

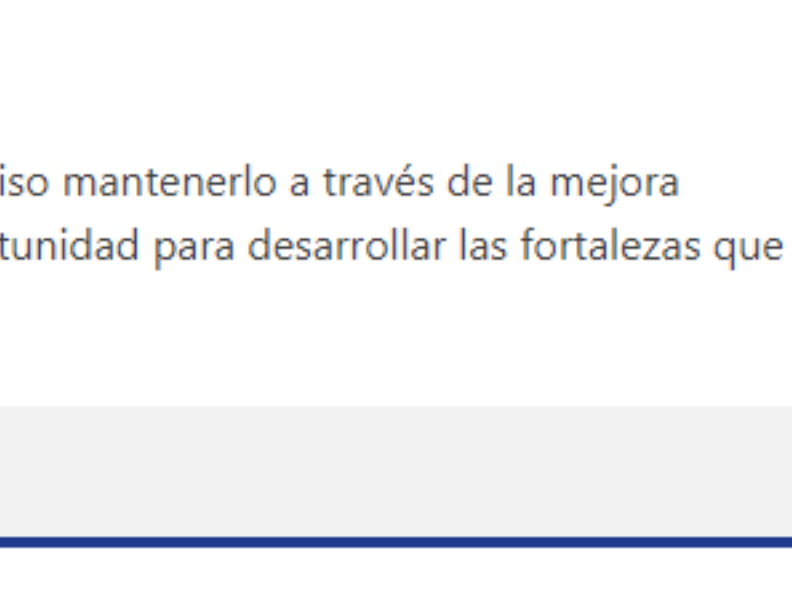
## Tema 4. Liderazgo con enfoque a fortalezas

### Introducción

Los líderes enfocados en las fortalezas de las personas comprende que cada ser humano cuenta también con debilidades y que cada uno es diferente. Cuando esa perspectiva se tiene claramente asimilada, los líderes no tratan de cambiar a los demás para cerrar la brecha entre lo que debe hacer y en realidad hace, sino que aprovecha las competencias fuertes de cada colaborador y permite que cada uno sume de la mejor forma al cumplimiento de los resultados organizacionales.

Un líder con este enfoque está atento a las cualidades individuales para reflexionar como éstas pueden formar parte del engranaje empresarial. El descubrimiento y la fusión de las fortalezas de cada colaborador ayuda a elevar y extender la capacidad del sistema para adaptarse, aprender y crear una espiral ascendente de desempeño, desarrollo energético y crecimiento.

Implementar el enfoque en fortalezas es un proceso constante y minucioso, pero una vez que se inicia, es preciso mantenerlo a través de la mejora continua, y el compromiso con aquello que se hace, para aprovechar los talentos particulares y brindar la oportunidad para desarrollar las fortalezas que no se han explotado favorablemente.



### 4.1 Liderazgo con enfoque en fortalezas

*El liderazgo solo se puede construir sobre bases personales sólidas basadas en un equilibrio emocional, tales como autoconciencia, control emocional y adecuada percepción de debilidades/fortalezas, autorregulación, capacidad de aprendizaje con base en experiencias, o control de la automotivación.*

*En este sentido, el liderazgo ha de pivotar, por tanto, en cuatro grandes áreas: dirigir desde la gestión de las fortalezas, fomentar la innovación y la inteligencia colectiva, impulsar nuevos valores y gestionar la propia energía personal.* (Jericó, P. S/F).

El enfoque del liderazgo con enfoque en las fortalezas de las personas deja de lado la búsqueda constante de mejorar aquello que no se hace bien y se centra en la gestión en la que las capacidades con las que se cuentan de manera individual se potencian mediante la innovación y la creatividad para expandir el conocimiento en una espiral ascendente de éxito.

Ha quedado demostrado a lo largo de la historia que las personas disfrutan lo que hacen cuando les apasiona y además lo hacen bien. Esto repercute de manera significativa porque dentro de la organización se crea un mejor clima laboral, con bajos niveles de ausentismo y rotación de personal además de que el desempeño se incrementa en un ambiente de cooperación y colaboración con los demás compañeros.

