



Universidad **Tecmilenio**®
Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad



Vivir a *consciencia*

Manual de impartición del certificado

Contenido

Información general del certificado Vivir a consciencia	2
Descripción	2
Objetivo	2
Características	2
Metodología	4
Temario	5
Lineamientos para las sesiones.....	5
Agenda sugerida para la sesión en línea	6
Aprendizajes esperados	7
Lineamientos para la evidencia.....	9
Criterios de evaluación de la evidencia.....	10
Tema 1. Organizaciones positivas y sus características	12
Tema 2. Liderazgo positivo y cuatro estrategias para desarrollarlo	18
Anexo tema 2. Escala de liderazgo positivo	25
Tema 3. Relaciones de alta calidad	27
Anexo tema 3. Compromiso respetuoso	32
Tema 4. Liderazgo con enfoque en fortalezas	33
Anexo tema 4. Plan de desarrollo de fortalezas	36
Tema 5. Identidad positiva en la organización.....	37
Tema 6. Respuesta activa-constructiva para mejorar la comunicación.....	42
Tema 7. Comportamiento organizacional positivo y capital psicológico.....	46
Tema 8. Comunicación positiva	51
Tema 9. Búsqueda y establecimiento de metas	56
Tema 10. Significado en el trabajo.....	60
Tema 11. Retroalimentación con enfoque en fortalezas.....	64
Anexo tema 11. Enfocarse en lo positivo.....	67
Tema 12. Liderazgo con inteligencia emocional	68
Anexo tema 12. Mi estilo emocional	73
Bibliografía	78

Información general del certificado Vivir a consciencia

Descripción

El certificado “Vivir a Consciencia” integra dos perspectivas del liderazgo que son clave para promover el bienestar en las organizaciones. El liderazgo positivo, es uno de los principales distintivos de la Universidad Tecmilenio, y el liderazgo consciente, fue desarrollado por Fred Kofman y que será impartido a través del Conscious Business Center. Las perspectivas del liderazgo serán aterrizadas con un enfoque estratégico dentro de las organizaciones en el curso de organizaciones positivas y será llevado a la práctica con un proyecto que integrará y desarrollará todo el aprendizaje a lo largo del certificado.

Los modelos y prácticas revisadas en “Vivir a consciencia” ayudan al aprendedor a desarrollar consciencia sobre las cualidades del propio liderazgo y de cómo estas características pueden generar mayor bienestar personal y de quienes colaboran con ellos.

Objetivo

Desarrollar en los aprendedores la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades y experiencias con estrategias de liderazgo positivo y consciente para generar entornos organizacionales positivos. El estudiante es un líder moral que inspira y se compromete a través de su ejemplo personal en la búsqueda de un propósito noble, honrando sus principios éticos, cuidando a los demás con sabiduría y compasión.

Características

1. El certificado de Vivir a consciencia está compuesto por tres cursos y un proyecto integrador:
 - Liderazgo positivo.
 - Liderazgo consciente.
 - Organizaciones positivas.
 - Proyecto integrador de Vivir a consciencia.
2. El curso de liderazgo consciente será impartido por los coaches del Conscious Business Center (CBC) en su propia plataforma de impartición llamada Hero X. El aprendedor será redirigido a la plataforma del CBC a través de la plataforma Canvas de Universidad Tecmilenio.
3. Las sesiones sincrónicas de los contenidos impartidos por Universidad Tecmilenio se realizarán a través de Zoom.

4. Durante los cursos de **Liderazgo positivo** y **Liderazgo consciente**, en cada semana el aprendiz deberá dedicar al menos seis horas de autoestudio (AE) y acompañamiento (AC) con sus respectivos instructores, distribuidas de la siguiente manera:

	Actividad semanal	Conscious Business Center	Universidad Tecmilenio
Liderazgo positivo y Liderazgo consciente	Sesión sincrónica con Coach (AC)	90 minutos	60 minutos
	Revisión de contenidos y recursos audiovisuales (AE)	90 minutos	60 minutos
	Realización de ejercicio para el desarrollo del liderazgo (AE)	N/A	60 minutos

5. Es recomendable que el estudiante siga esta ruta de logro cada semana para obtener el mayor aprendizaje y aprovechamiento del certificado:



6. El aprendiz que cumpla con los lineamientos anteriormente descritos recibirá dos constancias de participación, una por parte de la Universidad Tecmilenio y la otra por parte del Conscious Business Center.

Metodología

Liderazgo positivo está compuesto por doce temas que serán cubiertos durante quince semanas. Durante la 8va y 15va semana se hará una revisión del aprendizaje mediante un quiz. En cada tema se encuentra:

- Una explicación sobre el tema de la semana.
- Recursos audiovisuales sugeridos para aprender más.
- Una actividad de desarrollo personal.

Actividades:

Cada semana se realizará una actividad con el propósito de ejercitar el desarrollo personal y facilitar la obtención de la competencia del curso.

Quizes:

Durante la 8va y 15va semana, se pondrá a prueba el aprendizaje mediante un quiz.

Evidencia:

Al finalizar el curso de Liderazgo positivo el aprendedor deberá grabar un video testimonial donde relaciones tu experiencia con los elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad de la Universidad Tecmilenio y el Liderazgo positivo.

Requisitos:

Para acreditar el curso de Liderazgo positivo el aprendedor deberá:

- Asistir al menos a 13 de las 15 sesiones sincrónicas con el instructor de la Universidad Tecmilenio. En caso de una falta deberá justificarla con su instructor. El instructor puede proporcionar indicaciones para recuperar la sesión.
- Acreditar los quizes durante la 8va y 15va semana.
- Cumplir con la evidencia y sus lineamientos.

Evaluación:

La evaluación del curso se llevará a cabo de la siguiente forma:

Unidades	Instrumento evaluador	Puntaje
12	Asistencia a sesión sincrónica	10
2	Quiz	30
1	Evidencia	60
Total		100

Entregables:

Evidencia	Puntaje
Video: Mi experiencia con el Liderazgo positivo	60

Temario

El temario se encuentra distribuido por semana de impartición:

Tema	Semana
Organizaciones positivas y sus características	2
Liderazgo positivo y cuatro estrategias para desarrollarlo	3
Relaciones de alta calidad	4
Liderazgo con enfoque en fortalezas	5
Identidad positiva en la organización	6
Respuesta activa-constructiva para mejorar la comunicación	7
Comportamiento organizacional positivo y capital psicológico	9
Comunicación positiva	10
Búsqueda y establecimiento de metas	11
Significado en el trabajo	12
Retroalimentación con enfoque en fortalezas	13
Liderazgo con inteligencia emocional	14

Lineamientos para las sesiones

Para el funcionamiento óptimo del taller es importante atender a las siguientes indicaciones:

1. Generar un clima cálido y de confianza.
2. Revisar antes de las sesiones, las características de la sesión y los materiales requeridos.
3. Preparar una presentación de los contenidos, para poder lograr un correcto desarrollo de los ejercicios y servir como guía a los participantes. Ver el apartado con el esquema de la agenda sugerida para cada sesión.
4. Desarrollar reglas con la participación de los alumnos. Algunos ejemplos:
 - Respetar a los compañeros en todo momento.
 - Promover el manejo adecuado del audio y video.
 - Evitar comentarios destructivos y promover comentarios constructivos.
5. Establecer las reglas de logística que permitan que la sesión se desarrolle sin contratiempos:
 - Se espera que se desarrollen todas las actividades definidas en el manual.
 - Pedirles a los participantes que se conecten a tiempo.

- Incentivar la participación en los ejercicios.

Agenda sugerida para la sesión en línea

Asunto	Tiempo (min.)	Acciones
Bienvenida	5	Agradecer a los alumnos por estar presentes y aprovechar para presentarse. Hablar de tu experiencia y/o sobre el tema a tratar, lo que te apasiona, cómo has integrado las prácticas positivas a tu labor cotidiana y cuáles han sido tus resultados.
Práctica positiva	10	Realiza una práctica positiva con los participantes relacionada al tema. Visita los siguientes recursos para identificar prácticas positivas: <ul style="list-style-type: none"> • Greater Good in Action (2020). <i>Discover new practices</i>. https://ggia.berkeley.edu/?_ga=2.195112684.13094206.1591134231-1188096323.1591134231 • Action for happiness (2020). <i>Take action</i>. https://www.actionforhappiness.org/take-action Solicitar la participación de 2 o 3 voluntarios para que compartan su experiencia.
Ampliación del conocimiento	15	Aclarar los conceptos claves o que consideres que sean confusos para el grupo. Asegurarse de que los aprendedores lograron desarrollar la competencia del tema. Preparar 1 o 2 preguntas relacionadas a los contenidos e invitar a los participantes a construir un diálogo a partir de sus aprendizajes o experiencias.
Construcción del conocimiento	20	Hacer una relación entre los contenidos de la semana con el bienestar. Por ello, este apartado es abierto a las estrategias o métodos que el instructor considere más convenientes. Algunas estrategias que se pueden implementar son: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectar un video relevante al tema y propiciar el diálogo entre los alumnos para integrar ambas perspectivas. • Preparar un dilema que requiera una solución en la cual los aprendedores utilicen el contenido del tema para resolverlo. • Plantear una pregunta detonante que facilite la participación, integrando las diferentes respuestas de los participantes y pidiendo que extiendan el diálogo a partir de opiniones o experiencias. • Exponer casos de éxito en los cuales se hayan puesto en práctica los conceptos, modelos o teorías revisadas del tema. • Hacer una lectura breve (artículo, post en un blog, etc.) y, de manera grupal, encontrar los puntos clave. • Reflexionar sobre los aprendizajes y experiencias derivadas del ejercicio semanal.
Cierre	10	Invitar a los participantes a que realicen preguntas finales referentes al tema. Hacer una reflexión final con los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué fue lo que más te gustó del tema?

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue tu mayor aprendizaje? • ¿Cómo piensas utilizar este aprendizaje para tu labor o en tu vida personal? <p>Solicitar la participación de 2 o 3 voluntarios para que compartan su experiencia.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Aprendizajes esperados

Los contenidos, recursos y ejercicios están orientados en cumplir con los aprendizajes enunciados a lo largo del certificado Vivir a consciencia. Al finalizar el certificado al aprendizador adquirirá las siguientes competencias con base a sus respectivos objetivos:

Liderazgo positivo	Liderazgo consciente	Modelos organizacionales positivos	Proyecto integrador de vivir a consciencia
Competencia	Competencia	Competencia	Competencia
Comprender el concepto de liderazgo positivo y las estrategias que utilizan los líderes positivos para lograr un desempeño extraordinario de las personas en las organizaciones.	Comprender el concepto de liderazgo consciente y las estrategias que utilizan los líderes conscientes para lograr un desempeño efectivo en 3 dimensiones: resultados (IT) – equipos (WE) – Personal (I).	Interpretar elementos y mediciones de las organizaciones positivas para desarrollar modelos de bienestar en un entorno laboral.	Desarrollar un proyecto compuesto de las competencias específicas de liderazgo positivo, el liderazgo consciente y los modelos organizacionales positivos para proponer soluciones de bienestar en el entorno organizacional a nivel individual, grupal y comunitario.
Objetivos del curso	Objetivos del curso	Objetivos del curso	Objetivos del curso
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la definición y las características de las organizaciones positivas. • Comprender la definición de liderazgo positivo y las cuatro 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a las organizaciones conscientes. • Comprender que es el Liderazgo. • Comprender conceptos sobre Cultura en relación con el Liderazgo consciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar las características de las organizaciones positivas. • Revisar los modelos de organizaciones positivas. • Interpretar como se 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un problema para el proyecto y delimitarlo correctamente. • Diseñar una propuesta de intervención con un plan de acción, pasos y procesos a

<p>estrategias para desarrollarlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuatro estrategias que ayudan a promover las relaciones de alta calidad. • Identificar los fundamentos y estrategias para ejercer un liderazgo con enfoque en fortalezas. • Comprender el concepto de identidad positiva y la táctica para desarrollarla. • Conocer las características de la respuesta activa-constructiva. • Distinguir los componentes del capital psicológico y estrategias para incrementarlo. • Conocer la definición de comunicación positiva y las estrategias para promoverla. • Distinguir la metodología SMART y Everest para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el concepto de la Respons(h)abilidad. • Identificar los elementos de la humildad relacionado con el Liderazgo consciente. • Comprender la importancia de la comunicación. • Comprender el rol de la comunicación para un Liderazgo consciente. • Entender el Esencialismo como elemento del Liderazgo consciente. • Identificar las funciones de la Coevaluación. • Distinguir el valor de las emociones para el Liderazgo Consciente. 	<p>mide el bienestar organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los organismos reguladores del bienestar laboral. 	<p>seguir para su implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar los resultados del proyecto y reflexionar sobre el propio aprendizaje.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>establecimiento de metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el concepto de llamado en el trabajo y el modelo de tres niveles del trabajo significativo. • Identificar los principios de la retroalimentación con enfoque en fortalezas y acciones específicas para practicarla. • Identificar las dimensiones de la inteligencia emocional y estrategias para aminorar el impacto de situaciones adversas. 			
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Lineamientos para la evidencia

Descripción: Al finalizar Liderazgo positivo el estudiante debe grabar un video testimonial donde responde las preguntas y relaciona su experiencia con los elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad de la Universidad Tecmilenio y el liderazgo positivo.

