



2. Relaciones positivas en el trabajo.



Para un líder es importante prestar atención a la calidad de las relaciones con, y entre, sus colaboradores ya que, en el trabajo, las relaciones positivas son fuente de fortaleza y conexión, además de la manera en que se logran los resultados (Dutton y Spreitzer, 2014). Las relaciones positivas en un equipo construyen capacidad para el alto desempeño.

Entre los beneficios que se reportan al desarrollar relaciones positivas en el trabajo Roffey (2017) incluye:

- Mejoran la capacidad de las personas para florecer y prosperar.
- Contribuyen a la reducción del estrés y la promoción de la salud mental, la promoción de una buena salud física y la consiguiente reducción del ausentismo.
- Mejoran la retención del personal.
- Promueven la colaboración efectiva y el trabajo en equipo, así como la reducción de conflictos y la resolución de diferencias.
- Mejoran la motivación.

Modelo ASPIRE

El modelo ASPIRE (Roffey, 2017) propone un marco de referencia con una serie de principios para el desarrollo de relaciones e interacciones positivas en los grupos en diferentes contextos organizacionales.

El modelo ASPIRE (Roffey, 2017) propone un marco A continuación, se explican las características de cada principio:

Agencia

Se refiere al grado de control que las personas tienen sobre sus acciones y sus decisiones. En un ambiente laboral, empoderar a los empleados promueve que tomen la iniciativa, tengan mayor satisfacción laboral y adopten una actitud de propiedad acerca de su trabajo (Wagner, et al, 2010). Este principio está relacionado con la necesidad de autodeterminación por la que, cuando las personas eligen involucrarse en una actividad por propia voluntad, más que por las presiones externas, encuentran un mayor significado en su trabajo. Tener algún grado de elección en la forma en que se realiza una actividad que encuentra retadora y en línea con sus intereses, experimentará un cierto grado de motivación autónoma (Gagné y Deci, 2005).

Seguridad

En una relación saludable, las personas se sienten seguras tanto física como psicológicamente. En ambientes donde existe una cultura de acoso e intimidación, las personas estarán lejos de sentirse seguras. Como contraparte, cuando existe confianza expresada como confianza en las habilidades, integridad, buena voluntad, las personas pueden mostrarse vulnerables y pedir apoyo.

Positividad

Las relaciones mejoran a través de la experiencia y expresión de emociones positivas (Barsade y Gibson, 2007). De acuerdo con Isen (2005) las emociones positivas también ayudan a facilitar la colaboración, disminuir el conflicto y a ser más resilientes. Algunas recomendaciones para desarrollar las relaciones positivas desde este principio son: estar presente y atento a la interacción, mostrar una actitud y comportamiento amable, brindar oportunidades de juego y diversión y mantener una actitud positiva.

Una de las formas de positividad con mayor impacto en las relaciones es la expresión de la gratitud y las prácticas de reconocimiento.

Inclusión

Una de las necesidades básicas de las personas es el sentido de conexión con otros (Deci y Ryan, 2000). Para sentir que se pertenece a un grupo es importante que los demás no solo sean amables, sino que también se involucren en la relación, sean percibidos como aliados, sientan que ser parte de la organización importa y es significativo. Cada persona en el grupo debe sentir que sus fortalezas son consideradas, que progresa, tiene logros y contribuye a la organización.

Respeto

Dutton y Spreitzer (2014) indican que el primer paso para construir relaciones de alta calidad en el trabajo es que durante la interacción se den señales de respeto, tanto verbales como no verbales; la persona con quien se interactúa es importante. Estas señales pueden hacer sentir a la persona reconocida, escuchada y valorada. A pesar de las demandas del día a día, es importante dar atención a estas interacciones breves como el saludar con amabilidad y por su nombre a otra persona, escuchar haciendo contacto visual (dejar de lado el celular o la computadora mientras se atiende a la persona), mostrar interés por lo que la persona dice.

