



1. Claves de los equipos de alto desempeño:



La positividad y la resiliencia

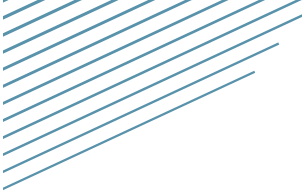
Los líderes de equipos de trabajo de alto desempeño se basan en estas estrategias para lograr los objetivos organizacionales:

Emociones Positivas

De acuerdo con Rick Hanson (2013), nuestro cerebro está cableado para prestar mayor atención en los eventos negativos. A diferencia de emociones como la ira o la tristeza, las emociones positivas son menos fuertes, tienden a ser más vagas y más sutiles que las negativas. Como resultado, aun cuando se experimentan mayor número emociones positivas, el cerebro capta más fácilmente las negativas. Este fenómeno se conoce como el **sesgo de negatividad**: la propensión a poner atención, aprender y usar información negativa mucho más que la información positiva (Vaish, Grossmann & Woodward, 2008).

En palabras sencillas, el cerebro está construido para enfocarse más hacia a lo negativo. De manera inconsciente le ponemos más atención y le damos más peso a esas experiencias.

Las emociones positivas tienen una función de adaptación a largo plazo, al experimentarlas, las personas amplían su mente y construyen nuevos recursos que les permiten aumentar el número de acciones posibles ante una situación.



Ampliación del pensamiento	Construcción de nuevos recursos
Mejora su capacidad de procesar mayor cantidad de información.	Regula sus emociones negativas, como el miedo, tristeza y ansiedad.
Aumenta su capacidad de atención a los detalles.	Eleva su complejidad intelectual e interés.
Realiza interpretaciones más enriquecedoras sobre su realidad.	Aumenta su capacidad para explorar diferentes soluciones para una situación.
Experimenta altos niveles de vitalidad, creatividad y productividad	Mejora la toma de decisiones.

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). Fredrickson utiliza el término de positividad para enmarcar a un gran rango de emociones positivas, por ejemplo, el amor, la gratitud y el gozo. Ha centrado su investigación en **10 emociones positivas** y ha demostrado que son las que la gente experimenta con más frecuencia en su vida cotidiana.

Los líderes influyen significativamente en el clima organizacional al provocar, desarrollar y mostrar emociones positivas (George, 2004). Un líder puede generar un clima positivo de acuerdo con el enfoque que le dé al trato con sus colaboradores, el establecimiento de metas, la retroalimentación de los resultados obtenidos y la generación de confianza.

Impactando en la manera en que sus colaboradores interpretan sus circunstancias (Myers y Diener, 1995; Fredrickson, 2003).

En cuanto a los equipos de trabajo, se resalta la importancia de desarrollar emociones positivas colectivas para ayudar a los equipos a fomentar la resiliencia y mejorar su rendimiento. Meneghel, Salanova y Martínez (2016) sugieren algunas estrategias prácticas dirigidas al desarrollo de emociones positivas colectivas:

Usar **afirmaciones positivas**, siendo un ejemplo de positividad ante las situaciones adversas (Luthans et al., 2006)

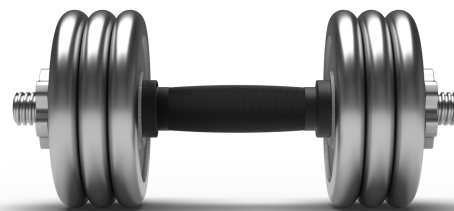
Crear y mantener **relaciones de alta calidad** entre los miembros del grupo, mejorando los procesos grupales (Walter y Bruch, 2008)

Reconocer las emociones propias y de los demás, facilitando procesos como el contagio emocional y la empatía (Bartel y Saavedra, 2000)

Enfoque en fortalezas

Las fortalezas de carácter pueden definirse como un conjunto de rasgos positivos que se reflejan en la manera de pensar, sentir y actuar (Park, Peterson y Seligman, 2004) que demuestra una persona de manera natural, que disfruta utilizar y que le permite alcanzar su óptimo funcionamiento y perseguir resultados valiosos (Govindji y Linley, 2007; Linley y Harrington 2006; citados en Quinlan, Swain y Vella-Brodrick, 2012).