Objetivo: Publicar un video en el que se compruebe la comprensión del concepto de liderazgo positivo y las estrategias que utilizan los líderes positivos.

Instrucciones

Deberás grabar un video testimonial en el que respondas las preguntas y relaciones tu experiencia con los elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad de la Universidad Tecmilenio y el liderazgo positivo. Las preguntas son:

- ¿Cuál fue tu mayor aprendizaje sobre liderazgo consciente y cuáles habilidades desarrollaste?
- ¿Qué impacto tuvo en ti aprender sobre el Ecosistema de Bienestar y Felicidad de la Universidad Tecmilenio?
- ¿Qué impacto crees que puedas lograr en las organizaciones con lo que has aprendido y las habilidades adquiridas?
- ¿Por qué recomendarías este diplomado a un amigo o compañero?

Lineamientos para la elaboración del video:

- Duración máxima 5 minutos.
- Grabar con cámara que brinde calidad en imagen y audio.
- Publicar en la plataforma Youtube en modo público o compartir el enlace para descarga del video mediante Google Drive, Dropbox, One Drive, WeTransfer, con el instructor.
- Cargar el vídeo en la liga: <https://forms.gle/p8GQ6uqrjWrfQMLm7>.
- Considerar los criterios de la rúbrica de evaluación.
- La evidencia será evaluada en una sola entrega.

Criterios de evaluación de la evidencia

Criterio	Puntaje
Datos generales	5
Tiempo	5
Preguntas reflexivas	40
Vivencia	40
Congruencia del discurso	10

Entregable

Enlace del video en Youtube en modo público o enlace de descarga del video en formato mp4, mov, wmv, avi; mediante Google Drive, Dropbox, One Drive o WeTransfer con duración máxima de 5 minutos.

Rúbrica de evaluación

Criterio	Insuficiente	Suficiente	Sobresaliente	Total
Datos generales	0 puntos No hace una presentación propia.	1 a 3 puntos Hace una presentación propia con nombre y campus.	4 a 5 puntos Hace una presentación propia incluyendo nombre, campus y motivos que le interesaron para inscribirse al taller.	
Tiempo	1 punto	2 a 3 puntos	4 a 5 puntos	

	La duración del video es igual o menor a 1 minuto.	La duración del video es igual o menor a 3 minutos.	La duración del video es igual o menor a 5 minutos.	
Preguntas reflexivas	0 puntos	1 a 30 puntos	31 a 40 puntos	
	No responde las preguntas reflexivas indicadas.	Responde 1 a 3 de las preguntas reflexivas indicadas.	Responde las 4 preguntas reflexivas indicadas.	
Vivencia	0 a 10 puntos	11 a 20 puntos	21 a 40 puntos	
	Relaciona la experiencia con dos elementos del ecosistema de bienestar y felicidad.	Relaciona la experiencia con cuatro elementos del ecosistema de bienestar y felicidad.	Relaciona su experiencia con los ocho elementos del ecosistema de bienestar y felicidad.	
Congruencia en el discurso	0 puntos	1 a 5 puntos	6 a 10 puntos	
	El discurso se enfoca en temas no relacionados al taller.	El discurso se relaciona con temas del taller, de manera vaga o inconclusa.	El discurso se relaciona con temas del taller, de manera clara y extendida. Maneja un tono emocional entusiasta.	

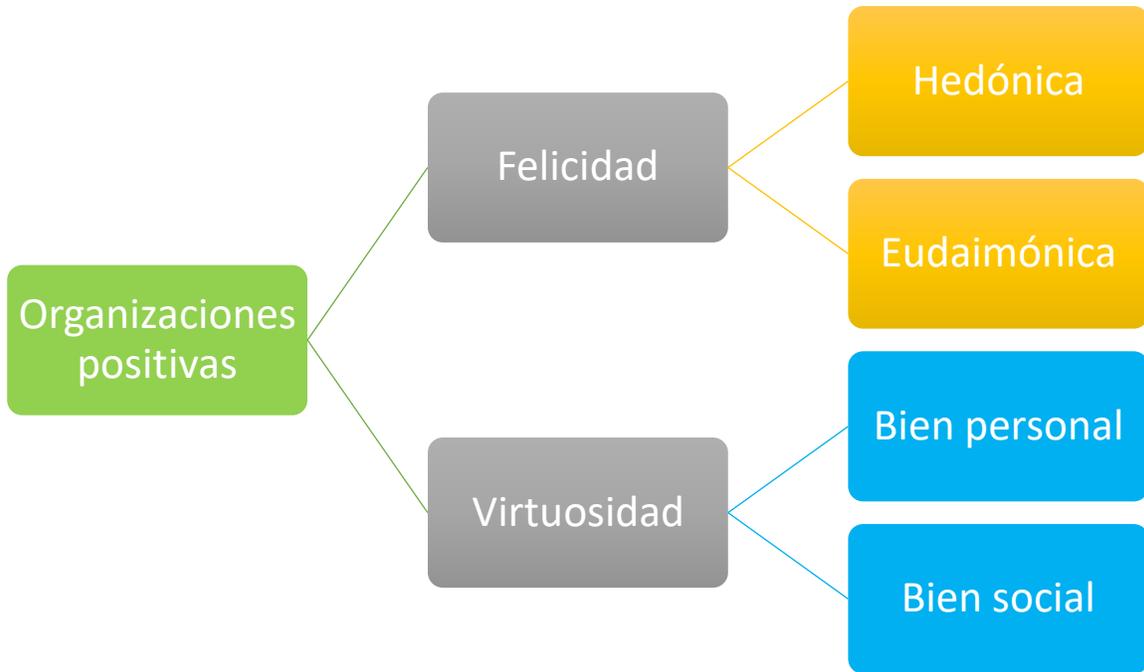
Tema 1. Organizaciones positivas y sus características

1.1. Las características de una organización positiva

Una organización se considera positiva cuando contiene en conjunto dos elementos muy importantes. Primero, la felicidad y, en segundo lugar, las organizaciones deben de ser virtuosas. Por lo que puede decirse que una organización positiva es una estructura o red de colaboración con la capacidad de la felicidad y la virtuosidad (Cameron y Caza, 2013).

Respecto a la felicidad, es importante distinguir que no hablamos de la felicidad en general o la felicidad individual, en esta ocasión la felicidad la queremos entender como parte de una organización, como un sentimiento colectivo que existe en todos los participantes de una organización. La felicidad puede ser comprendida por sus dos objetivos, la felicidad hedónica y la felicidad eudaimónica. La felicidad hedónica se trata de perseguir las satisfacciones de la vida, buscar lo que nos hace sentir bien y alejarnos de lo que nos causa los sentimientos negativos. La felicidad eudaimónica se trata de perseguir satisfacción en nuestra vida, se trata de cumplir con el propósito de nuestra vida y sentirnos bien por ello. Por lo tanto, la felicidad hedónica es buscar una vida de lo placentero y la felicidad eudaimónica es la búsqueda por tener una vida satisfactoria (Cameron y Caza, 2013).

Por otro lado, el concepto de la virtuosidad nació desde los tiempos de los grandes filósofos como Platón y Aristóteles, la cual, gracias a ellos, la podemos definir como una condición humana de excelencia, que la persona sea una representación del bien a través de sus acciones que producen un bien personal y un bien en las demás personas con las que convivimos como parte de una sociedad. Una organización se considera virtuosa cuando los colaboradores que integran la organización actúan independientemente y en equipo conforme a las condiciones de una persona virtuosa en todos los aspectos y actividades que tienen dentro de la misma organización (Cameron y Caza, 2013).



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

Como se muestra en la figura y en relación a los párrafos anteriores, las características de las organizaciones positivas se encuentran en el clima organizacional de la misma organización. El clima organizacional de la organización positiva debe existir la felicidad hedónica y eudaimónica, y la virtuosidad organizacional. Esto quiere decir que, ambos elementos deben de existir para que las acciones individuales, grupales y organizacionales consideren la emotividad positiva con intenciones trascendentales como la búsqueda del bien común, no sólo internamente sino también en el exterior al que se encuentra relacionada la organización (Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini y Benton, 2020).

1.2. Los colaboradores en las organizaciones positivas

La gran diferencia de una organización positiva, en comparación con una organización tradicional, existe en el entorno dinámico de colaboración que existe en ella. En una organización positiva, existen colaboradores que persiguen la felicidad y la virtuosidad a través de su trabajo en todas sus actividades dentro y fuera de la organización para la que laboran. La felicidad y la virtuosidad está presente mientras crean un producto, lo elaboran, se relacionan con sus compañeros o con los grupos de interés; como clientes e inversionistas, propios de la organización (Acosta, Cruz-Ortiz y Llorens, 2015).

Por lo que, en una organización positiva los colaboradores experimentan su trabajo en un estado de bienestar, ya que, sienten mayor satisfacción por su trabajo, están más motivados, existe mayor retención, hay calidad en sus relaciones interpersonales, se involucran más y participan para mantener el clima organizacional positivo. Desde una perspectiva más amplia, a nivel

organizacional, en una organización positiva sus sistemas se vuelven más planificados y proactivos para practicar sus negocios con ética, cumplir con su responsabilidad social como una organización consciente de que sus acciones tienen efectos en ciudadanos, entornos ambientales, se realizan conforme a la ley y consideran los aspectos culturales de la sociedad en la que se relacionan (Acosta et al., 2015).



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

1.3. Herramientas para las organizaciones positivas

Existen diversos medios o herramientas que las organizaciones utilizan para alcanzar las características de las organizaciones positivas en su clima laboral a nivel individual, grupal y organizacional. Un ejemplo, es el diseño de estrategias que tomen en cuenta los modelos teóricos desarrollados por académicos o instituciones que se dediquen a innovar en el tema. Uno de los modelos teóricos más reconocidos es el modelo HERO.

El modelo HERO, que por su concepción en inglés *Healthy and Resilient Organizations*, considera el bienestar individual y organizacional, además, prepara a sus colaboradores para enfrentar los cambios emergentes con actitudes enfocadas en la adaptación y crecimiento; es decir se consideran organizaciones en las que la resiliencia se hace presente frente a situaciones que los colaboradores nunca han enfrentado o, cuando sus condiciones de trabajo cambian sin previo aviso (Morales, 2017).

Según los académicos, el modelo HERO tiene base en la heurística, es decir que sus teorías se aplican para buscar soluciones y desapegarse a los problemas. Este modelo tiene principalmente tres

elementos a considerar: Recursos y prácticas organizacionales saludables, Empleados saludables y Resultados organizacionales saludables (Morales, 2017). Existe mucho contenido relacionado al modelo HERO que lo hace muy importante y que será retomado más adelante.



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

Otra herramienta conocida es el acercamiento con instituciones que se dedican a medir e investigar el bienestar en los empleados y las organizaciones en general, por ejemplo, la organización Gallup, ofrece reportes de los efectos del bienestar en los colaboradores y explica como las organizaciones positivas ayudan en la productividad de los mismos. Este tipo de instituciones como Gallup ofrecen servicios de consultoría enfocados en medir el bienestar de los colaboradores y que es lo que se necesita para lograr la felicidad y la virtuosidad de la que hemos hablado durante este tema (Buck 2018).