Equidad

Mantener un sentido de equipo al expresarse en términos de “nosotros” más que de “yo”, implica también tener consideración por la individualidad y la diversidad a la vez que se dan oportunidades para descubrir coincidencias en valores y metas entre las personas. Es importante dar lugar a la transparencia dando acceso a la información (McCashen, 2005). La equidad es también una necesidad en las personas y cuando se experimenta equidad y cooperación se activan los circuitos cerebrales de la recompensa. Es importante resaltar que la equidad no significa una igualdad rígida, sino el reconocimiento de que las personas tienen diferentes circunstancias y necesidades y poder responder con flexibilidad a ello.

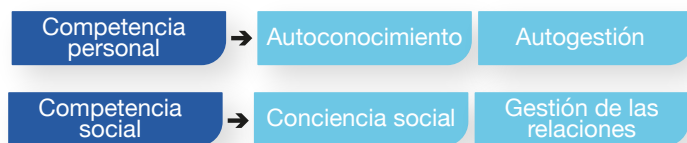
Desarrollar y fomentar las relaciones positivas en las organizaciones es también construir capital social positivo necesario para que se compartan y fluyan los recursos inherentes a un equipo como conocimientos, información, apoyo, consejos, oportunidades, bienes materiales, servicios, apoyo emocional y buena voluntad (Baker y Dutton, 2017). Esto favorece el buen desempeño en el equipo y los buenos resultados organizacionales.

Inteligencia emocional

Cada vez es más usual escuchar o leer acerca de la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo y el liderazgo, reconociendo que ser un líder efectivo para sí mismo y para otros no puede suceder en ausencia de las emociones (Caruso y Salovey, 2004); las emociones están presentes todo el tiempo en el trabajo por lo que es importante aprender a reconocerlas en uno mismo y en los demás, así como aprender a gestionarlas para favorecer un buen desempeño, relaciones satisfactorias y mayor bienestar.

Existen diversos modelos de inteligencia emocional, en este tema seleccionamos el modelo de Bradberry y Greaves (2012) por su enfoque práctico orientado al entorno laboral.

Este modelo propone 4 habilidades en 2 dimensiones, la competencia personal y la competencia social:



Autoconocimiento:

Es la capacidad de reconocer las propias emociones en el momento en que suceden y comprender cómo se reacciona en las distintas situaciones. Implica también conocer las tendencias de respuesta.

Desarrollar las habilidades de autoconocimiento es la base para el desarrollo de las demás habilidades.

Para desarrollarla puedes:

- Aceptar las emociones como se presentan, sin juzgar si son buenas o malas, todas tienen información para ti.
- Observar el efecto que tus emociones tienen sobre otros.
- Hay emociones que son incómodas, busca conocerlas en lugar de evitarlas.
- Identifica las sensaciones físicas que se presentan con las emociones pues son un buen indicador para comprenderlas.
- Lleva un diario de tus emociones para identificar tendencias.
- No te dejes llevar por las emociones intensas.

Autogestión:

Se refiere a la capacidad de usar el conocimiento de nuestras emociones para ser flexible y gestionar el comportamiento de manera positiva. Esta habilidad involucra la capacidad de tolerar la incertidumbre en tanto se van reconociendo las emociones y se exploran las opciones de respuesta.

Las prácticas que puedes realizar para desarrollar esta habilidad son:

- Realiza con regularidad respiraciones conscientes.
- Haz un alto, cuenta lentamente hasta 10 mientras respiras conscientemente.
- Mantén claridad en tus objetivos, para alinear tu respuesta con ellos.
- Visualiza una respuesta que represente una mejor gestión de la emoción.
- Mantén tu atención en las posibilidades, no en las limitaciones.

Conciencia social:

Se refiere a la capacidad de usar el conocimiento de nuestras emociones para ser flexible y gestionar el comportamiento de manera positiva. Esta habilidad involucra la capacidad de tolerar la incertidumbre en tanto se van reconociendo las emociones y se exploran las opciones de respuesta.

Para desarrollar esta habilidad:

- Dirígete a las personas por su nombre, saluda amablemente. Esto rompe barreras.
- Observa el lenguaje corporal de los demás, esto te dará pistas para saber cómo se sienten.
- Practica la escucha activa, manteniendo contacto visual y poniendo atención a lo que dice y cómo lo dice.
- Busca empatizar con la persona haciendo preguntas que te ayuden a comprender su situación.
- Capta el estado de ánimo de tu equipo, las emociones se contagian. Observa las pistas.

