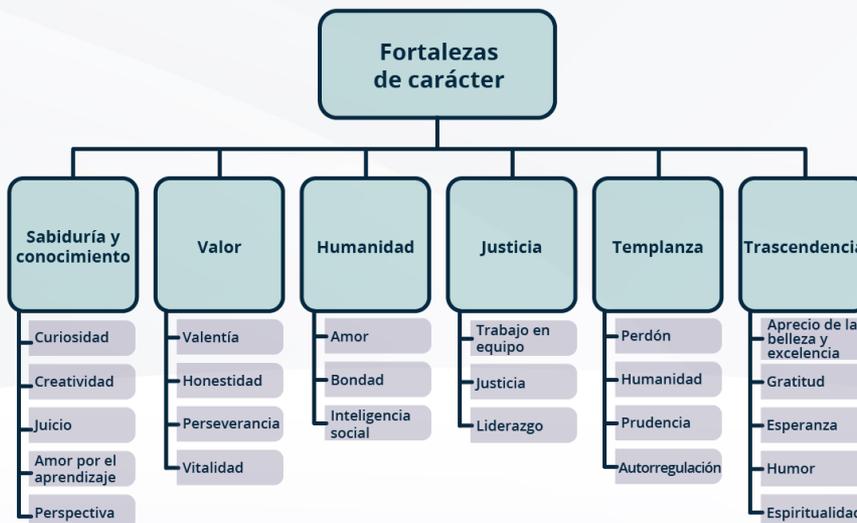


Liderazgo basado en fortalezas

Las fortalezas de carácter son una serie de virtudes universales que se comparten por todas las personas y culturas. El estudio del comportamiento humano se ha enfocado en clasificar, estudiar y modificar comportamientos que tienen que ver con déficits. Por lo tanto, organizaciones como VIA (Virtues in Action) estudiaron 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. Dentro de la clasificación de las fortalezas de carácter se escogieron aquellas virtudes que cumplieran con las siguientes características:

Entidad propia	Universalidad	Aprendizaje
Que fueran virtudes destacables y reconocibles por su propia naturaleza.	Que fueran virtudes reconocidas y valoradas en todas las culturas.	Que fueran virtudes que pudieran enseñarse y perfeccionarse.

Buscar estas cualidades para clasificar las fortalezas de carácter tiene gran relevancia para la búsqueda del propio bienestar y el de los demás, ya que, debido a que son universales, **todas las personas las tienen**, por tanto, lo importante es saber que se pueden **aprender** y **cultivar**.

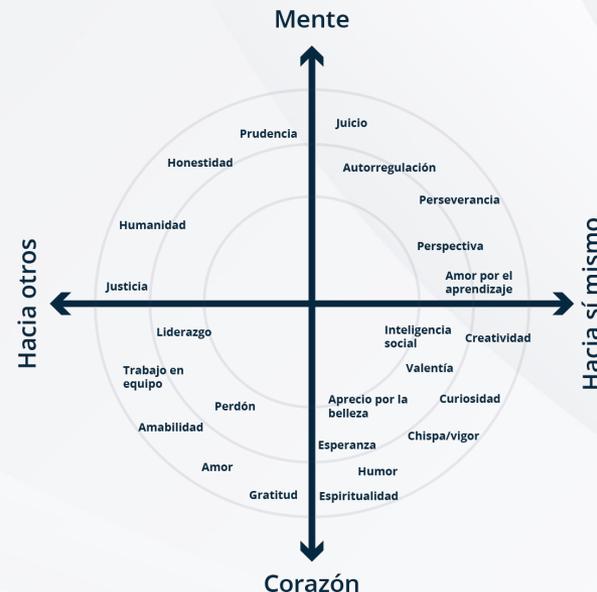




Alineación de fortalezas y trabajo

El **perfil de fortalezas** de carácter de un individuo puede usarse como guía para facilitar la alineación con el trabajo. Existe una fuerte conexión entre el perfil de fortalezas y el rol (función) laboral que el colaborador encuentra más interesante y satisfactorio.

Elementos que forman parte en la búsqueda del significado:



Estos son algunos ejemplos sobre la forma en que ciertas fortalezas específicas pueden alinearse fácilmente con algunas de estas categorías, por ejemplo, la **creatividad** y la **perspectiva** tienden a participar creando ideas, mientras que el **entusiasmo**, la **esperanza** y la **valentía** armonizan el rol de influenciar a otros.

