

Tema 2. Autoconciencia



Introducción

La **autoconciencia** es de donde parte la estructura de la inteligencia emocional, es saber reconocer y comprender nuestras propias emociones y reflexionar sobre ellas, identificando por qué las tenemos, qué sentimiento nos genera y reflexionando sobre la situación en la que nos encontramos.

Contar con una autoconciencia desarrollada es uno de los requisitos más elementales para el liderazgo, pues sin este reconocimiento y comprensión de nuestras emociones y pensamientos, es imposible afrontar situaciones complejas que requieren de una toma de decisiones a la altura de las exigencias.

Antes de abordar de lleno la autoconciencia, es menester repasar algunos apuntes importantes sobre liderazgo. Éste constituye una gama de acciones y actitudes encaminadas a dirigir un grupo de personas con un objetivo claro. Como objeto de estudio, el liderazgo se ha nutrido a partir de los estudios y hallazgos de otras disciplinas, generalmente de las ciencias sociales, lo que ha permitido una serie de aproximaciones diversas al tema. De estas teorías, se desprende una rica y variada tipología de estilos o tipos de liderazgo.

En este tema se abordan, como punto de partida, (i) las teorías y estilos de liderazgo que proponen elementos descriptivos y normativos y ofrecen especificaciones valiosas según el contexto. Asimismo, (ii) se estudiará la autoconciencia como parte consustancial al liderazgo a partir de la identificación y reconocimiento de las fortalezas de carácter tanto del líder como de su equipo. Acto seguido, (iii) se explica cómo el líder, en su rol de agente propulsor del bienestar de su personal, participa en la aportación de valor, a través de la mentalidad de crecimiento, con el fin de promover el desarrollo de cada uno de sus colaboradores. También (iv) se estudian algunos aspectos clave del empoderamiento a través de la resiliencia, y cómo ésta bien aplicada aporta aún más a un entorno de bienestar.

2.1 Teorías y estilos de liderazgo



Se entiende por **liderazgo** la acción de guiar y servir a un grupo de personas, independientemente de su objetivo colectivo.

Aunque como disciplina académica se asocie con el mundo de los negocios, el liderazgo es, en realidad, un tema de gran relevancia para otros sectores del saber. Los historiadores, por ejemplo, se interesan en el liderazgo cuando estudian a grandes figuras históricas y los escenarios en donde desarrollaron sus acciones. Los politólogos estudian sobre liderazgo para poder comprender qué perfiles se ajustan mejor a las diferentes formas de gobierno.

Por otro lado, los psicólogos se han interesado por el tema para determinar qué rasgos de la personalidad y otros factores de la psique humana son los adecuados para la dirección o mando. Incluso los zoólogos, sobre todo los primatólogos, identifican nociones básicas de liderazgo en la fauna que reconoce algún tipo de autoridad (por ejemplo, los leones, los lobos, todos los homínidos, las orcas, entre varios otros mamíferos). Este último dato deja en claro una característica básica del liderazgo: es un fenómeno natural.

Como ocurre con otros fenómenos, las indagaciones y debates sobre los orígenes y expresiones del liderazgo son todo menos caso cerrado. Existen, por supuesto, distintas aproximaciones al tema, agrupadas, según sus propios criterios, en teorías. Hay también una segunda taxonomía, la que divide el liderazgo en estilos, los cuales son más descriptivos que normativos, mientras que las teorías son propuestas más completas, generalmente con una base científica.

La literatura sobre el liderazgo no distingue muy claramente las diferencias entre las teorías y los estilos de liderazgo; sin embargo, con base en el estudio de varias fuentes, se consideran en este tema de la siguiente manera: las teorías proponen una explicación general, en algunos casos, derivada de otras disciplinas, y los estilos son las ramificaciones que se desprenden de estas teorías. Hacer un mapeo de las principales teorías y sus respectivos (o probables) estilos superaría el alcance de este tema. No obstante, a continuación, se plantean las principales teorías, se mencionan, donde existan, los estilos que de estas se desprenden, y, a la postre, se presentan los estilos más reconocidos.