Gestión de las relaciones:

Usar el conocimiento tanto de las propias emociones como el de las de los demás para gestionar las interacciones de manera positiva, dando lugar a una comunicación clara y a la gestión de las diferencias. Esta habilidad es fundamental para construir relaciones e interacciones efectivas.

- Mantente abierto, comparte información sobre ti y sé curioso para conocer a los demás.
- Explica tus decisiones, con eso comprenderás mejor cómo les afecta y facilitarás su aceptación.
- Retroalimenta de manera directa y constructiva.
- Alinea tu intención con el impacto: asegura que tu comunicación logre el impacto que esperas.
- En conversaciones difíciles, acude a una pregunta o frase reparadora que muestre empatía.

Inteligencia emocional grupal

La inteligencia emocional es posible desarrollarla no solo a nivel personal, sino también a nivel grupal para tomar conciencia de cómo las emociones influyen en el desempeño del equipo, gestionarlas y establecer buenas relaciones dentro y fuera de éste.

Las habilidades para la inteligencia emocional grupal son:

Manera en la que nos sentimos

Conciencia de las emociones

Gestión de las emociones

Manera en la que nos relacionamos

Relaciones internas

Relaciones externa

Ryan, M. (9 de noviembre de 2017). Build high-quality connections at work. ConnectHQ2_Michelle McQuaid [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/qDY1t7ETMiM?si=YX_NgEkp8kEzvTSK

Söpäla, E. y McNichols, N. (2022). The power of healthy relationships at work. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2022/06/the-power-of-healthy-relationships-at-work>

Ted Talks. (3 de agosto de 2017). The Power of Emotional Intelligence | Travis Bradberry | TEDxUCIrvine [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/auXNnTmhHsk?si=lln0ldUZwBcXP MC9>

Actividades de desarrollo personal

Instrucciones:

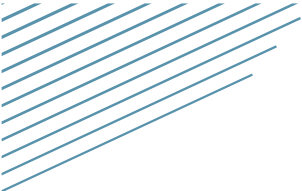
1. Reflexiona en las 4 habilidades de la inteligencia emocional personal.
2. Define una estrategia que puedas poner en práctica para continuar desarrollándolas y cómo la aplicarías en el trabajo. Anótala en la tabla.

Autoconciencia		
Autogestión		
Conciencia Social		
Gestión de las relaciones		

Práctica para realizar con el equipo

Instrucciones:

- Comparte con tu equipo los principios para desarrollar relaciones positivas en el trabajo.
- Identifica cuáles son las prácticas que ya vienen realizando de estos principios.
- En conjunto propongan nuevas prácticas para cada principio que les ayuden a continuar promoviendo las relaciones positivas.
- Anota las prácticas en la siguiente tabla.



Principio	PRÁCTICAS ACTUALES	PRÁCTICAS QUE PUEDEN IMPLEMENTAR
Agencia		
Seguridad		
Positividad		
Inclusión		
Respeto		
Equidad		



Referencias bibliográficas

Relaciones positivas

Baker, W., y Dutton, J. E. (2017). Enabling positive social capital in organizations. Exploring positive relationships at work. Psychology Press. 325-346.

Barsade, S. G., y Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? Academy of Management Perspectives, 2 (1), 36-59.

Dutton, J. E., y Spreitzer, G. M. (2014). How to be a positive leader: Small actions, big impact. Berrett-Koehler Publishers.

Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behaviour, 26, 331-362.

Isen, A. (2005). A role for neuropsychology in understanding the facilitating influence of positive affect on social behaviour and cognitive affect. C. R Snyder y S. J. Lopez (eds.), Handbook of positive psychology. Oxford University Press. 528-540.

McCashen, W. (2005). The strengths approach: A strengths based resource for sharing power and Creating change. St Luke's Innovative Resources.

Roffey, S. (2017). Positive relationships at work. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work. 171-190.

Inteligencia emocional

Bradberry, T., y Greaves, J. (2012). Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente. Conecta.

Caruso, D. R., y Salovey, P. (2004). The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership. John Wiley & Sons.