Un ejercicio valioso para realizar en equipos es mapear las fortalezas de todos sus miembros, con el propósito de observar en qué coinciden, así como para saber si existe algún punto ciego en la organización.

1. **Mente o corazón:** si las fortalezas son más cognitivas o emocionales.
2. **Hacia sí mismo y otros:** si las fortalezas están orientadas al individuo o hacia los demás.



Indagación apreciativa

El **modelo de indagación apreciativa** fue desarrollado con el fin de promover los cambios necesarios en el desarrollo de las empresas, prestando atención especial en las fortalezas y potencialidades de un sistema o una persona. El modelo tiene dos características que definen su nombre:

- **Appreciative:** del inglés *appreciate*, que significa aprecio, apreciar, valorar; es reconocer lo mejor en la gente y en el mundo, afirmando las fortalezas, éxitos y potencialidades presentes en el pasado y el presente.
- **Inquiry:** del inglés *inquire*, que significa indagación; se refiere al acto de explorar, descubrir, hacer preguntas y estar abierto a nuevas posibilidades y potencialidades.

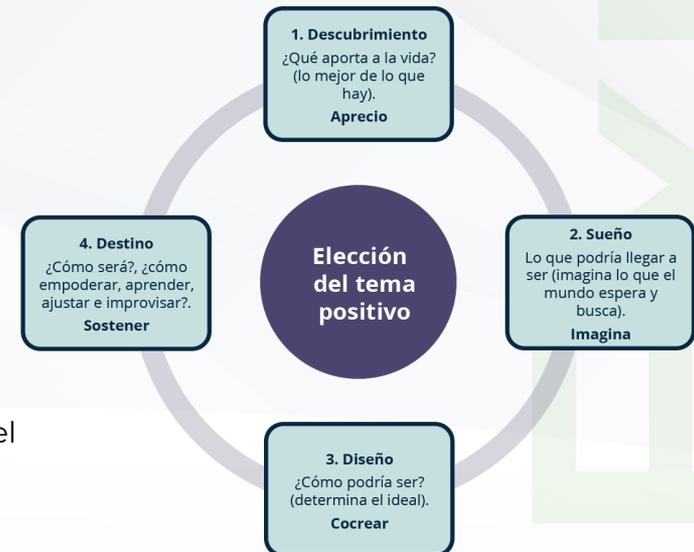
El proceso de indagación apreciativa se define por su creatividad y los altos niveles de energía que genera. Asimismo, involucra el descubrimiento sistemático de aquello que le da vida a una organización o comunidad cuando es más efectiva y capaz en términos económicos, ecológicos y humanos.

El proceso de indagación apreciativa incluye lo siguiente:

- **Involucrar a todos** los miembros de la organización en una amplia serie de entrevistas y conversaciones profundas acerca de fortalezas, recursos y capacidades.
- **Organizar a la gente a participar** en actividades enfocadas a visualizar múltiples posibilidades y mejores visiones del posible futuro.
- **Promover la discusión** entre los participantes para crear proposiciones que guíen al futuro común.
- **Involucrar la formación de equipos** dispuestos a realizar el trabajo necesario para llevar a cabo los sueños propuestos y los diseños del futuro.



- Observa la imagen del **ciclo de las 4D** →





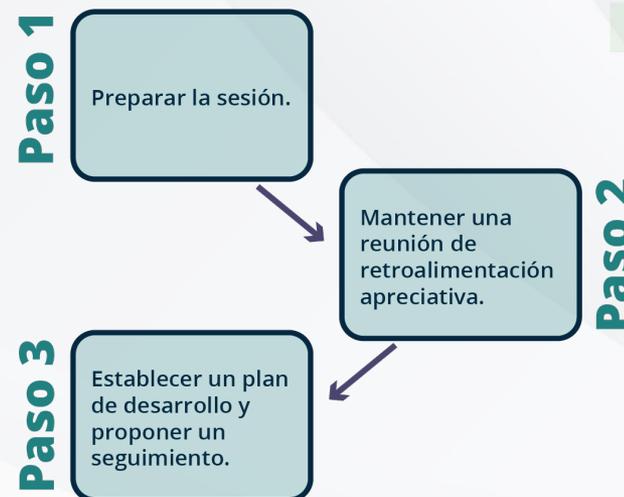
Retroalimentación apreciativa

La **retroalimentación apreciativa** es un ejercicio benéfico en donde se espera tomar la base de lo positivo para brindar una retroalimentación (*feedback*) a los subordinados o empleados asignados a un equipo, que les ayude a comprender lo **que hacen bien**, así como **los comentarios constructivos** de lo que deben mejorar.