Conductual	La teoría conductual de liderazgo parte de la premisa de que los líderes no nacen con una predisposición actitudinal ni con "don" para el liderazgo, sino más bien adquieren una gama de conocimientos y habilidades que los hacen competentes para el mando. Esta teoría sostiene que es a través de la conducta de las personas que se puede determinar qué tan exitosas pueden ser como líderes. Los patrones conductuales son, por consiguiente, encuadrados en distintos estilos de liderazgo, los cuales pueden ser: democrático, laissez faire, autoritario, etc.
Situacional	La teoría situacional (también conocida como la teoría de la contingencia) propone que son los factores o estímulos situacionales los que determinan el éxito o fracaso de un líder. Al igual que la teoría conductual, la teoría situacional contempla una gama de estilos de liderazgo que el líder puede adoptar y ajustarse según lo exija la situación. Los críticos de esta teoría observan que los rasgos "clásicos" del líder, como su personalidad o su estado mental y emocional, no son tomados en consideración por la explicación situacional.
Del gran hombre	Los defensores de la teoría del gran hombre (o mujer) argumentan que un líder nace, no se hace. Desde esta óptica, los líderes poseen una serie de rasgos de la personalidad que, con el tiempo, permiten que tomen su lugar de manera "natural". Esta teoría es muy criticada por ignorar aspectos como el crecimiento personal (aprendizajes) de las personas y el contexto en que se convierten en líderes. Sin embargo, sus partidarios no niegan que, en efecto, el líder atraviese primero por un proceso de aprendizaje, pero aseguran que el aprendizaje de los líderes "natos" es mucho mayor y más rápido que el de la persona no-líder.
Gerencial	La también llamada teoría transaccional de liderazgo se visualiza como un sistema de castigos y recompensas, la cual se aplica en muchos entornos laborales, particularmente en contextos corporativos. La operatividad de esta teoría es simple: si un colaborador hace algo bien o bueno, es recompensado; si no hace algo, no lo hace lo suficientemente bien o hace algo indebido, es castigado. Según esta teoría, las personas no actúan por su buena voluntad, sino más bien por interés. Tiene su origen probablemente en el egoísmo ético.
Participativa	La teoría participativa de liderazgo propone un entorno en donde todos (o al menos la mayoría) de los miembros de un grupo participa activamente en la toma de decisiones, mientras que el líder funge únicamente como el facilitador y moderador de las discusiones. No es una teoría muy popular en organizaciones con estructuras lineo-funcionales, como las fuerzas armadas o las empresas. Se puede apreciar que de esta teoría se desprende el estilo democrático de liderazgo.
Poder	La teoría del poder es, en más de un sentido, diametralmente opuesta a la teoría participativa. Si bien la participativa, como se explicó, considera y aún valora la voz y el voto de todos, la teoría del poder únicamente reconoce a quien tenga el poder (físico, económico, político, etc.) como la fuente de toda autoridad. Este poder, que se puede clasificar como absoluto, podrá estar abierto a escuchar pareceres y opiniones, pero la decisión final siempre será su monopolio.
Relacional	Una persona que ejerce un liderazgo relacional se preocupa por el bienestar de su equipo. Esta teoría emana del modelo de pirámide invertida, que es un esquema laboral en donde los líderes sirven como apoyo a sus equipos para la consecución de un objetivo o meta. En un contexto de liderazgo relacional, el líder funge más como mentor o coach que como una figura de autoridad, aunque la responsabilidad siga recayendo en él. Como todas las teorías aquí expuestas, de la relacional se desprenden varios estilos de liderazgo, entre ellos el liderazgo positivo, el cual se repasará extensamente en este mismo tema.

Fuente: Western Governors University. (2020). Leadership theories and styles. Recuperado de <https://www.wgu.edu/blog/leadership-theories-styles2004.html#close>