Es responsabilidad del líder con este enfoque, cuestionar lo establecido, sacar a las personas de la zona de confort para explorar nuevas alternativas en la consecución de los objetivos organizacionales.

La confianza y la cercanía emocional que el líder demuestra en el equipo de trabajo conforma el andamiaje perfecto para construir con una base sólida. El líder está atento a la flexibilidad y capacidad de respuesta que manifiestan los colaboradores ante el constante cambio y situaciones frecuentes de incertidumbre.

El trabajo en equipo bajo este enfoque se fortalece por las relaciones de amistad, la pasión y el sentimiento de pertenecer a una comunidad que brinda apoyo también en las situaciones frustrantes y de desconsuelo.

La salud mental y física tanto del líder como de los colaboradores se convierten en variables fundamentales para equilibrar los distintos roles que desempeña cada uno en lo laboral y en lo personal. El gasto excesivo de energía en las extenuantes jornadas laborales no hace más que disminuir el interés y la productividad. Debe entonces, administrarse la energía para que las personas mantengan y desarrollen su proactividad, lozanía y el buen sentido del humor.

Un líder apreciativo debe prestar atención especial en las **fortalezas y potencialidades** de un sistema o una persona. Si nos basamos en el descubrimiento de fortalezas, una pregunta inicial sería la siguiente: ¿de cuáles de los elementos de los que ya tenemos queremos más?

Las fortalezas de carácter pueden definirse como un **conjunto de rasgos positivos** que se reflejan en la manera de pensar, sentir y actuar que demuestra una persona de manera natural, que disfruta utilizar y que le permite alcanzar su óptimo funcionamiento y perseguir resultados valiosos. (Arana, A. 2021).

En las organizaciones, cada vez es más necesario que los **líderes se enfoquen en identificar y desarrollar las fortalezas** de los trabajadores, pues esto ayuda a que desarrollen su bienestar y que esto, a su vez, genere beneficios de productividad para la organización.

De acuerdo con Arana, A. (2021), los fundamentos para ejercer un liderazgo con enfoque en fortalezas son:

- 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.

Una encuesta realizada por Gallup (Harter & Adkins, 2015) demuestra que el 67% de los trabajadores que respondió estar muy de acuerdo en que su líder se enfocaba en sus fortalezas se sentían más involucrados en su trabajo. El uso de fortalezas también ayuda a mitigar el impacto de las experiencias de emociones negativas en el trabajo y, a medida en que más las utilizan, reducen más la experiencia de preocupación, estrés, enojo, tristeza y dolores físicos. (Arana, A. 2021).

Además del involucramiento, el enfoque en fortalezas en el contexto organizacional ha demostrado generar importantes beneficios para el bienestar de los trabajadores, ya que favorecen el desempeño óptimo y el logro de objetivos (Wood et al., 2011; citado en Bakker y Van Woerkom, 2018). Para desarrollar el enfoque en fortalezas, es necesario que:



Si aún no conoces tu perfil de fortalezas, puedes hacerlo de forma gratuita en la página del Instituto VIA en

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

El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecnológico, al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Es fundamental que el líder ayude al colaborador a lograr congruencia entre conocer y usar las fortalezas, pues esto genera un empoderamiento que favorece un mayor control sobre sus tareas laborales, para que descubra nuevas formas de realizar sus labores que, a su vez, lo conduzcan a una mejora personal, incrementando su autonomía, autoeficacia, optimismo y, que son recursos necesarios para el crecimiento laboral. (Van Woerkom, M., y Meyers, M. 2019).

El líder puede llevar este enfoque en fortalezas a toda la organización y crear una cultura basada en fortalezas, utilizando las siguientes estrategias. (Nuñez, G. 2020).

- No asumir que los colaboradores conocen sus fortalezas y ayudarles a identificarlas.
- Encontrar formas de utilizar las fortalezas en equipo para lograr objetivos en común.
- Utilizar las reuniones como una oportunidad para profundizar sobre el uso de fortalezas y asignar proyectos acordes con las fortalezas de los colaboradores.
- Ayudar a los colaboradores a alinear sus fortalezas con las expectativas y responsabilidades de su rol.
- Incorporar las fortalezas en las evaluaciones de desempeño y ayudar a los colaboradores a establecer metas basadas en sus fortalezas.
- Crear una comunidad de promotores de fortalezas, que ayuden a otros miembros a conocer y a utilizar sus fortalezas.