De acuerdo a la clasificación del Via Institute on Character (VIA), las fortalezas de carácter se agrupan alrededor de 6 virtudes:

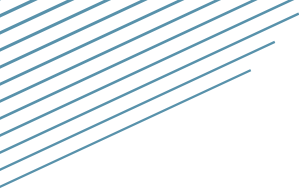


Para conocer las fortalezas de carácter se puede realizar el test gratuito en la página www.viacharacter.org

En las organizaciones, el enfoque que tradicionalmente se usa para el desarrollo de los empleados es el de corregir las debilidades en lugar de potenciar los aspectos positivos, Hodges y Asplund (2009) sostienen que los empleados obtendrán resultados más positivos al orientan sus esfuerzos en sus fortalezas con más frecuencia que en remediar sus debilidades. A pesar de esto, solo el 50% de los trabajadores reporta poder usar sus fortalezas insignia en su trabajo, mientras que el 27% reporta no tener ningún reconocimiento sobre sus fortalezas por parte de sus jefes. Estos datos plantean un reto para los líderes debido al impacto sobre el bienestar individual y el desempeño organizacional.

Lograr congruencia entre conocer y usar las fortalezas genera autonomía, autoeficacia, optimismo y autoestima (Bakker y Van Woerkom, 2018), de modo que los líderes más efectivos son aquellos que invierten en las fortalezas propias y de sus colaboradores.

El impacto de las fortalezas del equipo en la productividad, rotación de personal, bienestar individual y grupal, la sensación de pertenencia y florecimiento en el trabajo es muy fuerte. De acuerdo con Fínez (2016), el potenciar las fortalezas de carácter como la creatividad, liderazgo, gratitud y esperanza, favorece directamente en la satisfacción de las personas y en desempeño laboral.



El liderazgo con enfoque en fortalezas deja de lado la búsqueda constante de mejorar aquello que no se hace bien, no ignora estos elementos, pero se centra más en la gestión de las capacidades con las que se cuentan de manera individual para potenciarlas mediante la innovación y la creatividad, esto con el fin de expandir el conocimiento en una espiral ascendente de éxito.

El liderazgo con enfoque en fortalezas deja de lado la búsqueda constante de mejorar aquello que no se hace bien, no ignora estos elementos, pero se centra más en la gestión de las capacidades con las que se cuentan de manera individual para potenciarlas mediante la innovación y la creatividad, esto con el fin de expandir el conocimiento en una espiral ascendente de éxito.

Para ejercer un liderazgo con enfoque en fortalezas se requiere:

- Enfocarse en lo que está bien y funciona, no en lo que está mal y no funciona.
- Reconocer que todas las personas poseen fortalezas y merecen respeto.
- Creer que el mayor potencial se alcanza al desarrollar las principales fortalezas.
- Creer que se pueden mejorar las debilidades al abordarlas desde las propias fortalezas.
- Creer que utilizar las fortalezas es lo menos que se puede hacer para hacer la diferencia.

Relaciones de alta calidad

Dutton (2003) define a las conexiones de alta calidad como interacciones breves caracterizadas por respeto mutuo, confianza y compromiso activo de ambas partes, que inspiran a tomar acción y crear resultados. Este tipo de interacciones contribuyen tanto al florecimiento individual de los colaboradores como a la efectividad organizacional. Implican mutua confianza y compromiso, además de aficiones, intereses y valores compartidos (Berman et al., 2002); haciendo que las personas se sientan cómodas con sus relaciones laborales, mismas que ofrecen oportunidades para el compañerismo, apoyo emocional, comprensión y apoyo, favoreciendo la empatía y los comportamientos altruistas hacia los compañeros, lo que a su vez incrementa el bienestar, la satisfacción laboral y la productividad, al mismo tiempo que reducen los sentimientos de inseguridad e incertidumbre (Hamilton, 2007).

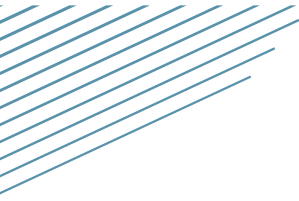
Como líder se puede construir conexiones de alta calidad con los demás y diseñar entornos que promuevan esta forma de interconectarse, a través del compromiso respetuoso, habilitar el desempeño, el juego y la confianza en los demás, fomentando estas conexiones a través del establecimiento de rutinas, prácticas, modelos y valores que las generen (Dutton, 2003; 2011, 2014).

1. Habilitar el desempeño

2. Involucramiento respetuoso

3. Generar confianza en la Organización

4. Juego



1. **Habilitar el desempeño** a través de habilitar acciones que ayuden a los colaboradores completar o desempeñar una tarea. El recibir ayuda de una manera que asegure justicia, dignidad y respeto suscita respuestas positivas de los colaboradores, tales como mayores niveles de compromiso.
2. **Involucramiento respetuoso:** comprometerse respetuosamente con otra persona se logra a través de comportamientos que indican que una persona existe y es importante ante los ojos de otra.
3. **Confianza:** ser vulnerable y depender de otro para continuar los compromisos, e implica poner atención a lo que se dice y hace. Algunos signos de confianza son compartir recursos, dar acceso, delegar responsabilidad, ser abierto y buscar aportaciones. Sin embargo, confiar para construir conexiones de alta calidad también significa no monitorear y controlar en exceso, ignorar aportaciones, actuar inconsistentemente o acusar a otro de malas intenciones.
4. **Juego:** propiciar momentos de juego que permitan generar una conexión de alta calidad en el lugar de trabajo al permitir cambiar los patrones de respuesta y promover el aprendizaje de los demás, además de la experiencia de un sentido de libertad y preocupación por sí mismos y los demás. Se ha encontrado que el juego ayuda a disminuir los niveles de estrés ya que desintegra las jerarquías y el sentido de burocracia y crea una forma diferente de conexión entre los colaboradores

