

Tema 1: Estrategias de liderazgo positivo



Introducción

El liderazgo positivo se basa sobre la premisa de que las personas buscan siempre aquello que da vida y que les permita florecer.

Desde el enfoque positivo, entendemos que, para lograr un desempeño excepcional, desviado hacia lo positivo, un líder debe centrarse en las fortalezas de su equipo y fomentar escenarios virtuosos a través de: generar un **clima positivo**, utilizar una **comunicación positiva**, cultivar **relaciones positivas** y encontrar un **significado positivo** al trabajo de sus colaboradores.

En la última década, se ha demostrado a través de evidencia empírica que las prácticas de liderazgo positivo y la positividad con los individuos producen buenos resultados en las organizaciones. Por ejemplo, los estudios en varias industrias y sectores han demostrado que las organizaciones que implementaron prácticas positivas aumentaron su rentabilidad, productividad, efectividad, satisfacción del cliente y retención de empleados y clima organizacional (Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011).



El liderazgo positivo presenta tres puntos que lo diferencian de otros tipos de liderazgo:

- Habilita un desempeño orientado hacia lo positivo.
- Fomenta un enfoque afirmativo basado en fortalezas y potencial humano.
- Enfatiza un enfoque basado en las virtudes de las personas y las organizaciones.

En este tema revisaremos las características y las estrategias que utilizan los líderes positivos para lograr un desempeño extraordinario en las organizaciones.

1.1 Liderazgo Positivo

El Liderazgo positivo se refiere a la aplicación de principios, prácticas y herramientas que generan bienestar en los colaboradores, las cuales ayudan a redirigir su comportamiento hacia fines que mejoran su propio desempeño que, por ende, incide de manera constructiva en la productividad de la organización.

El liderazgo positivo se distingue por las siguientes **características** (Cameron, 2012):

01. Desviación positiva

El concepto de desviación positiva se refiere a la intención de **alejarse de la norma**; pretende ayudar a los individuos y organizaciones a lograr niveles espectaculares de logro. El líder positivo no solo logra niveles extraordinarios en su desempeño, también hace posible tal nivel en los equipos que lo rodean. Así, se convierte en un conductor que facilita e impulsa la mejor versión de cada individuo y de su organización.

Facilita una **desviación positiva** a nivel individual y organizacional, lo cual se observa en los comportamientos y resultados que exceden las expectativas comunes, como se muestra en la siguiente tabla:

	Desviación negativa	Normal	Desviación positiva
Individual:			
Fisiológica	Enfermedad	Salud	Vitalidad
Psicológica	Enfermedad	Salud	Flow
Organizacional:			
Económico	No rentable	Rentable	Generoso
Efectividad	Inefectivo	Efectivo	Excelente
Eficiencia	Ineficiente	Eficiente	Extraordinario
Calidad	Propenso al error	Confiable	Perfecto
Ética	Poco ético	Ético	Benevolente
Relaciones	Perjudicial	Servicial	Honorable
Adaptación	Inflexibilidad	Afrontamiento	Florecimiento

Figura 1. Continuo de la desviación positiva a nivel individual y organizacional.

Fuente: Cameron, K. (2012). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance (2ª edición). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

02. Inclinación afirmativa

Tiene una inclinación afirmativa hacia las **características positivas**, tales como las **fortalezas** y **capacidades** que favorecen el desarrollo humano. Asimismo, hace énfasis en los procesos de **comunicación e interacción** entre las personas y el optimismo. No obstante, esto no quiere decir que ignore o niegue la existencia de problemas o áreas de oportunidad, sino que utiliza **estrategias positivas** para transformar estas situaciones en oportunidades para el crecimiento.

03. Eudaimonía

Sostiene que las personas y las organizaciones se orientan hacia la **virtuosidad** o buscan el máximo bienestar posible de manera natural y por **motivación propia**. Este principio está relacionado con la eudaimonía definida por Aristóteles en su ética a Nicómaco, como un modo de vida a través del uso a conciencia de las virtudes para alcanzar la felicidad o el bienestar.

1.2 Estrategias de liderazgo positivo

Para lograr la desviación positiva en la organización el líder debe ser capaz de conectar la visión organizacional con el esfuerzo diario de los colaboradores, de modo que hay claridad en que cada acción contribuye al bien mayor de todos los que conforman la organización.

En su libro *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Cameron (2012) propone **cuatro estrategias** que pueden ser útiles para producir una desviación positiva en el comportamiento organizacional de los colaboradores y ayudan a dirigir los esfuerzos individuales y colectivos hacia la **virtud**.