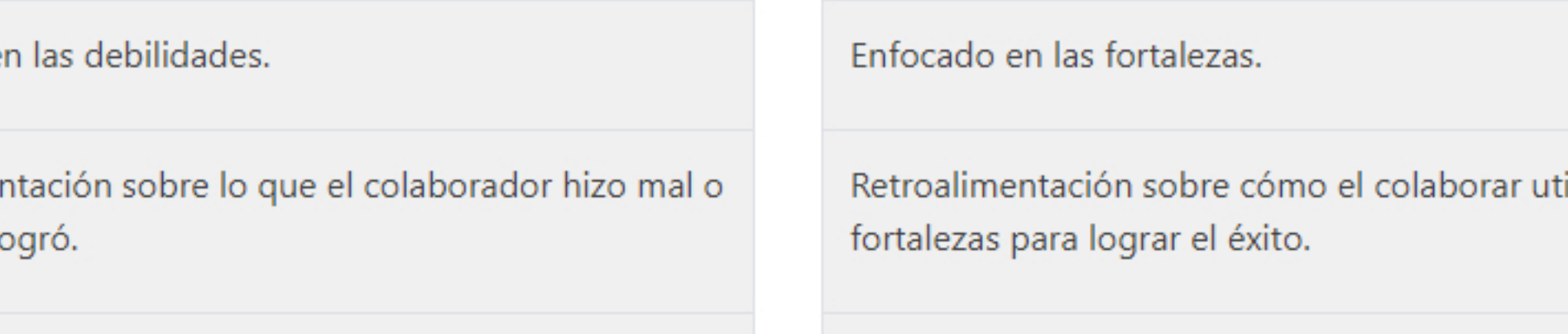
De este modo, los líderes más efectivos son aquellos que invierten en las fortalezas propias y de sus colaboradores, se rodean con personas que complementan las fortalezas y comprende sus necesidades de confianza, compasión, estabilidad y esperanza, mismas que busca subsanar a partir del uso de las fortalezas de forma individual y colectiva. (Bakker, A., y Van Woerkom, M. 2018).

### 4.2 Retroalimentación con enfoque en fortalezas

La retroalimentación es una responsabilidad del líder que ayuda a los colaboradores a identificar maneras en que puede mejorar su desempeño de manera progresiva. (Capitalhumano, 2017).

La retroalimentación sobre el desempeño puede definirse como información relacionada al comportamiento de un colaborador respecto a estándares, comportamientos o resultados establecidos. Sus objetivos son mejorar el desempeño individual y grupal, así como incrementar el involucramiento, la motivación y la satisfacción laboral. (OlaCoach Corporate, 2020).

Se ha identificado que, para la organización, es más efectivo cuando los líderes se enfocan en desarrollar las fortalezas de los colaboradores que en arreglar las debilidades.



Por ello, aunque también es importante que se trabajen sobre las áreas de oportunidad del colaborador, es necesario un **enfoque en fortalezas** para el proceso de retroalimentación, que construya sobre el desempeño y resultados favorables que logra un colaborador para mejorar el conocimiento y las habilidades:

| Enfoque tradicional                                                                              | Enfoque en fortalezas                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfocado en las debilidades.                                                                     | Enfocado en las fortalezas.                                                              |
| Retroalimentación sobre lo que el colaborador hizo mal o lo que no logró.                        | Retroalimentación sobre cómo el colaborador utiliza sus fortalezas para lograr el éxito. |
| Señalan la necesidad de superar las debilidades para mejorar el comportamiento y los resultados. | Señalan la necesidad de mantener y utilizar más sus fortalezas para lograr resultados.   |
| Tiene como consecuencia la insatisfacción, defensividad, menor deseo de mejorar.                 | Tiene como consecuencia un mayor nivel de bienestar e involucramiento.                   |

Tabla 1.