Se deben seguir los siguientes pasos y recomendaciones para conducir la sesión de retroalimentación apreciativa:

- Apertura:** conviene crear una atmósfera agradable, recordar el objetivo de la sesión y comentar sobre lo que se va a discutir.
- Apreciación:** pedir al miembro evaluado que lea en voz alta sus fortalezas y aportaciones positivas.
- Autovaloración:** presentar al miembro del equipo las competencias/objetivos/rubros a evaluar.
- **Valoración numérica:** pedirle que revise los resultados de sus competencias/objetivos/rubros para que pueda descubrir información adicional para hacer su plan de desarrollo.
- Opciones de desarrollo:** se deben leer en voz alta las sugerencias para su desarrollo, correlacionando lo que se ha evaluado con lo que ha reflexionado el evaluado a lo largo de la sesión.

Para establecer un **seguimiento** es importante indicar al miembro del equipo que se reunirán cada cuatrimestre para revisar el avance en sus objetivos. Finalmente, para **cerrar la sesión**, se debe agradecer al colaborador por su tiempo y actitud para crecer, desarrollarse y mejorar, lo cual se refleja en su plan de desarrollo.





1. Has sido contratado como consultor para guiar a un equipo de liderazgo a brindar una retroalimentación apreciativa en sus equipos.
2. Realiza una lista de recomendaciones que le darías a los líderes sobre su importancia, así como los elementos necesarios para dar una retroalimentación apreciativa.
3. ¿Cómo recomendarías que se realizara la sesión? ¿Qué se debe hacer antes, durante y al final de la sesión?
4. Realiza un formato simple que recomendarías para dar seguimiento al plan de desempeño resultante de la sesión de retroalimentación apreciativa.
5. Comparte las conclusiones del ejercicio.





En la actualidad, implementar estrategias de liderazgo orientadas a los modelos positivos no es una opción para las organizaciones, ya que deberían formar parte del marco de trabajo de cualquier compañía, puesto que los resultados traen beneficios y ayudan a lograr las metas organizacionales.

Cuando las personas del cuerpo de liderazgo de la organización promueven conductas de liderazgo positivo a través de expresiones como la gratitud, el aprecio por las aportaciones, la retroalimentación positiva por el trabajo realizado, la confianza y el compromiso, se permean prácticas positivas en las empresas que ayudan a tener una mayor eficacia organizacional.

Asimismo, debes recordar que un líder positivo debe poseer un conjunto de características que lo distingan, las cuales ayudarán a tus equipos de trabajo a desarrollarse mejor y ser más eficientes. A saber, una persona técnica que tiene altas capacidades de liderazgo logrará el éxito en sus proyectos, en su persona y para la organización a la que pertenece, y más si ese liderazgo se orienta a la ideología de la positividad.



Liderazgo Positivo de Proyectos de Inteligencia Artificial

El líder positivo en
ambientes de
innovación y
tecnología



El liderazgo positivo ha cobrado mucho auge en los últimos años, ya que muchas organizaciones han incorporado la psicología positiva como parte de su visión y planeación estratégica.

Por esta razón, es preciso que los líderes de hoy posean un conjunto de habilidades no solamente para conducirse en la búsqueda de la felicidad, sino también para lidiar con los conflictos que se presentan en el entorno laboral, con el fin de resolverlos con negociaciones efectivas. Asimismo, aplicar las técnicas del liderazgo positivo tienen mejores resultados cuando existe una labor de coaching en la organización.

Por ende, para que un líder pueda desempeñarse adecuadamente en un entorno que busca lo positivo, es necesario que desarrolle las habilidades del manejo de las emociones y aplicar la resiliencia en los momentos de dificultad, de manera que se puedan superar positivamente, minimizando los impactos y elementos negativos en cada situación.