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Sancho, A. (2018a, febrero 8). <i>Empleados felices, una ventaja para fortalecer tu negocio</i>. Forbes México. https://www.forbes.com.mx/empleados-felices-una-ventaja-para-fortalecer-tu-negocio/ Ballesteros, R. (2021, 24 junio). <i>OPINIÓN: ¿Cuál debes elegir: una organización tradicional o una feliz?</i> Business Insider México Noticias pensadas para ti. https://businessinsider.mx/opinion-cual-elegir-organizacion-tradicional-feliz-rosalinda-ballesteros-ciencia-felicidad/

	<ul style="list-style-type: none"> • Salcedo, R. (2021, 20 julio). <i>Constructores y funcionarios de L12, en la mira de fiscalía</i>. El Economista. https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Si-no-es-ahora-cuando-Si-no-es-Recursos-Humanos-quien-20210719-0089.html • Morales, C. (2017, 29 diciembre). <i>HERO: organizaciones saludables y resilientes</i>. Vive Tecmilenio. https://blog.tecmilenio.mx/cienciasdelafelicidad/hero-organizaciones-saludables-y-resilientes • Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. <i>Papeles del Psicólogo</i>, 37(3), 177-184. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/164266 • Vargas, I. (2020, 25 agosto). <i>OPINIÓN: ¿Sabes cómo tener empleados felices y por qué te conviene?</i> Business Insider México Noticias pensadas para ti. https://businessinsider.mx/3-acciones-para-que-sus-empleados-sean-felices-opinion-laberinto-laboral-ivonne-vargas/
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Tecmilenio. (2017). #5FICF - Marisa Salanova “Organizaciones resilientes, resultados extraordinarios” (inglés). [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=uQtSJL_fjKk&feature=youtu.be • Fundación Ibercaja. (2019, 12 septiembre). <i>Organizaciones positivas · Empresa en Red</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=6l_Ltv9HEZw • Emprende Mujer. (2016, 2 septiembre). <i>Un empleado feliz, es un empleado productivo</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=46QMZeZdBhA • Revista Consultoría TV. (2017, 23 noviembre). <i>¿Por qué es importante tener empleados felices?</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=MPhH5yHWmaU

Actividad	
Título	El bienestar en las organizaciones
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresa a la página de la consultora Buck aquí: https://content.buck.com/working-well-global-survey-of-workforce-strategies 2. Regístrate. 3. Descarga el reporte con los resultados de la encuesta Working well: A global survey of workforce wellbeing strategies. 4. Dirígete a la página 4 del reporte y revisa el tipo de objetivos de bienestar planteados por las organizaciones encuestadas.

	<p>5. Responde las siguientes preguntas:</p> <p>6. En tu opinión ¿por qué es importante establecer los objetivos de bienestar para los colaboradores de una organización?</p> <p>Cómo futuro líder de una organización ¿cuál sería un objetivo de bienestar importante para ti y que buscarías impulsar para el desarrollo de los colaboradores?</p>
Objetivo	Identificar los objetivos de bienestar que plantean las organizaciones a nivel global y los resultados que obtienen.

Tema 2. Liderazgo positivo y cuatro estrategias para desarrollarlo

2.1. La virtuosidad del liderazgo positivo

El liderazgo tiene presencia en todo tipo de organización y en toda clase de situaciones, el liderazgo se considera una capacidad en la que asumimos un rol con el propósito de organizar e influir en otras personas para que a través de sus acciones todos los involucrados logren metas (Villa, 2020). Existen diferentes estilos de liderazgo, sin embargo, la gran mayoría sigue estrategias tradicionales que dedican tiempo y esfuerzo a corregir errores, generar competencia, sólo darles importancia a los resultados, buscar no cometer errores y beneficiar sólo a los que el líder considera los mejores (Cameron, 2020).

Desde la perspectiva de las organizaciones positivas, sabemos que las organizaciones deben buscar métodos de trabajo que motiven a los colaboradores y tengan un mayor propósito en lugar de esforzarse en sólo obtener resultados. En el contexto actual con los cambios constantes, el trabajo a distancia, la volatilidad del mercado y las múltiples ocupaciones y servicios que emergen día con día, se necesita de un estilo de liderazgo que aplique prácticas relacionadas a los conceptos de las organizaciones positivas, por ejemplo: estrategias con un enfoque en fortalezas, hacer el entorno propicio para las colaboraciones en el mismo entorno de trabajo, observar el trabajo como una oportunidad para mejorar la capacidad de las personas a través de experiencias; todo esto con el propósito de promover y mantener como prioridad el bienestar de las personas, ya que, como vimos en el tema anterior, es un elemento importante que es de beneficio para todos los involucrados en la organización (Cameron, 2013).

Liderazgo positivo

- Enfoque en fortalezas
- Entorno de colaboración
- Promover el bienestar
- Convertir el trabajo en una experiencia enriquecedora

Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Cameron (2013).

En concreto, el liderazgo positivo nace de las teorías, principios y prácticas de dos materias de estudio, la Psicología positiva y el Comportamiento organizacional positivo. Esencialmente, el liderazgo positivo se concentra en influir a los colaboradores con prácticas que los orienten hacia la virtud o al extremo de lo positivo, por lo tanto, el liderazgo positivo se encarga de gestionar la desviación positiva en las personas (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016).

2.2. La desviación positiva

Para comprender mejor cómo se ven los resultados del liderazgo positivo en la vida real, Kim Cameron (2020) compartió un caso que sucedió en un hospital de Connecticut. El vicepresidente de operaciones Patrick Charmel, se encontró en una situación difícil cuando por cuestiones de procesos administrativos, el hospital obligó a Patrick a dejar sus responsabilidades del hospital. Para sorpresa del consejo del hospital, después de un tiempo, un grupo de empleados se organizó para proponer que Patrick como CEO del hospital, la presión de los empleados fue tanta que se volvió una realidad, Patrick Charmel se convirtió en el nuevo CEO del hospital de Connecticut.

La popularidad de Patrick se debió a la forma de administrar, los empleados consideraban que su estilo tenía más innovación y era más eficiente, lo consideraban una persona ejemplar, lleno de energía y una persona que promovía la esperanza.

Cuando los empleados describieron porque preferían a Patrick, definieron a un líder positivo y su tendencia a la desviación positiva. La desviación positiva es la herramienta fundamental que utilizan los líderes positivos (Cameron, 2020). El líder positivo debe enfocarse en actuar y dirigir a los colaboradores de tal manera que promueva la felicidad y la virtuosidad de todos los que se relacionan con él. Es decir, un líder debe tener una inclinación hacia lo afirmativo para promover las fortalezas y capacidades para desarrollar a los colaboradores, y reconocen la eudaimonía, al buscar el máximo bienestar posible de sus colaboradores con la orientación hacia la virtuosidad (Cameron, 2013).

Algo que es importante distinguir es que la desviación positiva, busca actitudes o comportamientos más allá de lo común tanto a nivel individual como en lo organizacional, con el propósito de visualizar la desviación positiva Kim Cameron propone la siguiente tabla de habilidades que podríamos desarrollar como líderes dentro de una organización:

TIPO DE HABILIDAD	DESVIACIÓN NEGATIVA	NORMAL	DESVIACIÓN POSITIVA
Nivel 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

Elaboración de Universidad Tecmilenio con datos de Cameron (2013).

Siguiendo la perspectiva de la desviación positiva como la principal herramienta de un líder positivo, en la tabla se puede observar cuál es el tipo de habilidad que debemos intentar promover en los colaboradores de una organización. Por ejemplo, un líder positivo debe buscar que la capacidad económica de una organización sea generosa y no solamente rentable; que la efectividad de la organización no sólo sea efectiva sino excelente y así sucesivamente.

2.3. Las cuatro estrategias para desarrollar el liderazgo positivo

Considerando lo anterior, un líder positivo busca la desviación positiva de sus colaboradores con base en la inclinación hacia lo afirmativo y la eudaimonía estructuradas en cuatro principales estrategias: Promover un clima positivo, Generar relaciones positivas, Desarrollar la comunicación positiva (Blanch et al., 2016).

Respecto al clima positivo, dentro de una organización se deben experimentar más emociones positivas que negativas; además, se deben reconocer los momentos y las cosas buenas que suceden. Como líder positivo debes promover un clima positivo a través de la práctica de la compasión (sentir empatía y preocupación cuando una persona pasa por una situación difícil), el perdón (reconocer cuando una persona ha cometido una falla y atender la situación de manera constructiva) y la gratitud (agradecer por las cosas buenas que suceden) (Cameron, 2020).

Sobre las relaciones positivas, un líder debe generar la comunicación positiva con un ambiente enriquecedor, de vitalidad y aprendizaje, tanto para el trabajador como para la organización. Los líderes positivos, pueden desarrollar redes de energía positiva en las interacciones grupales para promover la alegría, el optimismo y la confianza. Así mismo, como líder positivo debes reconocer los éxitos de tus colaboradores, desarrollar sus fortalezas y celebrar las cosas buenas que suceden (Cameron, 2020).

La comunicación positiva, se distingue por el uso de un lenguaje afirmativo y de apoyo. Para esto, se debe reemplazar el lenguaje negativo y crítico a través de un proceso de retroalimentación entre el líder y el colaborador, en el las cualidades y las fortalezas se vuelven una prioridad. También se debe utilizar un estilo de comunicación de apoyo al momento de comunicar información incómoda sobre un asunto. Toda comunicación debe ser congruente, descriptiva, centrada en el problema (no en la persona) y orientada a validar a la persona. Es importante que para que la comunicación sea positiva, se mantenga un balance de al menos cinco afirmaciones positivas (expresar aprecio, apoyo, aprobación, etc.) por cada afirmación negativa (crítica, desaprobación, insatisfacción, cinismo, desacuerdo, etc.) (Cameron, 2020).

La cuarta estrategia, el significado positivo, los colaboradores deben encontrar un profundo propósito en su trabajo, lo cual les ayuda a involucrarse más en sus actividades y esto ayuda a incrementar su compromiso, esfuerzo, empoderamiento, felicidad, satisfacción y sensación de realización. El líder puede ayudar a los colaboradores a encontrar significado en su labor mediante (Cameron, 2020):

- Identificar el impacto de su trabajo en otros, esto es, reconocer la contribución que hace en la vida de las personas.
- Asociar el trabajo con los valores individuales, conectando lo que importante para el individuo y los objetivos de la organización.
- Resaltar el impacto a largo plazo del trabajo, que va más allá de ver los beneficios inmediatos y visualizar el efecto que tiene el trabajo en el futuro.
- Construir una sensación de comunicad, a través del establecimiento de objetivos de contribución que generan beneficios para otras personas.

Estrategias del líder positivo



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Cameron (2013).

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. Foro educacional, 34. p. 77-103. https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361 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). p. 170-176. https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf Cameron, K. (2013). Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results. Berrett-Koehler Publishers. Cameron, K. (2020). La desviación positiva. 45 Congreso GREF. https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_020910.pdf Rufo, V. M. (2021, 6 julio). <i>Liderazgo positivo para lograr el mejor equipo posible</i>. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/05/extras/1625500786_255061.html Forbes, I. (2017, 25 septiembre). <i>Lo que debes saber sobre liderazgo positivo</i>. Forbes México. https://www.forbes.com.mx/liderazgo-positivo/
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Producción de Contenidos. (2020). Kim Cameron Conferencia Completa Sub. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=i6li5IJl0NY&feature=emb_title Talks at Google. (2018, 7 marzo). <i>Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance Kim Cameron Talks at Google</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=eGInot4IGl0 CHAN OMC Consulting. (2017, 16 octubre). <i>La esencia del liderazgo en 5 minutos by Simon Sinek</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ocAAIlgDi8Os La Vanguardia. (2020, 9 mayo). <i>Liderazgo positivo Andrea Vilallonga</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zu7VuY8eO0o

Actividad	
Título	Autodiagnóstico de liderazgo positivo
Instrucciones	<p>Con base en lo aprendido, realiza una autoevaluación del propio nivel de liderazgo positivo. Considera que el liderazgo puede ejercerse tanto en un ambiente educativo, en trabajo colaborativos entre compañeros, como en un ambiente organizacional, con funciones más específicas acorde con los roles de cada colaborador. Sigue las indicaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Responde la escala de liderazgo positivo que está en el Anexo.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Interpreta los resultados, siguiendo las instrucciones que se encuentran al final del anexo. 3. Con base en los resultados, reflexiona los siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Me sorprendió algún resultado en mi autodiagnóstico? ○ ¿Cómo puedo mejorar mi liderazgo positivo en cada una de las cuatro dimensiones: clima, relaciones, comunicación y propósito? ○ ¿Qué estrategias positivas puedo implementar para mejorar mi estilo de liderazgo? ○ ¿Qué resultado esperaba obtener al implementar estrategias de liderazgo positivo en mi futura labor?
Objetivo	Evaluar en qué medida el estilo de liderazgo personal converge con las estrategias del líder positivo propuestas por Kim Cameron.

Anexo tema 2. Escala de liderazgo positivo

A continuación, se proporciona un instrumento de evaluación que resume los comportamientos de un líder positivo.

1. Identifica hasta qué punto estos comportamientos forman parte de tus actividades normales de liderazgo. Considera la puntuación de 1 como “nunca” y 5 como “siempre”.