Estilo	Descripción breve
Laissez faire	La gestión laissez faire (voz francesa que significa "dejen hacer") tiene como su base la confianza que se tiene en los colaboradores, tanto en el plano laboral como en el plano personal. Para quienes adoptan este modelo de gestión es el producto, y no tanto el proceso, el que cobra mayor importancia. El gestor o líder funge más como guía que como jefe en su sentido tradicional, es decir, quien da órdenes y supervisa cada parte del proceso. El personal o miembros del proyecto por lo regular se autogestionan, por lo que no es necesaria la intervención del gestor salvo al principio, final y durante periodos críticos en el proyecto.
Democrática	La gestión democrática tiene como característica distintiva la participación activa de cada uno (o la mayoría) de los participantes del proyecto no solo en la parte ejecutoria u operativa, sino en la toma de decisiones de tipo estratégicas. El objetivo de esta apertura participativa es promover una mejor comunicación y trabajo en equipo, ya que, desde esta lógica, los colaboradores sentirán como suyo el proyecto. Asimismo, los partidarios de la gestión democrática indican que, si los colaboradores cuentan con voz y voto (hasta cierto punto) en un proyecto, se contemplan todos los riesgos al contar con todas las perspectivas, creando así una especie de panóptico. Aunque existe, en efecto, una promoción de la participación y al menos un mecanismo de comunicación para externar opiniones, dudas, comentarios y quejas, la decisión final la toma el gestor o alta gerencia.
Autoritario (también llamado autocrático)	La gestión autoritaria, como lo indica su nombre, es cerrada, eminentemente vertical y tiene el monopolio en la toma de decisiones. Este tipo de gestión se opone diametralmente a la gestión democrática. Los colaboradores no cuentan con voz ni voto en ninguna de las decisiones del proyecto, ni siquiera las de menor alcance, y mucho menos con mecanismos para exteriorizar sus opiniones o pareceres; se limitan a ejecutar las órdenes del gestor o la alta gerencia. Aunque muchos estudiosos de gestión empresarial consideran la gestión autoritaria como la menos deseable de todos los tipos de gestión, a todas luces es la más útil en situaciones muy críticas en un proyecto, ya que, entre sus virtudes, cuenta con ser el único tipo de gestión donde las decisiones pueden ser tomadas de manera rápida (a veces, según la situación, de manera inmediata) y por una sola persona.
Transaccional	La gestión transaccional contempla al reforzamiento positivo como su base. La lógica detrás de este tipo de gestión es simple: si el colaborador hace bien su trabajo, obtiene una recompensa o incentivos, típicamente económica; sin embargo, numerosos estudios y la experiencia misma han demostrado que las personas son fuertemente alentadas también por reconocimientos a su rendimiento, sobre todo si es de manera pública (por ejemplo, el cuadro de honor para los estudiantes o el empleado del mes para los trabajadores).
Transformacional	La gestión transformacional busca motivar a los colaboradores a partir de la toma de riesgos calculados o controlados con el fin de alentar su creatividad y estimular su ambición, lo que les permite contar con una mentalidad de crecimiento. Este tipo de gestión se apoya sobremedida en un liderazgo que busca la transformación de sus colaboradores, encaminados a la transformación organizacional a largo plazo.
Marca pasos	En la gestión de marca pasos, el gestor o gerente toma un rol decisivamente activo en el proyecto y marca los pasos durante el mismo, de inicio a fin. El gestor marcha hacia adelante con el equipo marchando tras de él. Los estudiosos de liderazgo asocian este tipo de gestión con figuras militares como Alejandro Magno y Hernán Cortez, quienes, a pesar de ser los líderes (o "gestores", en este caso), marchaban por lo regular al frente de sus ejércitos y combatían hombro a hombro con ellos (a diferencia, por ejemplo, de otros comandantes como Napoleón o Julio César, que veían desde la distancia el desarrollo de las batallas e intervenían poco o nada en la "operación"). Aunque la idea de esta gestión cobra incluso tonos poéticos, es menester aclarar que la gestión de marca pasos es generalmente recurso de gestores o líderes de alto rendimiento que buscan ser seguidos al mismo ritmo, mismo que requiere no solo un equipo altamente efectivo, sino también muy motivado para "seguirle el paso". Es una gestión casi por definición intensa y exigente, y que, en ciertos casos, puede fácilmente desembocar, aunque temporalmente, en una gestión autoritaria al no poder cumplir con las exigencias del gestor.

2.2 La autoconsciencia para el liderazgo



La **autoconsciencia** ha sido una de las mayores preocupaciones existenciales del ser humano desde tiempos prehistóricos. Responder a la interrogante *¿quién soy?* fue uno de los principales temas de investigación en las escuelas de varios filósofos y pensadores de la Antigüedad. De hecho, no es casualidad que las palabras inscritas en el Oráculo de Delfos, *γνῶθι σεαυτόν*, "conócete a ti mismo", sea probablemente el aforismo más famoso del mundo heleno.

Ciertamente, conocerse a sí mismo es una tarea titánica por su extrema complejidad, aunado al hecho que este es un conocimiento personal. En este subtema, únicamente se abordan algunos puntos a considerar para el autoconocimiento aplicado al liderazgo.

La autoconsciencia para el liderazgo gira principalmente sobre un conocimiento profundo de las flaquezas y **fortalezas de carácter** del individuo. 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 (Quinlan, Swain, y Vella-Brodrick, 2012).

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.

Los fundamentos para ejercer un liderazgo con enfoque en fortalezas son los siguientes (Lewis, 2011):

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

Una encuesta realizada por Gallup (Harter y 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 (Sorenson, 2014).

Además del involucramiento, el enfoque en fortalezas en el contexto organizacional ha demostrado generar importantes beneficios para el bienestar de los trabajadores, ya que favorece el desempeño óptimo y el logro de objetivos (Bakker y Van Woerkom, 2018). Para desarrollar el enfoque en fortalezas, es necesario que el colaborador identifique sus fortalezas y que, a su vez, el líder, una vez al tanto de estas, cree un entorno en donde se puedan cultivar y desarrollar en la medida de lo posible.