Recursos de apoyo:

Emociones positivas

Lectura:

<http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/201568/documentos/Emociones%20positivas.pdf>

Video: <https://youtu.be/jRMyE5ibluQ>

Enfoque en fortalezas

Lectura:

<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf>

Video: https://youtu.be/34CDbbLrx_w

Relaciones de alta calidad

Lectura:

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200009&lng=es&tlng=en

Video:

<https://www.youtube.com/watch?v=G-jVvCr3Bw>

Actividades de desarrollo personal

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tipo de emociones experimentas con más frecuencia en el trabajo?

--

2. De las 10 emociones positivas, elige una que quisieras experimentar más en el trabajo

Alegría	Orgullo
Gratitud	Inspiración
Serenidad	Diversión
Interés	Asombro
Esperanza	Amor

3. Piensa en al menos 10 maneras en que puedas experimentarlas en tu día. Piensa con libertad, considera que puedes incluir actividades que ya realizas y deseas hacer más, o incluir nuevas actividades:

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Práctica positiva con el equipo

Instrucciones:

Para hacer esta actividad será necesario que tú y tu equipo realicen las siguientes actividades de manera individual.

1. Contestar el cuestionario VIA (Values in Action) de fortalezas de carácter:

<https://www.viacharacter.org/survey/account/register>

2. Descargar el reporte que contiene los resultados de la encuesta.

a. Todos tenemos las 24 fortalezas de carácter, este reporte te las muestra ordenadas de la más desarrollada a la menos.

3. Identificar sus primeras cinco fortalezas (también conocidas como fortalezas insignia) y regístralas en una tabla como se muestra a continuación:

1	
2	
3	
4	
5	

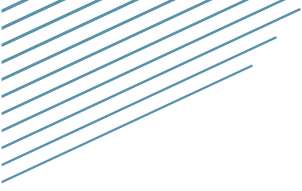
4. Describir un ejemplo de cómo han utilizado al menos 3 fortalezas insignia, mencionado cuáles fueron y cómo las usaron.

1	
2	
3	

Una vez que todos tengan sus respuestas, definan una fecha para reunirse en equipo y compartir sus experiencias. Recuérdales que deben llevar su reporte de fortalezas. Compartan sus historias poniendo especial atención en cómo sus compañeros aplicaron sus fortalezas. Si es necesario hagan equipos de 4 o 5 personas.

5. ¿Qué aprendieron de la forma en que los demás utilizan sus fortalezas? ¿Qué otras fortalezas les sería útil integrar en su día a día?

--



6. En equipo, realicen un plan de acción para que los miembros del equipo tengan más oportunidades de usar sus fortalezas de acuerdo a las tareas que realizan.

Referencias bibliográficas

- Bakker, A., y Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38-46.
- Berman, E.M., West, J.P., Maurice, W., y Richter, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review*, 62, 217-230.
- Dutton, J. (2003). *Energize Your Workplace. How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Dutton, J. (2011). *Energize Your Workplace: Building High-Quality Connections*. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Dutton, J. (2014). *Build High-Quality Connections*. En J. Dutton y G. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive Leader: Small Actions, Big Impact*. United States: Berrett-Koehler Publishers.
- Fredrickson, B. (2003). The Value of Positive Emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27858244>
- Fredrickson, B., y Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13(2). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00431>
- George, J. (2004). Book Review of *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. *Administrative Science Quarterly*, 49(2).
- Hamilton, E. A. (2007). *Firm friends: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 68(3-A), 1068.
- Hanson, R. (2013). *Hardwiring Happiness: The Practical Science of Reshaping Your Brain-and Your Life*. Random House.
- Hodges, T. D., & Asplund, J. (2009). Strengths development in the workplace.
- 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>
- Myers, D., y Diener, E. (1995). Who Is Happy? *Psychological Science*, 6(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x>
- Park, N., Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.
- Quinlan, D., Swain, N., y Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1145-1163.
- Vaish, A., Grossmann, T., y Woodward, A. (2008). Not all Emotions are Created Equal: The Negativity Bias in Social-Emotional Development. *Psychological Bulletin*, 134 (3). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.134.3.383>