Clima positivo

	1	2	3	4	5
Como líder, en qué medida:					
Fomento el intercambio de información para que los compañeros tomen conciencia de las dificultades de otros y por tanto, pueda ayudarles					
Fomento la expresión pública de la empatía para comunicar apoyo emocional.					
Suelo hacer comentarios de agradecimiento de forma habitual					

Relaciones positivas

	1	2	3	4	5
Como líder, en qué medida:					
Me aseguro que los compañeros tengan la oportunidad de proporcionar apoyo emocional, intelectual o físico a otros, además de recibir apoyo de ellos.					
Tengo claras las redes existentes y las empleo para apoyar quien lo necesite.					
Proporciono a los compañeros más información sobre sus fortalezas que sobre sus debilidades.					

Comunicación positiva

	1	2	3	4	5
Como líder, en qué medida:					
En mis interacciones diarias, proporciono mayor número de mensajes positivos que negativos.					
Brindo oportunidades para que los compañeros reciban mejor retroalimentación y desarrollen una mejor autoimagen.					
Realizo reconocimientos públicos para felicitar a los compañeros sobre su rendimiento.					

Significado positivo

	1	2	3	4	5
Como líder, en qué medida:					

Al dar retroalimentación negativa me centro en las consecuencias negativas de una acción y no en la persona que la realiza.					
Establezco, reconozco y fomento el cumplimiento de los objetivos para beneficiar a los compañeros y obtener efectos positivos.					
Destaco y refuerzo los valores fundamentales de los compañeros de forma que haya congruencia con los que promueve la institución.					

Estrategias positivas

	1	2	3	4	5
Como líder, en qué medida:					
Mantengo regularmente reuniones individuales o de equipo con los compañeros.					
Hago hincapié en la mejora continua y en el desarrollo de fuertes relaciones interpersonales con los compañeros.					
Sigo una rutina para que los compañeros puedan contribuir a crear un clima positivo.					

2. Evalúa los resultados

La escala de liderazgo positivo se evalúa en cinco categorías. Las primeras cuatro tienen que ver con las estrategias utilizadas para fomentar lo siguiente: 1) Clima positivo, 2) Relaciones positivas, 3) Comunicación positiva, 4) Significado positivo. La quinta categoría tiene que ver con la 5) frecuencia o cotidianidad con la que las estrategias son implementadas.

Para realizar la evaluación, puedes obtener un puntaje total que sirve como indicador general de liderazgo positivo. Sin embargo, algo que agrega mucho valor es obtener los puntajes de cada una de las categorías.

3. Interpreta los resultados

Al revisar esta evaluación, identifica las áreas en las que te estás desempeñando específicamente bien (puntajes de 4 y 5), así como las áreas en las que te gustaría mejorar (puntajes 1 y 2). Como líder, es importante que resaltes y aproveches aquellas áreas que detectaste como fortalezas y aquellas que pueden requerir una mejora. Los líderes positivos efectivos obtienen una puntuación de 3,4 y 5 en estos ítems, con una calificación promedio de 4 (Cameron, 2012).

Tema 3. Relaciones de alta calidad

3.1. Los efectos de las relaciones de alta calidad

En una organización, la amistad puede marcar la diferencia. En una encuesta elaborada por Gallup (Rath, 2006), se identificó que 30% de los empleados dijeron tener un mejor amigo en el trabajo. Por el otro lado, más del 51% reportaron sentirse más apasionados en su trabajo y con una conexión más profunda hacia la organización.

La amistad en el trabajo implica mutua confianza y compromiso, además de acciones, intereses y valores compartidos (Berman et al., 2002). Esto ayuda a que las personas se sientan más cómodas con sus relaciones laborales, mismas que ofrecen oportunidades para el compañerismo, apoyo emocional, comprensión y apoyo laboral. Estas experiencias favorecen para generar una mayor empatía en relación con los problemas o preocupaciones, así como comportamientos altruistas hacia los compañeros; por ejemplo, cuando los compañeros se ayudan unos a otros, les gusta guiar, dar recomendaciones o consejos. A su vez, incrementan el bienestar, la satisfacción laboral y la productividad, al mismo tiempo que reducen los sentimientos de inseguridad e incertidumbre (Hamilton, 2007).

De acuerdo con Dutton (2014), las relaciones de alta calidad contribuyen al bienestar de los trabajadores y la efectividad de las organizaciones mediante la experiencia de emociones positivas, que, a su vez, generan oportunidades para el crecimiento y la realización personal. Estos son algunos beneficios de las relaciones de alta calidad:



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Dutton (2014).

3.2. Estrategias para promover las relaciones de alta calidad

El líder en la organización puede sacar lo mejor de las personas y los grupos de trabajo al construir ambientes que promueven las relaciones de alta calidad, para ello, puede hacer uso del siguiente conjunto de estrategias (Dutton, 2014):



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Dutton (2014).

El compromiso respetuoso

Implica respetar y valorar a las personas. Para ello, el líder puede mostrar este nivel de respeto a través de la interacción:

- Estar presente, ya sea físicamente o a distancia (mediante la tecnología), además de demostrar interés y atención genuina. En una manera explícita de demostrar y afirmar que la persona es valiosa.
- Escuchar efectivamente, requiere empatía en la conversación, estar en sintonía con lo que la persona dice y siente; además de mostrar comportamientos que denotan atención, como parafrasear, hacer preguntas, clarificar, entre otras.

- Utilizar una comunicación de apoyo, la cual proporciona información directa, descriptiva y útil. El líder no hace demandas, sino peticiones, lo cual es una manera de generar mayor involucramiento.

Habilitar el desempeño

Quizá el método que más explícitamente se usa en las organizaciones. Se refiere a dar oportunidades para que las personas logren sus objetivos, principalmente, a través de procesos de mentoreo, en los cuales las personas con mayor experiencia o conocimientos se convierten en facilitadores para el desarrollo y crecimiento de otros.

Los recursos más utilizados para habilitar el desempeño son: el apoyo emocional, el reconocimiento, el asesoramiento, la flexibilidad y proporcionar información sobre la tarea; mientras que la mejor forma de habilitar el desempeño se logra al emparejar estos recursos con las necesidades específicas de cada persona.

Confiar en los demás

La confianza implica ser vulnerable y depender de otro para continuar los compromisos, además de poner atención a lo que se dice y hace. Algunas formas en las que el líder puede demostrar confianza son a través de compartir recursos, dar acceso, delegar responsabilidad, ser abierto y buscar aportaciones. Esto implica no monitorear ni controlar en exceso, tampoco ignorar aportaciones, actuar inconsistentemente o acusar a otro de malas intenciones.

El juego

El juego es fundamental para la conexión humana, pero en las organizaciones muchas veces no se le da importancia para construir y mantener las relaciones. Los momentos para jugar favorecen la exploración y la interacción entre las personas, lo que facilita el aprendizaje y amplía las posibilidades de acción en las tareas cotidianas. El juego usualmente se asocia con la innovación y la creatividad porque promueve el conocimiento y el desarrollo de habilidades cognitivas (como la toma de decisiones, la resolución de problemas, entre otras) (Mainemelis & Ronson, 2006; citado en Dutton, 2014). Por ello, es recomendable realizar actividades que favorezcan el trabajo en equipo, generar oportunidades de voluntariado, o habilitar espacios (canchas deportivas) u objetos (juegos de mesa) para la integración.

Estas estrategias ayudan a fortalecer las relaciones a través de la interacción, así como una manera en que el trabajo del líder se puede desarrollar de manera favorable, al involucrar a cada uno de los colaboradores en las actividades.

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. <i>Liberabit</i>, 16(2), 193- 202. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200009&lng=es&tlng=en
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> Universidad Loyola. (2017, 7 diciembre). <i>Relaciones Humanas de calidad</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=QMIEt1htZY SER Y COMPARTIR. (2019, 14 marzo). <i>COMUNICACIÓN POSITIVA</i> VICTOR KÜPPERS [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zZnygyhp-MM

Actividad	
Título	Construir relaciones de alta calidad
Instrucciones	<p>Sigue las instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuerda una interacción que hayas tenido con una persona (amigo, familiar, compañero de estudio o trabajo) en los últimos dos días. Toma tu tiempo para visualizar la interacción detalladamente. 2. Utiliza el anexo de compromiso respetuoso para registrar la interacción. 3. Considera los resultados de la interacción ¿Cómo te sentiste? ¿Cómo se sintió la otra persona? Asegúrate de identificar si la interacción se caracteriza por al menos tres cualidades de una relación de alta calidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Experimentaste un cambio en tu energía? ¿Te sentiste más vigorizado o con motivación para actuar? ○ ¿Experimentaste un sentido de estima y aceptación de parte de la otra persona? ○ ¿Experimentaste una sensación de mutualidad, compromiso y participación en la interacción?

	4. Responde qué tan común es este patrón de interacción en tus relaciones.
Objetivo	Incrementar la consciencia sobre los métodos de comunicación que se utilizan, reflexionar sobre cuáles funcionan bien, y experimentar nuevas formas de conectar e interactuar con las personas para mejorar las relaciones.

Anexo tema 3. Compromiso respetuoso

- Describe una interacción que hayas tenido los últimos dos días que sea un ejemplo de compromiso respetuoso:

- Registra los resultados en la siguiente tabla. Considera ¿Cómo te sentiste? ¿Cómo se sintió la otra persona?

En qué medida cada uno utilizó las siguientes características del compromiso respetuoso	Yo	Otro
Transmitir presencia		
Ser genuino(a)		
Comunicación afirmativa		
Comunicación de apoyo		
Resultados de la interacción		
¿Más energizado(a)?		
¿Sentido de estima?		
¿Mutualidad?		
¿Otra?		

Tema 4. Liderazgo con enfoque en fortalezas

4.1. Las fortalezas de carácter

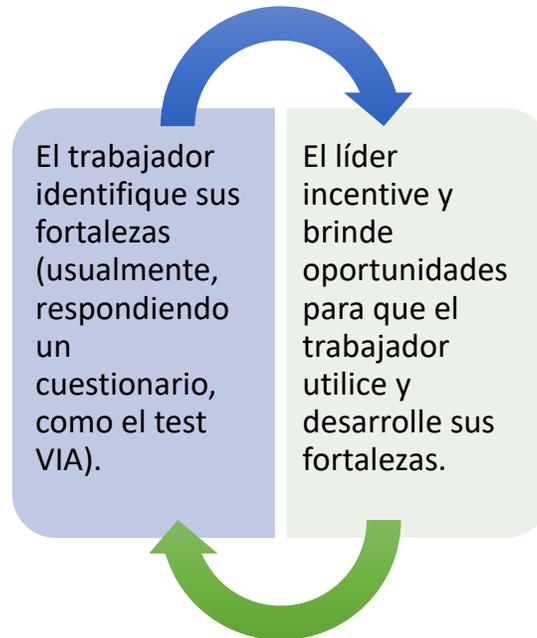
Las fortalezas de carácter pueden definirse como un conjunto de rasgos positivos que se reflejan en la manera de pensar, sentir y actuar (Park, Peterson & Seligman, 2004) que demuestra una persona de manera natural, que disfruta utilizar y que le permite alcanzar su óptimo funcionamiento y perseguir resultados valiosos (Govindji & Linley, 2007; Linley & Harrington 2006; citados en Quinlan, Swain, & 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 (Linley, 2008; citado en Lewis, 2011):

- 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.

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



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Wood et al. (2011).

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), que son recursos necesarios para el crecimiento laboral (Van Woerkom y Meyers, 2019).

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

- 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, so 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 (Rath & Conchie, 2008).

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Silvia, M.J.F. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. <i>International Journal of Developmental and Educational Psychology</i>, 2(1), 23-30. https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nayeli Fierro. (2019, 5 agosto). <i>24 Fortalezas de carácter y sus virtudes</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=EKDEC595DAk ○ Instituto Europeo de Psicología positiva (2019). <i>Liderazgo basado en fortalezas: Podact # 13 – Practica la Psicología positiva</i> [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=34CDbbLrx_w

Actividad	
Título	Desarrolla tu liderazgo con enfoque en fortalezas
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contesta el cuestionario VIA (Values in Action) de fortalezas de carácter: https://www.viacharacter.org/survey/account/register 2. Descarga el reporte que contiene los resultados de la encuesta. 3. Identifica tus primeras cinco fortalezas (conocidas como fortalezas insignia). 4. Para cada una de las fortalezas, piensa en 3 formas de ponerla en práctica para desarrollar tu liderazgo, ya sea con tus amigos, compañeros de estudio o trabajo, familiares, instituciones de beneficencia, etc. 5. Para ideas sobre cómo poner las fortalezas en acción, visita: <ul style="list-style-type: none"> ▪ University of Toronto. Scarborough (2016). Building Your Strengths. A guide to building your strengths. https://www.utoronto.ca/projects/flourish/building-your-strengths/
Objetivo	Elaborar un plan concreto con tres acciones para poner en práctica una fortaleza de nuevas formas o nuevos contextos y reflexionar sobre los resultados esperados.