En este tema aprenderás sobre la resolución de conflictos y algunas herramientas de coaching positivo, así como la forma de desarrollar un liderazgo resiliente y con inteligencia emocional.





Negociación y resolución de conflictos

Es importante aprender a **gestionar conflictos** para mantener el enfoque positivo en los ambientes de innovación tecnológica. Esto se puede llevar a cabo a través de las buenas relaciones laborales entre los miembros de los equipos. Por lo tanto, es importante que como futuro líder de proyectos de inteligencia artificial desarrolles las **habilidades para lidiar y resolver los conflictos** de forma efectiva.

Entonces, ¿cómo puedes detectar visualmente las señales que puedan traer conflictos? Primeramente, debes ser un líder observador para identificar **expresiones faciales** que puedan denotar enojo, desinterés o molestia. El **tono de la voz** también es un indicador de importancia para buscar volúmenes muy altos, agresiones o ansiedad en las expresiones. El **lenguaje corporal** puede ayudar en caso de que las personas tengan cruzadas las piernas o los brazos (lo que indica desinterés y aburrimiento) o cuando se **evita tener un contacto visual** (denotando frialdad, distancia o falta de participación).

Los **modos de conflictos** muestran cinco formas de lidiar con los mismos, dependiendo de la **cooperación** y **asertividad** de los involucrados. Los estudios realizados por los autores Thomas y Kilmann los muestran en su **instrumento de modos de conflicto**.

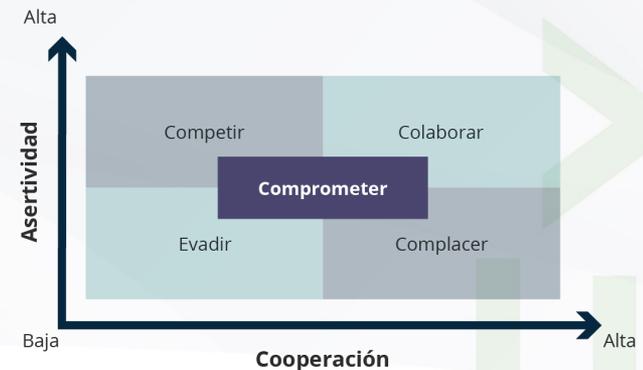
-**Competir/competidor**: suele tener asertividad, pero no es cooperativo. Por ende, tiene un enfoque más en el control y el poder.

-**Colaborar/colaborador**: es una persona que es cooperativa y asertiva, la cual busca trabajar con la otra persona intentando resolver el conflicto con un beneficio para ambos.

-**Comprometer/concesivo**: este es el punto intermedio entre la cooperación y la asertividad.

-**Evadir/elusivo**: es una persona que no coopera, pero tampoco es asertiva. Aquí la persona no busca sus intereses ni los del otro de una forma inmediata, por lo que no se enfrenta realmente al conflicto.

-**Complacer/complaciente**: a diferencia de la persona que compite, no es asertivo, pero sí es cooperativo. Es alguien que deja sus intereses de lado para satisfacer los de la otra persona.





Herramientas de coaching positivo

El coaching positivo y todo lo que tiene relación con la psicología positiva ha surgido por una **pregunta fundamental** que las personas llegan a hacerse en algún momento de su vida: ¿por qué estoy en la tierra?, **¿cuál es el sentido de la vida?**

La **rueda de la vida** es una herramienta que puede utilizar un coach para que las personas logren visualizar y comprender en dónde se encuentran en la actualidad y hacia dónde desean llegar en el futuro en las diferentes áreas de la vida (carrera, familia, finanzas, etc.). A través de la evaluación de los diferentes aspectos de la vida y las metas que tiene la persona, la rueda de la vida conlleva a una reflexión personal, la cual ayuda a las personas a tomar decisiones, identificando sus **debilidades** y **fortalezas**.