Figura 2. Fuente: Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª edición). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

01. El clima positivo

Promueve un balance donde las emociones positivas de las organizaciones sean más que las emociones negativas; además, se reconocen los momentos y las cosas buenas que suceden, lo que ayuda a hacer un contrapeso ante las adversidades o momentos difíciles que sin duda también están presentes en el día a día.

Un clima positivo no es equivalente a una felicidad perpetua. Los desafíos y problemas están siempre presentes. Lo que realmente lleva a **crear climas positivos** es la práctica de los siguientes aspectos:

- **Compasión:** sentir empatía y preocupación hacia la persona y realizar acciones para ayudarlo a aliviar el malestar o hacerlo más tolerable.
- **Perdón:** reconocer cuando una persona ha cometido una falla o equivocación; no implica condonar un acto, pero sí atenderlo mediante acciones constructivas.
- **Gratitud:** agradecer por las cosas buenas que suceden, no dar por hecho los eventos o situaciones; la compasión y el perdón generan gratitud.

Se ha encontrado que los líderes que fortalecen estos comportamientos virtuosos son más exitosos para producir los resultados finales que los líderes tradicionales (Cameron, 2008, 2012, 2013).

Las personas son más precisas en el procesamiento de la información positiva, ya sea que la tarea implique comprensión verbal, comportamiento organizacional o juicio de emociones, que de la información negativa.

02. Las relaciones positivas

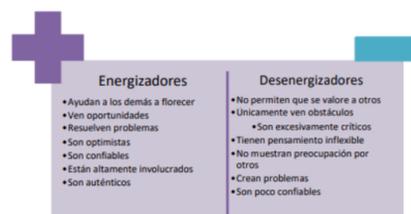
De acuerdo con Dutton y Ragins (Cameron, 2012), las relaciones positivas son aquellas que generan un ambiente enriquecedor, de vitalidad y aprendizaje, tanto para el trabajador como para la organización. Por lo tanto, estas pueden promoverse de la siguiente manera:

- **Promover redes de energía positiva** a través de la interacción de personas "energizantes" que "contagian" de alegría, optimismo y confianza al resto del grupo.
- **Reconocer y hacer énfasis sobre los éxitos**, así como desarrollar las fortalezas y celebrar las cosas buenas que suceden.

Las relaciones positivas tienen repercusiones en todos los niveles del ser humano, desde la fisiológica hasta la más abstracta. Las relaciones generan aprendizaje, crecimiento y vitalidad cuando son positivas, además de elevar significativamente la satisfacción en el trabajo. En este ámbito, el rol del líder es ser un energizador que construya a partir de las fortalezas de las personas.

Cross, Baker y Parker (2003) comentan que, dentro de las organizaciones, hay personas que aportan energía positiva (energizadores) y otros que la drenan (desenergizadores).

Observaron las siguientes diferencias significativas entre ellos:



Algo muy importante es que el ser portador de energía positiva es un comportamiento aprendido. No es un atributo de la personalidad, carisma inherente o atracción física. Por ejemplo, la correlación que existe entre la energía positiva y la personalidad extrovertida-introvertida es baja y estadísticamente insignificante; la gente puede aprender a convertirse en portador de energía positiva (Cameron, 2012).

Cameron (2013) menciona tres estrategias para desarrollar energía positiva:

- **Agregar valor** a las contribuciones de los colaboradores: en lugar de señalar debilidades y deficiencias, los líderes positivos destacan fortalezas, capacidades y contribuciones de sus colaboradores.
- **Prácticas contemplativas:** cada vez se encuentra más evidencia de los efectos de prácticas de meditación y mindfulness, tanto en el campo de la psicología como en la neurociencia.
- **Recreación y diversión:** el tener espacios para el juego y la recreación que fomenten interacciones positivas entre los colaboradores ayuda a generar energía positiva.

03. La comunicación positiva

Se distingue por el uso de un lenguaje afirmativo y de apoyo, el cual reemplaza un lenguaje negativo y crítico. Esto se puede lograr a través de lo siguiente:

- **Conocer a las personas** tener conversaciones que conduzcan a un conocimiento más profundo de las personas.
- **Reconocer a las personas,** es importante enfocarse en las cosas buenas que suceden en la organización, que se reconozca por el **resultado** (llegar a una meta de venta, altos índices de satisfacción del cliente, etc.), a la **persona** (por usar sus fortalezas) y el **comportamiento** (aún si el resultado no se obtiene al momento).
- **Retroalimentar** al colaborador desde su mejor ser, priorizando las **cualidades y fortalezas,** y facilitando vías o actividades para que las utilice.
- **Utilizar** un estilo de **comunicación de apoyo** al momento de transmitir información incómoda o sobre un asunto a mejorar. De acuerdo con Cameron (2013), la comunicación de apoyo debe tener las siguientes características:
 - a. **Ser congruente** (no incongruente), mantener la congruencia en palabras, ideas y sentimientos.