Anexo tema 4. Plan de desarrollo de fortalezas

1. Registra tus cinco principales fortalezas

1	
2	
3	
4	
5	

2. Establece tres acciones para desarrollar un liderazgo utilizando tus cinco principales fortalezas:

Fortaleza	Acciones
	1. 2. 3.

3. Reflexiona al respecto contestando las siguientes preguntas:

¿Qué resultados esperas lograr al utilizar tus fortalezas para desarrollar tu liderazgo?

¿Qué beneficios esperas generar para ti y otras personas al desarrollar tus fortalezas de carácter y aplicarlas con tu liderazgo?

Tema 5. Identidad positiva en la organización

5.1. Conociendo la identidad positiva

La construcción de una identidad positiva puede considerarse como un equivalente a una necesidad básica, puesto que los seres humanos, ya sea de manera individual, en parejas o en colectivo (como en una organización), se encuentran en una constante búsqueda, construcción y mantenimiento de una identidad que les ayude a alcanzar el máximo potencial, que sea significativa, legítima y estable en el tiempo, aunque lo suficientemente flexible y adaptable a los cambios constantes del entorno (Dutton, Roberts, & Bednar, 2009).

El cambio es la única constante en la vida y las personas cambian constantemente. En el proceso de cambio, un individuo puede crear su propia identidad positiva de forma consciente, orientada al crecimiento y desarrollo personal, sin olvidar que puede impactar de forma constructiva en su entorno laboral. De este modo, una identidad positiva se define como una identidad competente, resiliente, auténtica, trascendente y holísticamente integrada; tiene la capacidad de crecer al incrementar estas cualidades e integrarlas con el propio autoconcepto, al mismo tiempo que reduce las discrepancias de la percepción del yo real con el yo ideal (Kreiner & Sheep, 2009). La identidad positiva puede trasladarse a la identidad en el trabajo, la cual puede desarrollarse mediante tácticas cognitivas, afectivas y actitudinales para crear y sostener identidades personales que son congruentes con el autoconcepto (Snow & Anderson, 1987; citados en Kreiner & Sheep, 2009). Estas tácticas ayudan a las personas a ser proactivas en el proceso de formación de la identidad positiva y prosperar en el trabajo (Spreitzer et al., 2005; citado en Kreiner & Sheep, 2009).



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Kreiner y Sheep (2009).

5.2. Tácticas para desarrollar la identidad

Táctica 1. Desarrollar una identidad espiritual

La identidad espiritual se entiende como un motor de desarrollo que impulsa la búsqueda de conexión, significado, contribución y propósito; va más allá de las tradiciones, creencias y prácticas religiosas, pues se entiende como un proceso de crecimiento intrínseco del ser humano (Benson, Roehlkepartain, & Rude, 2003; citado en Kreiner & Sheep, 2009).

Con esta táctica la persona logra una conexión entre su identidad personal y la organización, lo cual ayudará en su crecimiento, así como en la búsqueda de nuevos objetivos y oportunidades. La identidad espiritual en el trabajo puede ayudar a la persona a integrar el “ser completo” al contexto laboral, a encontrar un mayor significado en el trabajo y a desarrollar su vida interior en congruencia con su trabajo.

Táctica 2. Buscar un balance óptimo

Esta táctica sugiere prestar atención al balance entre la identidad personal y social para evitar un desbalance (Kreiner, 2007; citado en Kreiner & Sheep, 2009). En este sentido, las personas buscan expresar su individualidad al mismo tiempo en que buscan un sentido de pertenencia a algo más grande que sí mismos, lo cual provoca una tensión constante entre la necesidad de inclusión (¿en qué medida soy similar a otros?) y la necesidad de ser único (¿en qué medida soy diferente a otros?) (Brewer, 1991, 2003; citado en Kreiner & Sheep, 2009). La consecuencia de un desbalance puede provocar aislamiento (cuando la necesidad de ser único es desproporcionada) así como la despersonalización de un individuo (cuando la necesidad de semejanza es desproporcionada).

De esta manera, en la medida en que un individuo percibe un desbalance entre las necesidades, puede emplear tácticas de integración (p. ej. hacerse miembro de algún equipo de trabajo), de diferenciación (p. ej. establecer límites para evitar que el rol laboral afecte la vida personal) o de doble propósito, que pueden ser útil para ambas necesidades (p. ej. ejercicios de meditación).

Táctica 3. Transformar amenazas a la identidad

Más allá de afrontar o minimizar una amenaza, una persona puede convertir una amenaza en una oportunidad para el crecimiento, que va muy de la mano con el concepto de resiliencia. Al aprender a reestructurar las amenazas en oportunidades, las personas pueden ser más aptas para crecer en medida que confrontan situaciones adversas y aprenden de la experiencia, en lugar de sentirse derrotados ante las dificultades. Destacan dos estrategias puntuales:

- ***Reestructurar las amenazas:*** lo cual se refiere a transformar el significado que asignamos a un estímulo o situación para verlo desde una nueva perspectiva. Para ello, se puede neutralizar, para disminuir el impacto negativo de un estímulo o infundir, para inyectar valor positivo a una experiencia. La estrategia más relacionada con el crecimiento de la identidad es a través de infundir.

- *Mejorar las relaciones con las personas que amenazan la identidad:* en ocasiones, las personas pueden poner en riesgo la identidad a través de la comunicación negativa, los estereotipos o diferencias en el esquema de valores y, ante ello, la respuesta usual es de rechazar o atacar; en este punto, lo recomendable es mejorar las relaciones, que puede ser a través de la experiencia de emociones positivas o procesos en los que se involucre la amabilidad o la gratitud, para incrementar el contacto y la confianza.

Táctica 4. Experimentar con “seres posibles”

Un ser posible se define como una serie de componentes cognitivos como la esperanza, miedos, metas y amenazas, que funcionan como un incentivo para el comportamiento futuro y proporcionan un contexto evaluativo e interpretativo del ser actual (Markus & Nurius, 1986; citado en Kreiner & Sheep, 2009), lo cual ayuda a establecer un vínculo entre la situación del presente y los comportamientos necesarios que ayuden a lograr la visualización del ser en el futuro.

El ser posible se puede desarrollar de diversas maneras: la primera de ellas es cognitiva, a través de la comparación y contraste con otras personas y sus modelos de roles, lo cual facilita el desarrollo de actitudes y comportamientos a través de un proceso de asimilación; la segunda de ellas es a través de la experimentación de seres posibles y observar los resultados que se obtienen. La experimentación ayuda a reducir la brecha y las discrepancias entre el ser real y el ideal, lo que favorece a desarrollar una identidad auténtica.

Táctica 5. Aprovechar la (in)congruencia

La identidad positiva puede crecer cuando es congruente con el ambiente, lo cual proporciona seguridad para el crecimiento dentro de parámetros seguros; mientras que, cuando es incongruente, no es del todo malo, puesto que proporciona una tensión dinámica necesaria de la cual puede surgir el crecimiento a través de la adaptación y el cambio (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006; citado en Kreiner & Sheep, 2009). Se distinguen las siguientes estrategias:

- Maximizar la congruencia (los valores individuales están alineados con los del grupo o la organización)
 - *Ajuste complementario:* el crecimiento se da a través de la adquisición de una habilidad, talento o técnica que es necesaria en un determinado grupo, lo cual mejora la identidad personal y las relaciones.
 - *Ajuste suplementario:* el crecimiento surge a partir de un cambio en actitud, dimensión de la personalidad o esquema de valores, lo que ayuda a la persona a compatibilizar con otros mediante las tácticas enunciadas previamente (1, 2, 3 y 4).

- Minimizar la incongruencia (los valores individuales no están alineados con los del grupo o la organización):
 - Proceso de adaptación y permanencia: frente a una situación de incongruencia, la persona adapta su actitud o habilidad y se mantiene en la organización.
 - Proceso de aprendizaje y abandono: frente a una situación de incongruencia, la persona decide abandonar la organización pero se da la oportunidad de aprender de la experiencia y mejorar.

La identidad positiva es un proceso en constante desarrollo. Las tácticas enunciadas son vías para que la persona, de manera consciente, pueda emplear estrategias orientadas al crecimiento para aprovechar las buenas experiencias y convertir las adversidades en oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal.

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> • Enrique Roig, A., Molinari, G., Miralles, I., Gisbert-Muñoz, S., y Bretón, J. (2015). El Mejor Self Posible: Una intervención dirigida a generar emociones positivas. Resultados preliminares. <i>Àgora de Salut</i>, 2, 215- 223. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/126705 • Great Place to Work. (2020, 21 diciembre). <i>La identidad organizacional se forma desde la cultura</i>. Great Place to Work México. https://greatplacetowork.com.mx/la-identidad-organizacional-se-forma-desde-la-cultura/
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> • Chengying CHEN. (2019, 14 febrero). <i>La Identidad Positiva</i> [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=YeOast8IE_A • OYE_FOLK. (2019, 24 julio). <i>¿Quién eres? El valor de la Identidad</i> [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ugwml1bsllo

Actividad	
Título	El mejor yo posible
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piensa cómo será tu vida en el futuro. 2. Imagina que todo ha salido bien. Has trabajado duro y tenido éxito, logrando los objetivos de tu vida. Haz alcanzado todo tu potencial. 3. Ahora, escribe lo que has imaginado lo más detallado y específico posible. Por ejemplo, si es el empleo ideal para ti: ¿qué organización es? ¿cómo es la organización, su cultura y filosofía? ¿qué

	harías exactamente? ¿cómo utilizarías tus fortalezas para generar resultados valiosos, para ti y la organización?
Objetivo	Experimentar con seres posibles e incrementar el optimismo al imaginar el mejor yo posible en el futuro.

Tema 6. Respuesta activa-constructiva para mejorar la comunicación

6.1. Las emociones en el trabajo

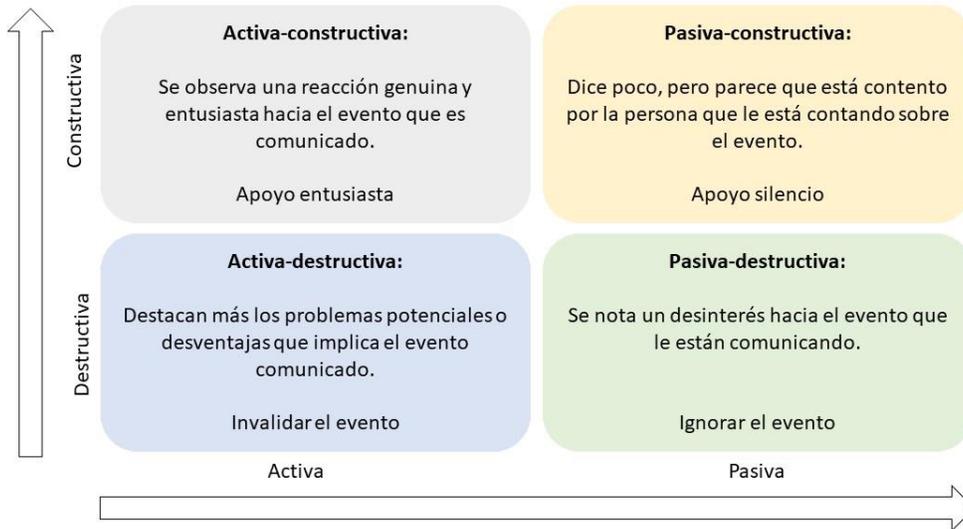
En el día a día, por lo general, las personas tienen más experiencias positivas que negativas (Gable & Haidt, 2005), sin embargo, las interacciones y experiencias negativas pueden ser una fuente de estrés y dolor (Kiecolt-Glaser, 1999; Seeman, 2001; citados en Maisel & Gable, 2009), provocan emociones fuertes que son muy notorias y dan la sensación de que superan las experiencias positivas (Baumeister et al., 2001), que usualmente son más sutiles y muchas veces pasan desapercibidas si no se les dedica el tiempo para reconocerlas y darles su valor.

En las relaciones interpersonales, los conflictos y la comunicación pueden producir experiencias negativas, inclusive cuando el evento que se trata de comunicar es positivo. En este sentido, para mejorar la comunicación, se han identificado una serie de procesos que promueven las relaciones a través de fomentar emociones positivas, como la gratitud y el amor, lo que ayuda a generar confianza, intimidad y receptividad (Maisel & Gable, 2009).

6.2. La capitalización

Generalmente, las personas son conscientes de la importancia de ofrecer apoyo cuando una persona enfrenta dificultades; pero la forma de reaccionar cuando le sucede algo bueno, también es muy importante. Cuando suceden cosas buenas, las personas comparten el evento positivo con alguien más, a esto se le conoce como capitalización (Langston, 1994). Compartir eventos o buenas noticias con las personas inicia una interacción que le permite a las personas percibir que los otros están contentos por ellos, lo que favorece su autoestima (Beach y Tesser, 1995; Tesser, Millar y Moore, 1988); compartir los eventos positivos del día incrementa el afecto positivo y la satisfacción por la vida (Langston, 1994; Gable, et al., 2004).