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 autoestima (Bakker y Van Woerkom, 2018), los cuales son recursos necesarios para el crecimiento laboral (Van Woerkom y Meyers, 2019).

Utilizando las siguientes estrategias, el líder puede llevar este enfoque en fortalezas a toda la organización y crear una cultura basada en fortalezas (Sorenson, 2014):

1. No asumir que los colaboradores conocen sus fortalezas y ayudarlos a identificarlas.
2. Encontrar formas de utilizar las fortalezas en equipo para lograr objetivos en común.
3. Utilizar las reuniones como una oportunidad para profundizar sobre el uso de fortalezas y asignar proyectos acordes con las fortalezas de los colaboradores.
4. Ayudar a los colaboradores a alinear sus fortalezas con las expectativas y responsabilidades de su rol.
5. Incorporar las fortalezas en las evaluaciones de desempeño y ayudar a los colaboradores a establecer metas basadas en sus fortalezas.
6. Crear una comunidad de promotores de fortalezas que ayude 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 de personas que complementan las fortalezas y comprenden sus necesidades de confianza, compasión, estabilidad y esperanza, mismas que busca subsanar a partir del uso de las fortalezas de forma individual y colectiva (Rath y Conchie, 2008).

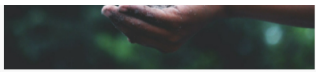
2.3 La autoconsciencia y la mentalidad de crecimiento

Contar con una autoconsciencia desarrollada permite cultivar el crecimiento mental a partir del conocimiento que tenemos sobre nuestras fortalezas y áreas de oportunidad.

Para que un líder autoconsciente pueda ser una figura propulsora de crecimiento, es menester que este adopte primero una **mentalidad de crecimiento**. Un líder



cuenta con una gran lista de recursos para dirigir a su equipo, a los colaboradores y una organización hacia lo extraordinario.



Lograr lo excepcional representa un gran reto, el cual puede percibirse como un problema o una oportunidad, dependiendo de la perspectiva con que se mire. Los líderes que ven los retos como oportunidades para crecer y aprender utilizan una mentalidad de crecimiento, pero ¿en qué consiste la mentalidad de crecimiento?

Carol Dweck, una de las principales investigadoras en este tema, habla sobre los dos tipos de mentalidad (Dweck, 2006):

Tabla 3. Mentalidad de experto vs. mentalidad de crecimiento

Mentalidad de experto (fixed mindset)	Mentalidad de crecimiento (growth mindset)
También llamada mentalidad fija. Se crea un monólogo interior de juicio, donde todos los eventos que suceden se interpretan en términos del todo o nada y se cree que las habilidades no se pueden cambiar.	Se monitorea de forma constante lo que sucede alrededor, pero en lugar de emitir juicios, los pensamientos están involucrados en el aprendizaje y la acción constructiva.
Conduce a un deseo de parecer inteligente, por lo tanto, hay una tendencia a: • Evitar desafíos. • Rendirse fácilmente. • Ver el esfuerzo como infructuoso. • Ignorar la retroalimentación negativa. • Desempeñarse por debajo de su potencial.	Conduce a un deseo de aprender, por lo tanto, hay una tendencia a: • Enfrentar desafíos. • Persistir ante la adversidad. • Ver el esfuerzo como un camino a la maestría. • Crecer a través de la retroalimentación. • Conseguir niveles altos de logro.

Fuente: Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad.

Un líder puede interpretar los fracasos, tomar riesgos o tener cierta actitud ante el aprendizaje, dependiendo del tipo de mentalidad que tenga, lo que se verá reflejado en su disposición ante el miedo o ansiedad que le pudiera generar lo nuevo o desconocido, entre muchas otras, moldeando de esta manera su realidad. Estas dos clases de mentalidad guían todo el proceso de interpretación de la realidad.

Las personas que se caracterizan por tener una mentalidad de crecimiento tienden a prosperar mientras se someten a esfuerzos importantes, mientras que las personas con mentalidad de experto prosperan cuando se sienten seguros y en su zona de confort y tienden a perder interés cuando su inteligencia o habilidad está en juego. Cuando un líder se interesa por desarrollar una mentalidad de crecimiento en los equipos de trabajo, resulta indispensable que establezca metas que la habiliten en vez de bloquearla, lo cual implica tener una visión de logro retadora, donde las metas estén planteadas de manera que se asegure el cumplimiento de estas. Dichas metas deben ser lo suficientemente ambiciosas para que aumenten la probabilidad de mejorar el desempeño laboral del equipo.