Las fortalezas no actúan de manera aislada, se manifiestan y se moldean de acuerdo con el contexto en el que la persona se encuentre y surgen de manera automática y fluida. Muchas veces, las personas no son conscientes de que las tienen de tal forma que es parte de las acciones que lleva a cabo el líder. Permitir que las personas las descubran, las potencien y desarrollen nuevas es parte de la flexibilidad y confianza deposite en cada colaborador.

En las organizaciones de trabajo es necesario tener buenos líderes que sepan dirigir a sus grupos, trabajadores que sean capaces de trabajar en equipo de forma cooperativa, que sean creativos en el trabajo y tengan esperanza en la consecución de los objetivos. Todo ello genera un clima de trabajo agradable donde la gratitud entre sus miembros repercute en un mayor bienestar. (Van Woerkom, M., y Meyers, M. 2019)

El enfoque en fortalezas aplicado al proceso de retroalimentación ayuda a que los colaboradores incrementen su deseo de mejorar su productividad y el de la organización (Jawahar, 2010; Clifton & Harter, 2003; citados en Arana, A. (2021), mejora también la experiencia de satisfacción laboral, la percepción de equidad, y la motivación de mejorar el desempeño.

El líder puede utilizar las siguientes recomendaciones o principios para proporcionar una retroalimentación efectiva con enfoque en fortalezas:

| Principio                                                                                      | Acciones específicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Adoptar el enfoque en fortalezas como el principal canal para otorgar retroalimentación     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar las fortalezas de los colaboradores.</li><li>• Proporcionar retroalimentación sobre la forma en que el colaborador usa sus fortalezas y cómo le ayudan a obtener resultados valiosos.</li><li>• Solicitar al colaborador que mantenga y mejore el uso de fortalezas para lograr mejores resultados.</li></ul> |
| 2. Vincular la retroalimentación negativa con el conocimiento y habilidades, no con el talento | <ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque la retroalimentación sobre las debilidades y relacionarlas con el conocimiento y habilidades (que son más modificables) en lugar de los talentos (que son más difíciles de adquirir).</li></ul>                                                                                                                   |
| 3. Adoptar el enfoque en fortalezas para manejar las debilidades                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un sistema de apoyo que sea útil para minimizar las debilidades identificadas.</li><li>• Motivar al colaborador a ver cómo sus fortalezas más desarrolladas compensan las debilidades.</li><li>• Facilitar oportunidades de colaboración con compañeros cuyas fortalezas pueden complementarse.</li></ul>           |
| 4. Conocer al colaborador y los requerimientos de su puesto                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Saber sobre los conocimientos, habilidades y talentos del colaborador.</li><li>• Saber los requerimientos del puesto y su contexto en la organización.</li></ul>                                                                                                                                                          |
| 5. Seleccionar un lugar apropiado para otorgar una retroalimentación                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar retroalimentación en un sitio privado.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6. Proporcionar la retroalimentación de manera considerada                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar al menos tres mensajes positivos por cada negativo.</li><li>• Comenzar la sesión de retroalimentación preguntando al colaborador sobre qué es lo que está funcionando bien.</li><li>• Permitir al colaborador que participe en el proceso de retroalimentación.</li></ul>                                    |
| 7. Proporcionar retroalimentación específica y acertada                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evitar comentarios generales como "Buen trabajo".</li><li>• Proporcionar retroalimentación basada en evidencia concreta.</li></ul>                                                                                                                                                                                        |
| 8. Relacionar la retroalimentación con resultados importantes                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar que los resultados logrados tienen un impacto importante en el colaborador, equipo, área y organización.</li></ul>                                                                                                                                                                                               |
| 9. Dar seguimiento                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar un plan de desarrollo y dar seguimiento al progreso logrado en un periodo determinado.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                 |

Tabla 2.

Al implementar estos principios, el líder logrará una mejora en la comunicación con los colaboradores y ayudará a crear entornos laborales en donde se potencie el desempeño y productividad de la organización.