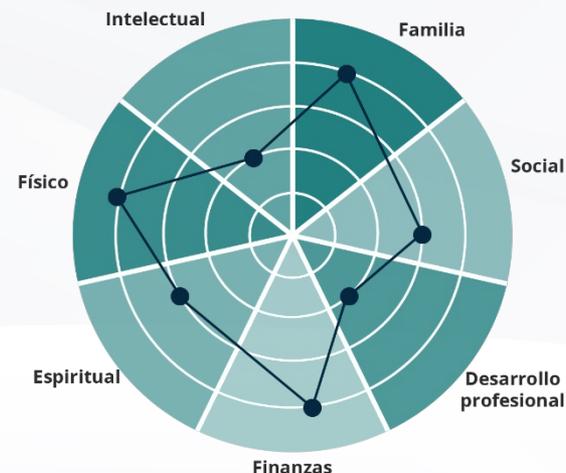
Las categorías de la rueda de la vida son: **familia, social, carrera, finanzas, espiritual, físico e intelectual**. La idea es realizar una evaluación de cada una de las áreas y colocar el estado de evaluación actual a través de puntos conectados para verificar los niveles.

Asimismo, el **ejercicio de las tres cosas buenas** es una herramienta efectiva para promover el bienestar de la persona, incorporando la práctica de gratitud en su vida. La premisa básica del ejercicio es muy simple: **escribir tres cosas positivas** que sucedieron en el día y las causas raíz por las que sucedieron.

Debes escribir lo que sucedió de la manera más detallada posible, incluyendo dónde te encontrabas, qué dijiste o hiciste, si otros estuvieron involucrados, qué dijeron o percibiste de los demás y a tu alrededor, etc. También debes

- escribir **qué te hizo sentir ese momento**.
- Es importante notar que el objetivo de esta herramienta
- es incorporar la gratitud como un hábito de la vida.

Rueda de la vida





El líder resiliente

En física, la **resiliencia** es una cualidad que tienen los materiales para volver a su estado normal después de haber sufrido presiones muy fuertes. Por su parte, para los psicólogos esta es una de las características fundamentales de las personas para superar la adversidad y crecer a través de ella.

Una persona puede encontrar recursos y aprovechar sus fortalezas para salir de la adversidad, dependiendo de la emoción que se genere de la experiencia. Si una persona siente altos niveles de ira o desesperación, lo más probable es que no concrete alguna acción encaminada a una solución, pues prestará más atención a su enfado y queja. En cambio, una persona que puede experimentar la esperanza en un momento así es más probable que empiece a realizar acciones que le ofrezcan soluciones.

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

- Optimismo:

1. Tendencia a esperar que las cosas buenas ocurran en el futuro, es decir, que una persona optimista siempre espera resultados positivos de sus experiencias.

2. Manera de explicar las cosas malas que suceden, a lo cual se le llama **estilo explicativo**. La persona puede percibir que su problema es:

Pensamiento

Emoción

Acción

"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".

← Inestable o estable →

"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. Por consiguiente, una estrategia para ser más optimistas es estar conscientes de cómo se perciben los problemas desde una visión externa, inestable y global. Como se detalla a continuación, las personas optimistas piensan, actúan y experimentan emociones de manera diferente que los pesimistas, lo que las hace ser más resilientes:

Pensamiento	Emoción	Acción
Tienen mayor capacidad de identificar problemas.	Experimentan más emociones positivas.	Están más orientados hacia el problema y encontrar soluciones.
Pueden ver un problema como un reto y no como amenaza.	Usan el humor como mecanismo de afrontamiento.	Tienden a buscar más información.
Identifican y aceptan qué cosas sí pueden controlar y cuáles no.		Piden ayuda. Toman acción ante los problemas.

-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.

-Coeficiente de adversidad: método que se utiliza para medir y fortalecer la resiliencia humana. Este coeficiente evalúa cómo los individuos responden ante los problemas o adversidades. Sus elementos clave son el **control, origen, alcance y aguante**.

-Metodología ABC (activación, creencia, consecuencia):

1. Activación: el primer paso requiere identificar un evento activador, es decir, algo que causa una reacción. Poner atención a los eventos que te activan te permite encontrar patrones personales de respuesta y entender cómo controlarlos.
2. Creencia: identificar nuestras creencias, es decir, reconocer todos los pensamientos que vienen al momento en que esto sucede.
3. Consecuencia: el modelo propone estar atento a las respuestas que se tienen en situaciones adversas para evaluar la situación de manera más efectiva.