Como líder, es menester dar a los colaboradores las herramientas para lograr desarrollar una mentalidad de crecimiento, con ello, se les apoya a lograr metas y desarrollar sus habilidades. Algunas claves para el manejo de la mentalidad de crecimiento son las siguientes:

Tabla 4. Estrategias para fomentar una mentalidad de crecimiento

Estrategia	Pasos
Retroalimentación orientada al esfuerzo	El proceso de retroalimentación es constante, y el énfasis se pone en el esfuerzo y no en la inteligencia de la persona. Cuando algo no sale, se puede totalizar o asumir que hay fracaso en todos los casos. En ese punto, se recomienda usar las siguientes frases con el colaborador: • ¿Puedes identificar lo que hiciste bien? • ¿Puedes identificar las causas de las dificultades que encontraste para realizar la actividad? • ¿Cómo fue tu tiempo de preparación para esta actividad? ¿Qué puedes hacer para mejorar la próxima vez? • ¿Cómo puedo ayudarte a mejorar? Cuando se obtiene un logro, es importante reconocernos a nosotros mismos o a los demás con frases como: • Estoy orgulloso(a) del esfuerzo que realizaste para el logro de este trabajo. • Me parece que la dificultad que encontraste para realizar la actividad valió la pena, has logrado el objetivo. • Realmente veo que aceptaste las sugerencias que hice para que pudieras mejorar.
Promover el esfuerzo como parte de las condiciones para el éxito	Es muy importante analizar las propias creencias y evitar poner a los colaboradores en posiciones complicadas. El éxito de un equipo radica en que todos logren desarrollar sus habilidades a través de la convivencia positiva. Algunas estrategias para que los colaboradores entiendan el esfuerzo como una parte natural del proceso de aprendizaje incluyen que compartas con ellos situaciones de otros colaboradores que han logrado mucho a través del esfuerzo, por ejemplo: “Yo tuve en mi equipo a ____ y no era el más hábil, le costó mucho trabajo, pero al final logró los objetivos y ahora es un gran ____”. O comparte alguna situación de tu propia experiencia de aprendizaje, por ejemplo: “Yo tuve dificultades con _____. No me esforzaba lo suficiente y no escuchaba las sugerencias para mejorar de parte de mi líder y compañeros. Al final, comprendí que, a pesar de ser un proceso difícil y estresante para mí, debía esforzarme al máximo para superarme y ayudar al equipo a cumplir con sus objetivos”.
Mantener el nivel de exigencia y fomentar el pensamiento crítico	Manejar las creencias no implica bajar el nivel de exigencia para los equipos, al contrario, implica mantener los estándares altos, pero contando con las herramientas emocionales que permitan lograrlos. El mensaje por comunicar es que en los errores hay aprendizaje. El pensamiento crítico es una de las habilidades a desarrollar. Trabajar con una creencia de crecimiento es importante para lograr esto, ya que requiere aprender de los errores y tomar la crítica como aprendizaje. Para fomentar esto es necesario que el colaborador: • Entienda la actividad, reto o problema que se le plantea y persevere en su solución. • Proponga acciones que ayuden a resolver la situación. • Utilice de forma adecuada las estrategias que le permitan resolver la situación.
	Con esta práctica te llegarás a sentir más involucrado con la persona que estás hablando, y para implementarla se recomienda “escuchar con oídos de crecimiento”. Dicha práctica consiste en generar un cambio en las preguntas que nos hacemos cuando escuchamos a los demás, por ejemplo, si escuchas un _____

Escucha activa o escucha generosa

discurso, sueles ponerte en el papel de juez y buscar los errores o cuestionar lo que te indica la persona que te habla (Adams, 2019). En ocasiones se pueden hacer juicios cuando alguien hace preguntas o hace algún comentario. La escucha que se propone es la escucha que está orientada a comprender al otro a través de su pregunta y no solamente a responder, lo cual implica no juzgar la pregunta, sino buscar las intenciones de su pregunta.

Una serie de preguntas que puedes hacerte sobre cómo reaccionar ante las preguntas de los colaboradores son las siguientes:

- ¿Cómo estoy juzgando el hecho?
- ¿Qué busca el colaborador al hacer este comentario?
- ¿Qué opciones tengo para responder?

Fuente: Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad.

2.4 La autoconsciencia ante la adversidad: la resiliencia



Todos en algún momento de nuestras vidas hemos pasado o pasaremos por momentos sumamente difíciles. La autoconsciencia, sin embargo, nos permite reconocer, en primera instancia, nuestro sentimientos y pensamientos, y, a la postre, las herramientas necesarias para afrontar la adversidad. La autoconsciencia, pues, nos dirige hacia la resiliencia.