Al ayudar a los líderes a ver sus patrones habituales, pueden... en última instancia, tomar decisiones más conscientes sobre las cosas que hacen y modelar un mayor grado de autoconciencia como una manera de inspirar a la gente con la que trabajan. (Chestnut citado por Vargas, Carlos E. 2018).

Finalmente es importante describir lo que describe Capitalhumano. (2017), cuando describe que los líderes eficientes se caracterizan por ser íntegros, competentes, con visión de futuro e influyentes. Desarrollan diferentes funciones en beneficio de las organizaciones: tales como

- a. El desarrollo de un clima positivo mediante la congruencia en sus ideales y comportamientos promoviendo actos de empatía, perdón y expresiones de gratitud entre los miembros de la organización.
- b. La promoción de relaciones positivas centrándose en la creación de redes de apoyo y en el refuerzo de las capacidades individuales y colectivas.
- c. El desarrollo de una comunicación efectiva y positiva mediante el uso de un lenguaje común, afirmativo y positivo brindando retroalimentación centrada en las fortalezas.
- d. La generación de propósito que de sentido a los quehaceres de los colaboradores en el que se destaque el valor positivo asociado con los resultados de la organización.

Todo lo anterior, el verdadero líder reconoce el contexto, al individuo y el problema y la sinergia que surge de esa interacción representa todo un reto en el que se aprovecha la oportunidad de mejora.

### Cierre

El mundo laboral está en continua evolución por lo que el líder debe promover y gestionar la creatividad para hacer frente a los cambios constantes. La innovación en el líder y el equipo de trabajo son indispensables para continuar compitiendo en las distintas industrias por lo que las empresas apuestan por los colaboradores más creativos e ingeniosos para mejorar el funcionamiento y la productividad de la organización.

El liderazgo enfocado en las fortalezas, por tanto, es de notable importancia en el contexto laboral por lo que habrá que desarrollarlo y manejarlo de forma efectiva pues él es el encargado de guiar, motivar, y obtener lo mejor de cada una de las fortalezas de cada colaborador del equipo con el fin de obtener los mejores resultados.

El liderazgo enfocado en las fortalezas definitivamente influye de una mejor forma en la gestión y el trato hacia los colaboradores. Un líder que se implica y dirige a su gente a un buen puerto, contará con personas motivadas para que quieran tener el mejor desempeño. El ejemplo y la cohesión con el líder permitirá que las personas busquen la mejor actitud el bien común y la consecución de los objetivos de la organización. Bakker, A. y Van Woerkom, M. (2018).

### Referencias bibliográficas

- Arana, A. (2021). Corregir debilidades vs. construir fortalezas. <https://www.grandespymes.com.ar/2009/08/11/la-gestion-basada-en-fortalezas/>
- Bakker, A., y Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38-46.
- Capitalhumano. (2017). Estos son las fortalezas que caracterizan a un verdadero líder. <https://capitalhumano.emol.com/6353/fortalezas-que-caracterizan-verdadero-lider/>
- Jericó, P.(S/F). Gestión de las fortalezas. <https://www.pilarjericó.com/wp-content/uploads/160-163-Liderazgo-v4.pdf>
- Nuñez, G. (2020). Liderazgo basado en fortalezas. <https://gabrielnunez.com.ar/2020/07/14/liderazgo-basado-en-fortalezas/>
- OlaCoach Corporate. (2020). LIDERAZGO POSITIVO: Desarrollo de Fortalezas Vs Identificarlas y trabajarlas. <https://olacoach.com/liderazgo-positivo-desarrollo-de-fortalezas-vs-identificarlas-y-trabajarlas/>
- Van Woerkom, M., y Meyers, M. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joop.12240>
- Vargas, Carlos E. (2018). 9 estilos de Liderazgo y sus fortalezas. <https://carlosvargas.com/9-estilos-de-liderazgo-y-sus-fortalezas/>

### Checkpoint

Asegúrate de:

- Diferencias el enfoque líder tradicional vs líder enfocado en las fortalezas.
- Concientizar las distintas acciones para retroalimentar positivamente a los colaboradores.
- Reflexionar sobre los beneficios para la organización que brinda la implementación de este enfoque de liderazgo.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.