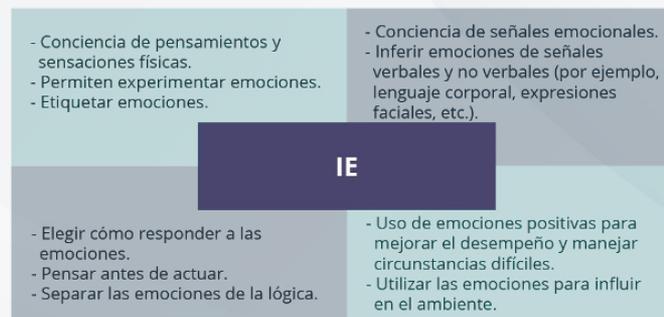
Liderazgo e inteligencia emocional

A pesar de los efectos positivos asociados con los niveles más altos de **inteligencia emocional (IE)**, la construcción de este concepto sigue en evolución, por lo que existe un debate sobre la naturaleza misma del concepto. A pesar de los efectos positivos asociados con los niveles más altos de **inteligencia emocional (IE)**, la construcción de este concepto sigue en evolución, por lo que existe un debate sobre la naturaleza misma del concepto.

Dimensiones de la IE:



Modelo detallado de las cuatro dimensiones de la IE:



Las ciencias del bienestar han enfocado sus esfuerzos para proponer modelos teóricos que sirvan como marcos de referencia para desarrollar un mayor bienestar y fomentar el florecimiento humano.

Modelo PERMA del bienestar

Emociones positivas <i>(positive emotions)</i>	Implica reconocer los beneficios de las emociones positivas y el impacto que tienen en la salud, el desempeño y la calidad de las relaciones. Se trata de desarrollar habilidades para, decididamente, aumentar la cantidad de emociones positivas en relación con las negativas.
Involucramiento <i>(engagement)</i>	Es un estado en el que las personas ponen en práctica al máximo sus habilidades para realizar una actividad particular y se involucran de tal forma que se encuentran totalmente absortos en su realización.
Relaciones positivas <i>(positive relationships)</i>	Desarrollar habilidades para interrelacionarse con las demás personas. Según Seligman (2011), la calidad de las relaciones está directamente relacionada con el bienestar.

Significado <i>(meaning)</i>	Se refiere a la búsqueda de significado y propósito tanto en la vida como en el trabajo. Asimismo, otros autores apuestan por el trabajo con significado como una de las herramientas más importantes para aumentar el desempeño laboral.
Logros o metas alcanzadas <i>(achievement)</i>	Se refiere al logro de metas como una actividad autotélica, por ejemplo, si se tiene una nueva idea o proyecto se busca la gratificación en esa misma acción (en lo que se hace). Entonces, se puede decir que una persona es autotélica si se siente gratificada con todas las actividades que realiza.



1. Tomando como base la herramienta del ejercicio de las tres cosas buenas, piensa en tres cosas buenas que te hayan sucedido en la última semana.
2. Piensa detalladamente en todas las razones y causas que pudieron ser un factor motivador para que sucedieran esas cosas buenas.
3. Revisa las tres cosas buenas que te sucedieron y descríbelas a detalle, incluyendo todo lo que recuerdes (lugares, emociones, acciones, etc.).
4. Para cada una de las cosas, describe detalladamente cómo te hicieron sentir, es decir, ¿despertaron alguna emoción?, ¿te motivaron a tomar acciones o decisiones?
5. Haz una reflexión sobre la importancia del coaching positivo para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo de las organizaciones.
6. Presenta tus conclusiones del ejercicio.





Por la naturaleza humana, lidiar con problemas y conflictos en el ámbito laboral es algo inevitable. Por esa razón, se requiere que como líder desarrolles habilidades de gestión de conflictos a través de la negociación, las cuales se acompañen de herramientas útiles de coaching positivo que puedan ser de apoyo para guiar a los miembros de tu equipo y compañeros, además de contribuir al cumplimiento de los objetivos de tu organización.

Por ende, aplicar la rueda de la vida o ejercicios de gratitud pueden ayudar efectivamente a mejorar la forma en que se logran los objetivos laborales en la búsqueda de la felicidad. Esto es preciso para cualquier ambiente de trabajo, incluyendo aquellos de innovación y tecnología. Desde ahora es importante que tu mentalidad vaya orientada a combinar tus habilidades técnicas con el desarrollo de la capacidad para ser un buen líder positivo, pues combinar ambas te darán una ventaja competitiva para destacar en cualquier lugar que te desenvuelvas.