La resiliencia es una de las características fundamentales de las personas para superar la adversidad y crecer a través de ella. Se puede definir como la "capacidad de perseverar y adaptarse cuando las cosas salen mal" (Reivich y Shatté, 2002).

La resiliencia es una habilidad que tiene un gran componente emocional y otro cognitivo. La experiencia ante la adversidad es muy subjetiva, es decir, depende de la percepción de cada persona. Por ejemplo, un evento como perder el trabajo puede ser devastador para una persona o solo desafortunado para otra. La forma en que se piensa sobre el evento adverso es un factor decisivo para su afrontamiento (Reivich y Shatté, 2002).

Reivich y Shatté (2002) plantean que la resiliencia es un concepto que depende del desarrollo de diferentes habilidades, como regulación emocional, empatía y autoeficacia. Sin embargo, proponen como factor fundamental el desarrollar un pensamiento optimista, es decir, una forma de pensar más positiva, confiada de las propias habilidades y de que el futuro puede ser mejor. 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:

1. Optimismo

Existen dos maneras de entender el optimismo, a saber (i) la tendencia a esperar que cosas buenas ocurran en el futuro; en otras palabras, una persona optimista siempre espera resultados positivos de sus experiencias; y (ii) la manera de explicar las cosas malas que suceden. A esto se le llamó estilo explicativo (Peterson, Seligman y Vaillant, 1988; Gordeeva y Osin, 2011). Una persona puede percibir que su problema es:

Tabla 5. Explicaciones de un evento adverso

Pesimista		Optimista
"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".	Estable o inestable	"El problema pasará, no durará eternamente".
"El problema afecta únicamente un aspecto de mi vida".	Local o global	"El problema me afecta en todas las áreas de mi vida".

Fuente: Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad.

Las personas optimistas suelen percibir los problemas como externos, inestables y globales. Saben que no todo es su culpa, dan valor a las circunstancias, entienden que, aunque no puedan solucionar el problema, este no durará eternamente y saben distinguir y separar un problema que afecta solo a un aspecto de su vida del resto. Por lo tanto, una estrategia para ser más optimistas es estar conscientes de cómo percibes los problemas desde una visión externa, inestable y global (Reivich y Shatté, 2002). Como se detalla a continuación, las personas optimistas piensan, actúan y experimentan emociones de manera diferente que los pesimistas, lo que los hace ser más resilientes.

Tabla 6. Procesamiento de emociones de las personas optimistas

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.

2. 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. Estos errores hacen percibir los problemas desde una perspectiva más complicada y con menos posibilidades de solución. Algunos errores son los siguientes:

- Leer la mente: tendencia a asumir y creer que sabes lo que otros piensan. Por ejemplo: "seguro piensa que...".
- Yo: tendencia a culparse de todo. Por ejemplo: "todo es mi culpa".
- Otros: tendencia a culpar a los demás. Por ejemplo: "todo es culpa de...".
- Catástrofe: tendencia a escalar un problema hasta una situación peor. Por ejemplo: "va a suceder lo peor".
- Desesperanza: tendencia a sentir que no se puede hacer nada al respecto y que el problema no tiene solución. Por ejemplo: "no puedo hacer nada al respecto".

Reivich y Shatté (2002) sugieren combatir estos pensamientos en tiempo real, es decir, mientras suceden. Una estrategia recomendada por el programa de resiliencia de la Universidad de Pensilvania es usar pequeñas frases de inicio que ayuden a formar un pensamiento positivo y eliminen el pensamiento contraproducente (Seligman, 2012). Se sugieren las siguientes tres maneras:

- Evidenciar: hechos que te ayuden a comprobar que puedes resolver la situación. Por ejemplo: "esto no es verdad porque...".
- Replantear: encontrar una manera de darle un nuevo significado a la situación. Por ejemplo: "una mejor manera de ver esto es...".
- Planear: tener un plan de acción en caso de que las cosas puedan salir mal. Por ejemplo, "si pasa esto, entonces...".

3. Coeficiente de adversidad

El coeficiente de adversidad, concepto introducido por Stoltz (2000), se utiliza para medir y fortalecer la resiliencia humana, además de que evalúa cómo los individuos responden ante los problemas o adversidades. Es un enfoque que pretende ayudar a la persona a manejar la adversidad a través de la integración (no adición) de conocimientos y habilidades. El coeficiente de adversidad se mide a través de los siguientes cuatro elementos clave:

- Control: elemento percibido que experimentan las personas ante la adversidad. Sienten que tiene un impacto sobre la situación, bajo el supuesto de que se puede hacer algo para alterar la situación adversa.
- Origen: medida en que una persona se identifica o no como el origen de la adversidad. Las personas con un coeficiente bajo tienden a culparse a sí mismas, lo que puede ser un rasgo positivo debido a que, en moderación, la persona puede ser la solución al sentirse el origen del problema. Sin embargo, este rasgo llevado al extremo conlleva depresión y desmoralización. Por el contrario, si una persona percibe el origen de la adversidad en los demás, esto puede llevar a la pasividad. Niveles altos de coeficiente de adversidad sugieren un balance para este elemento.
- Alcance: medida en que una persona percibe que la adversidad impacta en todos los aspectos de su vida.
- Aguantar: percepción sobre la duración del evento adverso. Para una persona con bajo coeficiente de adversidad, es difícil imaginar el final de una situación adversa. En el caso opuesto, el problema se ve como algo temporal.