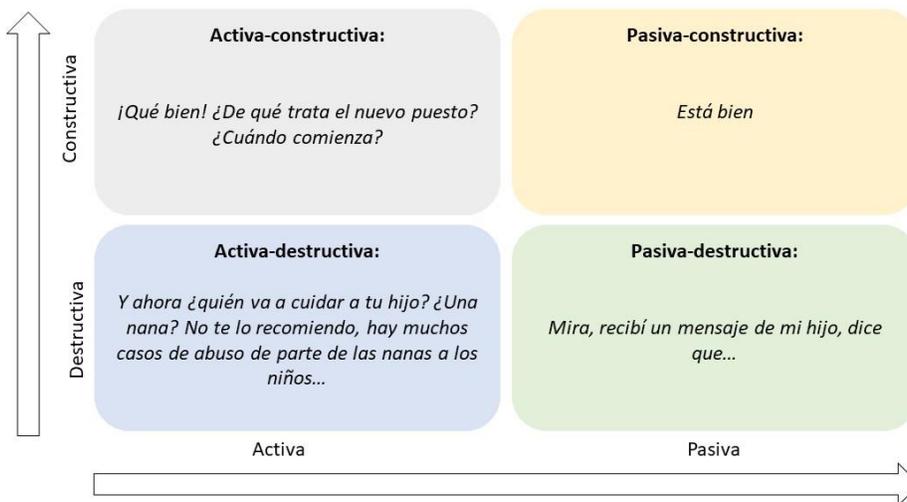
La capitalización depende de varios elementos, por ejemplo, la respuesta de la persona y la percepción (propia) de la respuesta de la persona con quien compartimos el evento o noticia positiva. Una respuesta entusiasta (real y percibida) trae más beneficios que una respuesta que invalida la comunicación. Existen diversos tipos de respuestas ante un evento (Gable, et al., 2004; Maisel & Gable, 2009):



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Gable et al. (2004).

La siguiente es una situación hipotética que demuestra los diferentes tipos de respuesta, acorde con el modelo anterior:

Situación: José es colaborador del área de logística y llega con Adrián, su líder, para compartirle una noticia: “Hola, mi esposa llamó y me dijo que ha conseguido una promoción de puesto en la empresa”. Adrián responde con una de los siguientes tipos de respuesta:



Elaborado por Universidad Tecmilenio

6.3. La respuesta activa-constructiva

De acuerdo con Gable et al. (2004), la respuesta activa-constructiva es la que brinda mayores beneficios para la relación, ya que se correlaciona positivamente con el compromiso, la satisfacción, la intimidad y la confianza; además, la percepción de la persona ante esta respuesta, se asocia con una relación de mayor calidad; en cuanto a la persona (el comunicador) que capitaliza el evento o noticia positiva. Además de los beneficios anteriormente mencionados, se ha identificado un incremento en la capacidad de memorización de los eventos positivos.

En el contexto laboral, el líder puede capitalizar los eventos positivos que les suceden a los colaboradores y utilizar una respuesta activa-constructiva para mejorar las relaciones; los colaboradores, a su vez, podrán replicar este comportamiento con sus pares, lo cual conducirá a una comunicación productiva y generará situaciones en las que todas las partes se sientan satisfechas.

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Muñiz-Velázquez, J.A. (2016). Comunicación positiva: comunicar para ser y hacernos felices. En Soler, Aparicio, Díaz, Escolano y Rodríguez (Coords.). <i>Inteligencia Emocional y Bienestar II. Reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones</i>. (95-111). España: Ediciones Universidad San Jorge. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Antonio-Muniz-Velazquez/publication/305407668_Comunicacion_positiva_comunicar_para_ser_y_hacernos_felices/links/578e15d108ae9754b7e9de25/Comunicacion-positiva-comunicar-para-ser-y-hacernos-felices.pdf#page=95 Cicero, C. (2020, 12 febrero). <i>Los beneficios de la comunicación positiva</i>. Cícero Comunicación. https://www.cicerocomunicacion.es/comunicacion-positiva/
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> TEDx Talks. (2015). Comunicación....El arte de crear momentos Ricardo Mitrani <i>TEDxColegioHebreoTarbut</i>. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=M-j1oOBCBYs Psicología y Comunicación. (2017, 30 octubre). <i>3 claves para tener una comunicación más positiva Psicología y Comunicación</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=jhPALhsapbl

Actividad	
Título	Capitalizar los momentos
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> Piensa en un momento de tu vida en que hayas reaccionado de forma diferente a una respuesta activa-constructiva. Describe brevemente la situación e incluye el tipo de respuesta que ofreciste a la persona. Ahora, piensa en alternativas de respuestas que pudiste haber ofrecido,

	<p>sobre todo, crea una respuesta activa-constructiva.</p> <table border="1" data-bbox="805 296 1382 905"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="805 296 1382 474">Situación:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 474 1092 688">Respuesta activa-constructiva:</td> <td data-bbox="1092 474 1382 688">Respuesta pasiva-constructiva:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 688 1092 905">Respuesta activa-destructiva:</td> <td data-bbox="1092 688 1382 905">Respuesta pasiva-destructiva:</td> </tr> </table>	Situación:		Respuesta activa-constructiva:	Respuesta pasiva-constructiva:	Respuesta activa-destructiva:	Respuesta pasiva-destructiva:
Situación:							
Respuesta activa-constructiva:	Respuesta pasiva-constructiva:						
Respuesta activa-destructiva:	Respuesta pasiva-destructiva:						
Objetivo	Identificar las diferentes formas de responder ante las buenas noticias de los demás y generar una respuesta activa-constructiva para mejorar la comunicación.						

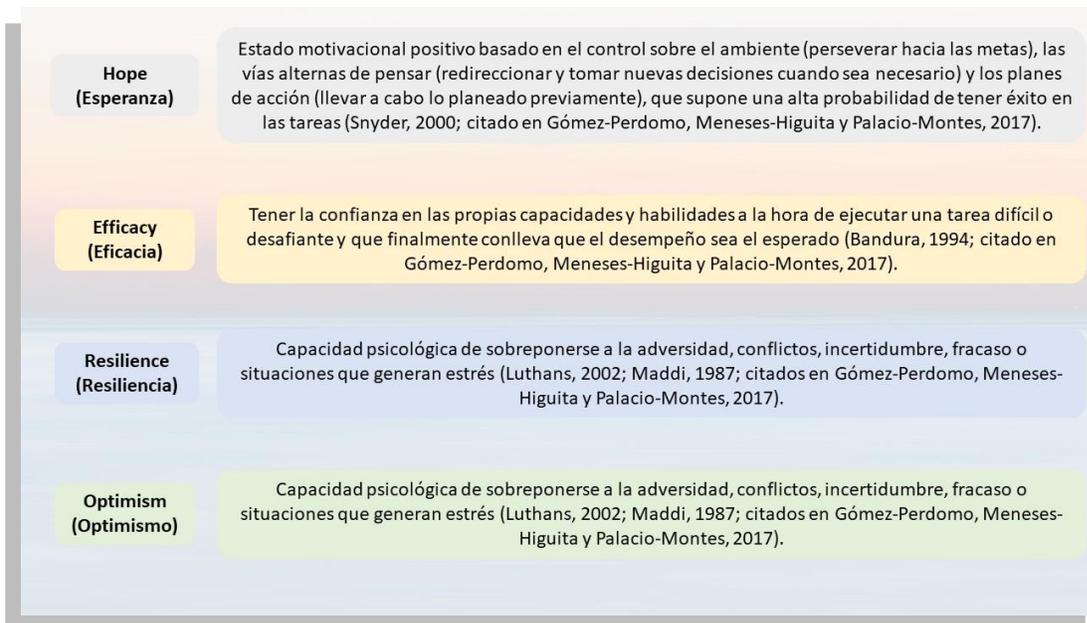
Tema 7. Comportamiento organizacional positivo y capital psicológico

7.1. El factor humano y el bienestar

Desde la óptica de las organizaciones positivas, el factor humano es esencial para potenciar la eficiencia de los procesos. Esto se logra mediante la promoción y desarrollo de prácticas positivas que fomentan el bienestar y que dan como resultado un mayor involucramiento de los colaboradores en sus tareas, mayor satisfacción hacia el empleo y otros beneficios importantes. En este punto, adquiere relevancia la conducta de los colaboradores y las condiciones que favorece la empresa para que los comportamientos sean virtuosos. El comportamiento organizacional positivo es definido como “el estudio y la aplicación de la orientación positiva de las fortalezas y las capacidades psicológicas de los recursos humanos que pueden ser medidos, desarrollados y administrados para la mejora en el desempeño” (Luthans, 2002; citado en Youssef & Luthans, 2012). Al tomar en cuenta que las personas son quienes hacen la diferencia dentro de las organizaciones, es importante trabajar con ellas para que estén en constante mejora y que puedan ser felices.

7.2. Los principios del capital psicológico

Existen recursos psicológicos que pueden ser medidos, desarrollados y relacionados con el desempeño y el trabajo, a los cuales se les conoce como Capital Psicológico, que se deriva del comportamiento organizacional positivo y se define como un estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo caracterizado por cuatro elementos (Youssef & Luthans, 2012):



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

El capital psicológico ha demostrado que tiene impacto en los resultados de las organizaciones, por ejemplo, se ha relacionado con el desempeño y satisfacción de los empleados (Luthans et al., 2007; en 2012), así como resultados que las organizaciones buscan evitar, como síntomas de estrés ocupacional, la intención de renunciar o buscar otros empleos (Avey, Luthans & Jensen, 2009; en 2012). También se ha identificado que los colaboradores con un alto capital psicológico pueden facilitar de manera proactiva los cambios positivos en las organizaciones (Avey, Wensing & Luthans, 2008; en 2012) y que el Retorno de la Inversión en el desarrollo del capital psicológico de los colaboradores es de más de 200% (Luthans et al., 2007; en 2012).

El capital psicológico puede jugar un rol importante para aminorar el impacto que tiene el conflicto laboral en las relaciones, ya que constituye uno de los principales factores de estrés en el trabajo. Para iniciar, un conflicto se define como un proceso que comienza cuando un individuo o grupo percibe diferencias u oposiciones entre sí mismo y otros individuos o grupos sobre los intereses, recursos, creencias, valores o prácticas que consideran importantes (De Dreu & Gelfand, 2008). Desde esta perspectiva, el conflicto interpersonal se relaciona con estados negativos como la frustración, la ansiedad y la depresión (Spector & Jex, 1998; citado en LeonPerez, Antino, & Leon-Rubio, 2016) y se considera como un estresor laboral que produce altos niveles de estrés y desgaste emocional (Dijkstra et al., 2009, 2011; Meier et al., 2014; citados en Leon-Perez et al., 2016). No obstante, aunque el conflicto es inherente al trabajo y a las relaciones personales, y que esto puede llegar a resultar en experiencias negativas; el conflicto también puede conducir a la productividad bajo ciertas circunstancias, dependiendo la forma en que los grupos conciben el conflicto y lidian con las situaciones.

7.3. Las estrategias con base en el capital psicológico

El líder puede hacer uso de estrategias que incrementen el capital psicológico de los colaboradores para que, de manera colaborativa y constructiva, tengan discusiones abiertas sobre las normas del grupo y generen un clima de confianza y seguridad que ayude a la toma de decisiones, reforzar las relaciones, apoyarse mutuamente para resolver dificultades y prevenir el escalamiento o ciclos negativos de comunicación que ponen en riesgo las relaciones (Leon-Perez et al., 2016). Además, el capital psicológico puede entrenarse y desarrollarse mediante intervenciones o instruyendo a los colaboradores sobre los componentes, realizando ejercicios reflexivos (para un listado extenso de actividades, consultar sobre momentos en los que han observado dichas características en sus labores o identificar oportunidades para poner en práctica cada componente (Mills, 2010).

**Hope
(Esperanza)**

Identificar y registrar objetivos concretos y medibles (p. ej. la metodología SMART), usar un enfoque de acercamiento (no de evitación) que orienta a la persona a dirigirse hacia el objetivo y delimitar pequeños pasos que faciliten el logro progresivo. Una vez que se tienen los objetivos definidos, se desarrolla una lluvia de ideas para encontrar el mayor número de vías para lograrlos y, a partir de ello, identificar su viabilidad y recursos necesarios.