Se enfoca en:

 - 1) describir el evento, comportamiento o circunstancia;
 - 2) describir los resultados;
 - 3) sugerir alternativas de solución al problema.
 - b. **Ser descriptiva** (no evaluativa), de manera objetiva, evitar juicios y poner etiquetas.

Se enfoca en:

 - 1) describir el evento, comportamiento o circunstancia;
 - 2) describir los resultados;
 - 3) sugerir alternativas de solución al problema.
 - c. **Estar centrada en el problema** (no en la persona), se concentra en problemas y soluciones, en lugar de en características personales. Siempre debe ir acompañada de estándares y expectativas claras.
 - d. **Validar** (no invalidar a la persona), hacer comentarios que demuestren que la opinión o perspectiva del otro es valiosa.
- **Mantener un balance** de al menos cinco **afirmaciones positivas** (expresar aprecio, apoyo, aprobación, cumplidos, etc.) por cada afirmación negativa (crítica, desaprobación, insatisfacción, cinismo, desacuerdo, etcétera).

04. El significado positivo

Se refiere a que los colaboradores encuentran un profundo propósito en su trabajo, lo cual les ayuda a involucrarse más en sus actividades, ayudando a incrementar su compromiso, esfuerzo, empoderamiento, felicidad, satisfacción y sensación de realización.

El líder puede ayudar a los colaboradores a dar significado a su labor mediante lo siguiente:

- **Identificar el impacto de su trabajo en otros:** reconocer la contribución que hace en la vida de las personas, lo cual puede ser a través del contacto directo con el cliente.
- **Asociar el trabajo con los valores individuales:** conectar lo que es importante para el individuo y cómo esto se relaciona con los objetivos y beneficios que produce para la organización.
- **Resaltar el impacto a largo plazo del trabajo:** esto va más allá de ver los beneficios inmediatos, por lo que se enfoca en visualizar los efectos que tiene su trabajo en el futuro.
- **Construir una sensación de comunidad:** esto se logra a través del establecimiento de objetivos de contribución que generan beneficios para otras personas, no solo para uno mismo.

Cierre

La premisa del liderazgo positivo plantea la necesidad de lograr un enfoque apreciativo que movilice el esfuerzo de los líderes hacia un comportamiento orientado a la virtud, es decir, que no es suficiente obtener como resultado económico la rentabilidad, acorde al continuo de la desviación positiva, sino que, en su más noble expresión, se convierte en una organización orientada a la generosidad (resultado de la desviación positiva), que no solo se preocupa por lograr sus objetivos de productividad, sino que es capaz de conectar con el entorno y facilitar oportunidades para que los empleados y los procesos organizacionales puedan contribuir en el mismo.

Las herramientas de liderazgo positivo son efectivas para generar un ecosistema organizacional que favorece el desarrollo de los colaboradores, así como la formación de equipos de trabajo altamente productivos y un ambiente laboral que se distingue por reconocer las cosas buenas que suceden en conexión con el entorno que le rodea, siendo estos los pilares que ayudan a edificar una organización positiva.



Referencias bibliográficas

- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., y Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª edición). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de **la desviación positiva y las estrategias del líder positivo**, te sugerimos ver lo siguiente: Universidad Tecmilenio. (2016, 26 de octubre). Conferencia Liderazgo Positivo por Kim Cameron [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/Zb5bpgC96DU>
- Para conocer más acerca de las **tendencias del bienestar organizacional e individual**, te sugerimos ver lo siguiente: ICF. (2020, 26 de octubre). *ORIANA TICKELL TENDENCIAS DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL* [Archivo de video]. Recuperado de <https://vimeo.com/489171278>

Lecturas

- Para conocer más acerca de **organizaciones saludables**, te sugerimos leer lo siguiente:
Blanch, J., Gil, F., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Para conocer más acerca de **organizaciones saludables**, te sugerimos leer lo siguiente:
Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf
- Para conocer más acerca del **liderazgo transformacional**, te sugerimos leer lo siguiente: Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I.M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28, 183-196. Recuperado de <https://bit.ly/3e2Chw4>

Podcast

- Para conocer más acerca del **liderazgo basado en fortalezas**, te sugerimos escuchar lo siguiente:
Liderazgo basado en Fortalezas – Podcast #13. Practica la Psicología Positiva. (27 de junio de 2019). *Liderazgo basado en Fortalezas – Podcast #13* [Audio podcast]. Recuperado de <https://www.iepp.es/podcast-liderazgo-basado-fortalezas/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender la definición de liderazgo positivo.
- Identificar los tres diferenciadores del liderazgo positivo.
- Diferenciar las estrategias del liderazgo positivo para lograr la desviación positiva.