En las organizaciones, se ha encontrado que las intervenciones basadas en el desarrollo del coeficiente de adversidad tienen un impacto positivo sobre el rendimiento, satisfacción laboral y prácticas de liderazgo (Sachdev, 2009).

4. Metodología ABCDE (Adversity, Beliefs, Consequences, Disputation y Energization)

Albert Ellis (Reivich y Shatté, 2002) sugiere el método ABCDE (Activación, Creencia, Consecuencia, Disputa, Energía) para generar un pensamiento más resiliente. Este modelo ayuda a detectar situaciones recurrentes en las cuales las personas son menos resilientes y las creencias detrás de estas situaciones.

El modelo se compone de lo siguiente:

a. Activación

Requiere identificar un evento activador, es decir, algo que causa una reacción. Es importante evitar emociones o pensamientos propios, así como juicios o valoraciones al respecto. Elevados niveles de estrés generan mayor reactividad en las personas, haciéndolas menos resilientes (Reivich y Shatté, 2002). Algunas de estas situaciones son las siguientes:

- Tener exceso de carga laboral.
- Lidar constantemente con gente enojada.
- Negociar las responsabilidades.
- Perder el trabajo.
- Organizar un evento.
- Tener una enfermedad.

Poner atención a los eventos que te activan te permite encontrar patrones personales de respuesta y entender cómo controlarlos.

b. Creencia (beliefs)

El siguiente paso es identificar las creencias, en otras palabras, reconocer todos los pensamientos que te vienen al momento en que algo sucede.

Por ejemplo: "esto siempre pasa", "no soy lo suficientemente bueno".

El modelo propone que, al ser conscientes de estas creencias, se puede empezar a trabajar en ellas. Observar las creencias ayuda a evitar reaccionar en automático y evaluar si el pensamiento que se tiene ayuda a resolver la situación.

c. Consecuencia

Las personas resilientes son capaces de regular su respuesta emocional de manera apropiada. El modelo propone estar atento a las respuestas que se tienen en situaciones adversas y evaluar la situación de manera más efectiva.

d. Disputa

Debatir o disputar la creencia se refiere a buscar evidencia que contradiga o debilite esa creencia. Discutir los pensamientos pesimistas es una forma eficaz de cambiar tu estilo, ser optimista y aumentar tu capacidad para perseverar en circunstancias difíciles (Seligman, 2006). Es necesario cuestionar con creatividad y firmeza tus propias creencias.

La disputa se puede realizar de cuatro formas:

- Evidencia: buscar y presentar pruebas contundentes es la forma más convincente de atacar el fundamento de los pensamientos negativos. Por tanto, hay que hacerse una pregunta básica: ¿cuál es la evidencia detrás de mis pensamientos o creencias negativas?
- Alternativas: una situación adversa puede tener muchas causas, pero una persona pesimista se centra en las causas o creencias personales más permanentes y omnipresentes. Por lo tanto, es necesario observar todas las alternativas que podrían haber contribuido a la situación adversa

(Seligman, 2006).

- Implicaciones: otra forma eficaz de disputa es hacerse la pregunta sobre las implicaciones de la situación (Seligman, 2006). Preguntarse ¿cuál es la implicación de esta situación en mi vida personal, profesional o social?, es una forma de evaluar la expectativa contra la realidad de lo que esa situación puede causar en el futuro.
- Utilidad: al cuestionar la utilidad de las creencias, uno puede discutir la base del proceso de pensamiento (Seligman, 2006).

Por lo tanto, al buscar evidencia sólida, buscar alternativas, evaluar las implicaciones y cuestionar la utilidad de creencias sin fundamento, se pueden encontrar los posibles fallos en la argumentación y las explicaciones alternativas.

e. Energía o energización

Se refiere a la energía que sientes al realizar el proceso completo, es un nuevo estado mental que se libera después de la discusión interna. Durante la energización, uno puede ver claramente sus creencias pasadas, emociones, comportamientos y acciones. En este estado, uno tiene la capacidad de dejar atrás el pasado y salir adelante hacia nuevas oportunidades.