**Efficacy
(Eficacia)**

Se pueden realizar ejercicios para el establecimiento de objetivos acompañados de *reflexiones de éxito* para desarrollar la autoeficacia. Un ejercicio consta de pensar en un dominio de la vida en la que se considera confiado y adepto, tomar en cuenta todas las actividades y habilidades necesarias para lograr el éxito; determinar el impacto en 3 o 4 actividades cruciales y calificar (del 0 al 100%) que tan confiado se siente en cuanto: a) Lograr la actividad, b) Cumplir con las expectativas (propias y de otros), c) desempeñarse adecuadamente. El ejercicio se completa al seleccionar otro dominio de la vida en la cual no se considera confiado pero que desea mejorar, y hacer as reflexiones subsiguientes.

**Resilience
(Resiliencia)**

Enfocarse en: *Desarrollar los recursos personales* a través de mejorar las propias habilidades y conocimiento, así como ampliar la red y la calidad del apoyo social; evitar o limitar los riesgos. Por ejemplo, al ser puntual o cumplir con las fechas límite de entrega de un objetivo o tarea determinados; ver las amenazas como oportunidades de crecimiento y utilizar los recursos personales para el afrontamiento.

**Optimism
(Optimismo)**

Desarrollar un *optimismo flexible y realista* a través de diversas estrategias: 1) ser indulgentes hacia el pasado, las personas son compasivas consigo mismas sobre sus errores y aprenden a reestructurar la experiencia sobre los aprendizajes adquiridos; 2) Apreciar el presente a través de la gratitud por las cosas buenas que se tienen, lo que ayuda a disfrutar más el momento; 3) Buscar oportunidades de desarrollo y crecimiento hacia el futuro.

Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

Estas estrategias se pueden implementar a nivel individual o a nivel colectivo, cuyo resultado puede ser mejorar los recursos personales de cada colaborador y esto, a su vez, tiene el potencial de lograr una mejor integración social que conduzca a una mejor coordinación y, en determinado momento, prevenir o solventar de mejor modo los conflictos.

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Gómez-Perdomo, G. E., Meneses-Higueta, A. C., & Palacio-Montes, M. C. (2017). La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout. <i>Ansiedad y estrés</i>, 23(2-3), 71-75. Recuperado de https://pavlov.psyciencia.com/pdf/satisfaccion_laboral_capital_psicologico.pdf Nicolau, L. (2018, 17 noviembre). <i>Qué es el capital psicológico</i>. Trabajar la felicidad. http://www.trabajarlafelicidad.com/que-es-el-capital-psicologico/
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> Negocios En Tu Mundo. (2020). <i>Importancia del capital psicológico para las empresas - [Negocios en Tm]®</i>. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=lhsu_QcBFol Juan David. (2020, 5 agosto). <i>Organizaciones Saludables y productivas. EMPLEADOS SALUDABLES. Capital Psicológico Positivo (CPP)</i>. [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=CNE6jo2_qs8

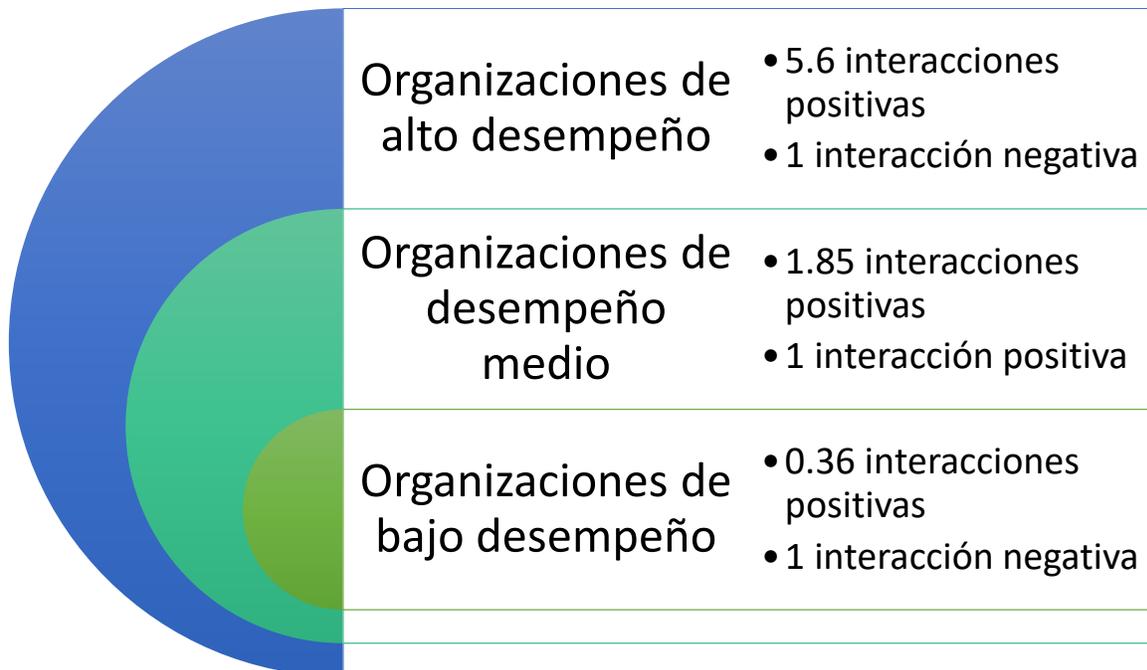
Actividad	
Título	Reflexión de éxito para la autoeficacia
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> Selecciona un dominio de tu vida (escuela, familia, amigos, trabajo, deportes, etc.) en la que te sientas confiado y adepto. Toma en cuenta todas las actividades y habilidades necesarias para lograr el éxito en el dominio seleccionado. Determina el impacto en 3 o 4 actividades cruciales y califica, en una escala del 0 al 100, qué tan confiado te sientes en cuanto a: <ol style="list-style-type: none"> Lograr la actividad. Cumplir con las expectativas propias y de otros. Desempeñarte adecuadamente. Selecciona otro dominio de la vida en la cual no sientas el mismo nivel de confianza pero que deseas mejorar. Para este dominio, repite los pasos 2 y 3 del ejercicio. Ahora que has identificado un dominio en el que experimentas una alta confianza y otro en el que deseas mejorar, reflexiona sobre:

	<ul style="list-style-type: none"> a. ¿Qué tan grande es la distancia entre un dominio y otro? b. ¿Cómo podrías trasladar lo que te ayuda a generar confianza en un dominio para mejorar en el otro? c. ¿Qué resultados esperarías obtener al mejorar tu nivel de confianza en el dominio que identificas como un área de oportunidad?
Objetivo	Desarrollar confianza en distintos dominios de la vida a través de la implementación de acciones que ayuden a mejorar el nivel de autoeficacia.

Tema 8. Comunicación positiva

8.1. Definición de comunicación positiva

Se conoce a la comunicación positiva como utilizar un lenguaje afirmativo, alentador y, que reemplace el lenguaje negativo y crítico. Estas características deben predominar en nuestras conversaciones personales y en nuestras labores. En una organización, la comunicación es sumamente importante porque sus efectos han sido probados científicamente. Los académicos identificaron que la comunicación positiva mejora el rendimiento en el desempeño individual de las personas y en su desempeño dentro de equipos de trabajo. Además, en las organizaciones de alto desempeño se ha encontrado que las interacciones predominan por sobre las negativas con una estadística de 5.6 interacciones positivas contra 1 interacción negativa. En organizaciones de desempeño medio, se reducen las interacciones positivas, con una estadística de 1.85 interacciones positivas contra 1 interacción negativa. En las organizaciones de bajo desempeño, las interacciones positivas son menores a las interacciones negativas, con una estadística de 0.36 interacciones positivas contra 1 interacción negativa (Cameron, 2008). Por lo tanto, entre más interacciones positivas haya, mayor es el desempeño de la organización en general, como se muestra en la siguiente figura:



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

Esto no significa que las interacciones negativas no existan en una organización positiva, lo que sucede es que hay mayor abundancia de interacciones positivas que negativas, y el lenguaje utilizado dentro de las organizaciones de alto desempeño, está orientado a mejorar el desempeño y a aprender de los errores en lugar de concentrarse en reprender las equivocaciones de los colaboradores.

8.2. Estrategias para promover la comunicación positiva

La brecha entre la comunicación positiva y el desempeño se cubre a través de las conexiones humanas, en las cuales se intercambia información que favorece la coordinación de las tareas. En esta dinámica, el líder juega un papel relevante que orienta los esfuerzos hacia los resultados sobresalientes. Como líder positivo puedes hacer uso de las siguientes estrategias:

Conocer a las personas

La mejor manera de conocer a las personas es teniendo conversaciones que te permitan conocer más profundamente a las personas que colaboran contigo. Esto facilita la labor de reconocer y retroalimentar de manera efectiva. Algunas estrategias que te pueden ayudar a tener un mayor conocimiento de tus colaboradores son:

- Involucrarse en conversaciones con las personas y no asumir que sabes lo que necesitan.
- No dar por sentado que un reconocimiento le va bien a todo mundo, las necesidades y expectativas son distintas para cada persona.
- Ser el líder que desea que su gente siga. Así, los propios colaboradores desplegarán el mismo modelo como rol con sus propios equipos de trabajo.
- Las personas se acostumbran a lo bueno, por lo mismo, es preciso implementar diversas acciones y programas de reconocimiento.

Reconocer a las personas

Se espera que un líder resuelva las problemáticas y que arregle las cosas que funcionan mal para que la organización pueda mantenerse, pero también es importante que un líder se enfoque en las cosas buenas que suceden en la organización para poder prosperar. Para ello, se puede utilizar el reconocimiento, que es una consecuencia otorgada a una persona por su comportamiento que deriva de un resultado deseado en favor de sus objetivos, los de su equipo o los de la organización. El reconocimiento puede proporcionarse de tres diferentes maneras:

- *Formal*: Cuando el reconocimiento es estructurado y se da de manera sistemática. Por ejemplo, en una ceremonia de reconocimientos, las prácticas para celebrar al empleado del mes, entre otras.

- *Informal*: Se refiere a gestos de agradecimiento que llegan después de lograr un buen desempeño. Por ejemplo, un obsequio, un correo de agradecimiento, entre otros.
- *Día a día*: Puede ser un acto pequeño pero significativo que pone atención en lo que las personas hacen bien día a día. Por ejemplo, puede darse el reconocimiento en una breve sesión de agradecimiento antes de comenzar una reunión.

En todo caso, es importante 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 lo positivo

La retroalimentación es un proceso que permite a las personas obtener información sobre su comportamiento y resultados en una determinada actividad. Gracias a ella, las personas pueden aprender de la experiencia y los líderes pueden utilizarla para mejorar la moral, alinear equipo, resolver problemas o mejorar la motivación.

Usualmente en las organizaciones se utiliza una retroalimentación enfocada en señalar las metas no alcanzadas y las áreas de mejora. Esta perspectiva podría ser importante, sin embargo, para mejorar, es más importante enfocarse en las metas alcanzadas, y, en caso de que se hayan cumplido parcialmente, desarrollar un plan de acción que permita su finalización exitosa. Esto genera un enfoque sobre lo que se debe mejorar, favorece la comunicación positiva y habilita un proceso de descubrimiento de fortalezas y sobre cómo utilizarlas para alcanzar los objetivos deseados.

Utilizar una comunicación de apoyo

Esta estrategia de retroalimentación positiva, puede ser aplicada especialmente cuando se tiene una intención de corregir o cuando se obtuvo un resultado no deseado. Busca preservar, apoyar y mejorar una relación positiva a la vez que se afronta una problemática o tema delicado, dando retroalimentación negativa o comunicando información inconveniente (Knapp y Vangelisti, 2009). Las siguientes estrategias pueden ser útiles para desarrollarla (Cameron, 2012):

- *Congruente*: Mantener la congruencia en palabras, ideas y sentimientos.
- *Descriptiva*: 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.
- *Orientada a problemas*: No se debe señalar a las personas. Se concentra en problemas y soluciones, en lugar de características personales. Siempre debe ir acompañada de estándares y expectativas claras.
- *Validar*: Se refiere a hacer comentarios que demuestren que la opinión o perspectiva del otro es valiosa.

En ocasiones, el líder deberá comunicar malas noticias o fallas que ocurren en la organización, lo cual es totalmente natural y esperado. Sin embargo, el contar con este tipo de estrategias de retroalimentación positiva y que sean utilizadas de manera efectiva, ayudará a ejercer el liderazgo positivo que mantendrá las buenas relaciones con las personas, quienes son las que dan rumbo al éxito de las organizaciones.