La metodología ABCDE propone que la resiliencia es una habilidad que se puede aprender y desarrollar, por lo que es necesario entrenarla. El conocer los eventos activadores, ser consciente de las propias creencias e identificar sus consecuencias ayuda a la persona a aprender del evento adverso, a prevenir sus reacciones y estar mejor preparado en el futuro.

Cierre

Más allá de “conocerse asimismo”, la autoconsciencia es una competencia que nos permite reconocer clara y ampliamente nuestras emociones y pensamientos y saber cómo actuar con base en nuestras fortalezas de carácter. Es por eso que debe ocupar un lugar central en la formación de todo líder, pues sin un conocimiento propio profundo y reflexivo, la toma de decisiones puede ser notoriamente difícil.

En este tema se han repasado in extenso detalles importantes sobre las teorías de liderazgo reconocidas actualmente por la academia y sus derivados, los estilos o tipos de liderazgo. Asimismo, se ha pasado revista de las principales características de la autoconsciencia y cómo este parte, de manera práctica y efectiva, de la identificación y reconocimiento de las distintas fortalezas de carácter. También se ha ahondado sobre la importancia del crecimiento como valor creado por el líder y la mentalidad de crecimiento que este debe promover y adoptar, como *conditio sine qua non*. Asimismo, se abordaron aspectos teórico-prácticos sobre cómo empoderarse a través de la resiliencia, y, finalmente, se presentaron los principales aspectos del liderazgo positivo.

Referencias bibliográficas

- Adams, M. (2019). *Cambia Tus Preguntas, Cambia Tu Vida* [Audiolibro]. Cuántica Activa Audiolibros.
- Bakker, A., y Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1).
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Estados Unidos: Ballantine Books.
- Gordeeva, T., y Osin, E. (2011). Optimistic Attributional Style as a Predictor of Well-Being and Performance in Different Academic Settings. En I. Brdar (Ed.), *The Human Pursuit of Well-Being: A Cultural Approach*. Estados Unidos: Springer.
- Harter, J., y Adkins, A. (2015). Employees Want a Lot More From Their Managers. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Park, N., Peterson, C., y Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5).
- Peterson, C., Seligman, M., y Vaillant, G. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: A thirty-five-year longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1). Recuperado de <https://psycnet.apa.org/buy/1988-29571-001>
- 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: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 13(6).
- Quiroa, M. (2021). Tipos de gestión empresarial. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-gestion-empresarial.html>
- Rath, T., y Conchie, B. (2008). *Strengths-Based Leadership. Great leaders, team, and why people follow*. Estados Unidos: Gallup Press.
- Reivich, K., y Shatté, A. (2002). *The resilience factor*. Estados Unidos: Three Rivers Press.
- Sachdev, P. (2009). *Effectiveness of an Intervention Programme to Develop Adversity Quotient® of Potential Leaders* (Tesis doctoral). Rizvi Institute of Management Studies & Research, India.
- Seligman, M. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Estados Unidos: Pocket Books.
- Sorenson, S. (2014). How Employees' Strengths Make Your Company Stronger. Recuperado de <https://news.gallup.com/businessjournal/167462/employeesstrengthscompany-stronger.aspx>
- Stoltz, P. (2000). *Adversity Quotient: @Work: Make Everyday Challenges the Key to Your Success—Putting the Principles of AQ Into Action*. Estados Unidos: Harper Collins.
- Van Woerkom, M., y Meyers, M. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1).
- Western Governors University. (2020). Leadership theories and styles. Recuperado de <https://www.wgu.edu/blog/leadership-theories-styles2004.html#close>

Para saber más

Videos

- AprendemosJuntos. (2019, 12 de agosto). No temas equivocarte, nunca es tarde para aprender. Carol Dweck, psicóloga e investigadora [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bNL2g44dSdk>
- TED. (2014, 17 de diciembre). Carol Dweck: El poder de creer que se puede mejorar [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_X0mgOOSpLU

Lecturas

- Moccia, S. (2016). FELICIDAD EN EL TRABAJO. Papeles del Psicólogo, 37(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77846055007>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Papeles del Psicólogo, 37(3). Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/164266>
- Silva, M. (2016). ALGUNAS FORTALEZAS A POTENCIAR EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 2(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Enlistar y explicar las principales teorías y estilos de liderazgo.
- Detallar qué son las fortalezas de carácter y cómo abonan a la autoconsciencia para el liderazgo.
- Explicar en qué consiste una mentalidad de crecimiento y qué pasos seguir para su adopción.
- Explicar qué es la resiliencia y por qué es menester contar con ella para el empoderamiento.