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Muñiz-Velázquez, J.A., & Álvarez-Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. <i>Vivat Academia</i>, 124, 90-109. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5004636
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> AprendemosJuntos. (2018). Versión Completa. Tu mirada puede transformar a las personas. <i>Álex Rovira, escritor y divulgador</i>. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=zv2j59sVMUM

Actividad	
Título	Autorretrato positivo
Instrucciones	<p>Seguir las instrucciones a consciencia y reflexionar tus propias respuestas:</p> <ol style="list-style-type: none"> En el lapso de una semana, solicita a 5 personas que describan una anécdota sobre tu persona; pueden ser amigos familiares, compañeros de escuela o trabajo. Cuando describan la anécdota consideren lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando me has visto hacer una contribución (al grupo de amigos, a la familia, a los equipos de trabajo en la escuela o la organización), ¿cuáles fortalezas utilicé? ○ Cuando me has visto en mi mejor versión, ¿qué valor único fui capaz de crear? Indica a los participantes que las anécdotas ayudan a identificar comportamientos clave que demuestran las fortalezas de la persona y los resultados que obtiene al utilizarlas.

	<p>3. Al reunir las cinco descripciones, reflexiona sobre las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo te sientes al saber que otras personas reconocen y valoran las fortalezas que utilizas? ○ ¿Qué temas en común descubriste entre las diversas descripciones?
<p>Objetivo</p>	<p>Desarrollar una autoimagen positiva que describa las mejores cualidades personales, a través de una comunicación enfocada en retroalimentar lo positivo.</p>

Tema 9. Búsqueda y establecimiento de metas

9.1. Las metas bien planteadas

En un sentido evolutivo, a nivel básico, todos los organismos vivos tienen objetivos orientados a preservar la vida, esencialmente, sobrevivir y reproducirse. Estos objetivos se expresan como metas primarias mediante la búsqueda de comida, agua, formar parte de un grupo social, y, al conseguirlos, se refuerza el comportamiento que conduce a su obtención (Lewis, 2011). De esa relación con el medio ambiente, el cerebro ha desarrollado dos sistemas de comportamiento: el primero es de evitación, se activa cuando las personas encuentran cosas nuevas o cuando se enfrentan con situaciones que son conocidas por ser sancionadoras o no gratificantes. El segundo, es de acercamiento, este se activa por gratificación y la creencia de que el ambiente es seguro. El comportamiento orientado a la búsqueda de objetivos se puede entender como un comportamiento orientado a la búsqueda de gratificación.

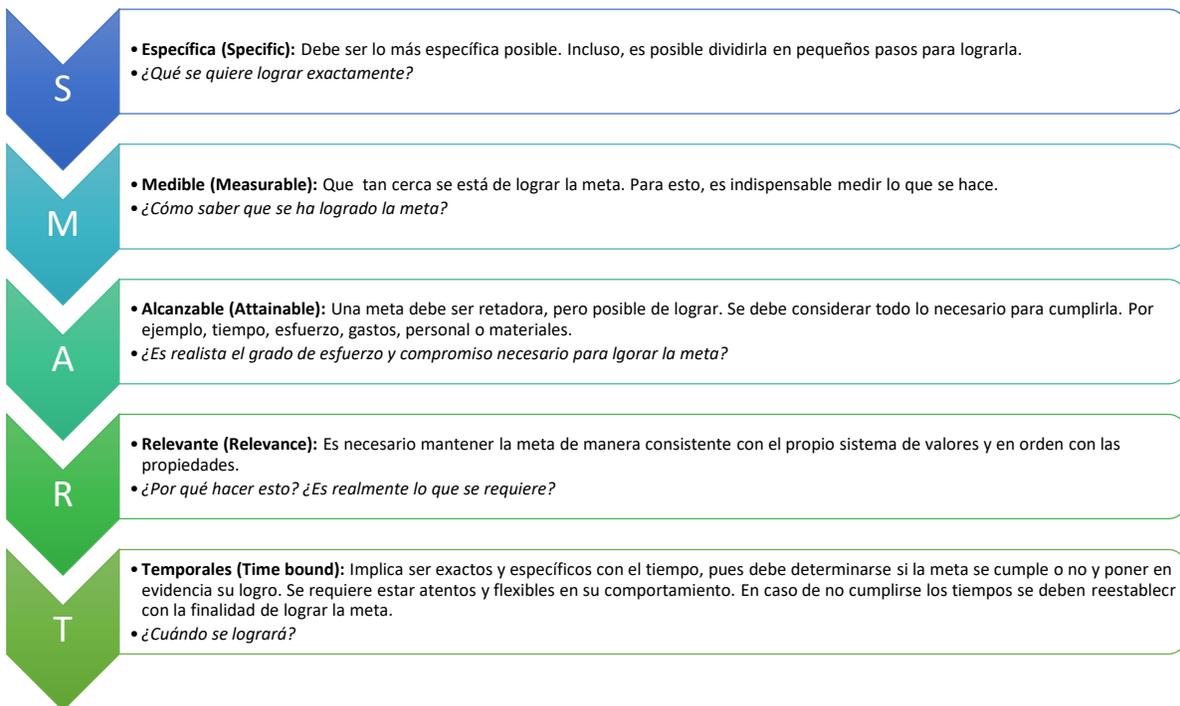
Una de las responsabilidades del líder en el contexto laboral, es identificar aquello que para cada colaborador sea gratificante y orientarlo a cumplir los objetivos. Para lograr esto, se deben de tomar en cuenta las siguientes características de las metas bien planteadas (Lyubomirsky, 2008):

- **De acercamiento:** Metas que nos acercan a un resultado deseado. Este tipo de metas se relacionan con un mejor desempeño y bienestar (Lewis, 2011); mientras que las metas de evitación se asocian con mayores niveles de depresión, ansiedad, estrés, y menores niveles de bienestar y satisfacción (Grant, & Spence, 2010; Biswas-Diener, & Dean, 2007; citados en Lewis, 2011).
- **Intrínsecas:** Lograr las metas por el placer que conllevan, más que por otras motivaciones, como el dinero u otros beneficios. Si la meta tiene una motivación intrínseca, al lograrla se generan sentimientos de autenticidad y satisfacción personal (Ryan y Deci, 2000; Schmuck et al., 2000, citados en Hefferon y Boniwell, 2011).
- **Auto concordantes:** Las metas empatan los valores personales y corresponden a las creencias más profundas del ser humano. Inspiran un sentido de propiedad y empoderamiento hacia el logro, lo que conduce a un mayor esfuerzo y la experiencia de satisfacción (Lewis, 2011).
- **Armoniosas:** Las metas pueden llegar a ser conflictivas, por lo que es preciso establecer metas que se complementen y no que se contradigan (Oishi, Diener, Suh y Lucas, 1999; citados en Hefferon & Boniwell, 2011).
- **Maestría:** En ocasiones, los objetivos que se enfocan en incrementar el nivel de las habilidades son más efectivos que los objetivos de desempeño, que se enfocan más en el resultado final (Grant, & Spence, 2010; citado en Lewis, 2011).
- **Flexibles y apropiadas:** Las metas cambian dependiendo del tiempo y la edad (ciclo vital de las personas).

Desde el enfoque del liderazgo positivo, el líder puede ayudar a los colaboradores al establecimiento de metas siguiendo diferentes metodologías:

9.2. Metodología SMART

Muy reconocida en el mundo de los negocios por establecer metas de manera clara y objetiva. Se desarrolló a través de los años con base en la experiencia e ideas de diversas personas del mundo empresarial (Lawlor y Hornyak, 2012). Esta metodología, la cual forma una sigla en inglés que significa inteligente, resume las cinco características de una meta efectiva; mientras que Cameron (2013) la considera como una meta orientada a que las personas incrementen su capacidad y su desempeño en la organización.



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

9.3. Metas Everest

Las metas Everest poseen características similares a las metas SMART, no obstante, se distinguen por conducir a un desempeño significativamente mayor y son representativas de las siguientes cualidades (Cameron, 2013):

Desviación positiva:

- Facilita el logro de situaciones deseables o virtuosas (aspiraciones), que exceden resultados esperados (normales) y supera el enfoque del déficit (equivocaciones).

Bienes de primera intención:

- Representan aquello que es bueno por naturaleza (amor, sabiduría, realización, etc.). Son deseables porque poseen valor inherente, es decir, son un fin en sí mismo y las personas jamás cesan de buscarlo, en contraparte de los bienes de segunda intención (ganancias, prestigio, poder, etc.), que en determinado momento el esfuerzo puede decaer.

Orientación afirmativa:

- Se concentran en oportunidades, posibilidades y potencial. Tienden a enfocarse en fortalezas, más que en debilidades, resolver problemas, reducir obstáculos, superar retos o deshacerse de dificultades.

Aportación:

- Las metas pueden concentrarse en el esfuerzo por concretar objetivos que incrementan la satisfacción propia, pero también en proveer beneficios a terceros. Las metas de aportación elevan el desempeño, mejoran el aprendizaje, incrementan la confianza interpersonal y la solidaridad, así como el significado en el trabajo (Crocker, Olivier y Nuer, 2009).

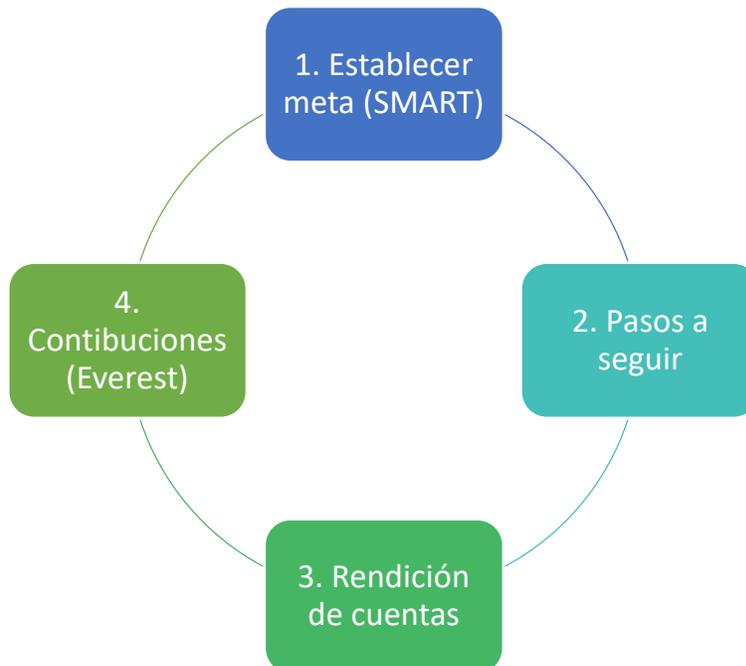
Crean y fomentan energía positiva:

- La naturaleza de las metas Everest es inspiradora y motivante, no requieren de un estímulo externo.

Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

9.4. Establecimiento de metas efectivo

Las teorías, ideas y modelos anteriores pueden ser utilizados en conjunto y adaptados según en el contexto en el que te desarrollas, la cantidad de colaboradores o el tipo de organización en la que ejerces tu rol de líder positivo, para que las metas que establezcas tomen un sentido y contribuyan para fomentar el entorno positivo que todas las organizaciones necesitan. Por lo tanto, el proceso de búsqueda y establecimiento de metas efectivo se puede visualizar del siguiente modo:



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

En la organización, el líder que logra conectar los intereses personales (motivación interna) de cada colaborador, con los objetivos de la organización (utilizando metodología SMART) y con un enfoque en la contribución (utilizando metodología Everest), logrará resultados sobresalientes con la posibilidad de generar un impacto importante en la vida laboral y comunitaria.

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Miller, C. (2020). <i>La ciencia de alcanzar tus metas</i>. Recuperado de https://www.happify.com/hd/the-science-of-achieving-your-goals/
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> Universidad Tecmilenio. (2018). <i>Resumen Caroline Miller - Foro Felicidad 360</i>. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=m63ZZT3s64g&feature=youtu.be

Actividad	
Título	Misión: Everest
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> Piensa en una organización que consideres exitosa. Ingresa su página web oficial y dirígete a su apartado de filosofía organizacional, específicamente, en donde se encuentre la Misión. Toma unos minutos para leer esta declaración detenidamente. ¿Qué objetivo está explícito en la misión? ¿Cómo pretende lograrlo? ¿Menciona alguna cualidad de las metas Everest? Una vez que hayas reflexionado sobre estas preguntas, redefine la Misión de la organización de modo que refleje las cualidades de las metas Everest. <p>Plantea al menos tres estrategias, relacionadas con los temas que has visto en el taller, que puedan ayudar a la organización a alcanzar la Misión que has redefinido.</p>
Objetivo	Elaborar una declaración de Misión organizacional que complemente con los principios de bienestar aplicados a las organizaciones.

Tema 10. Significado en el trabajo

10.1. El empleo y su relación con nuestra vida

El empleo es un dominio que da forma a la manera en las personas experimentan su propia vida. Desde temprana edad, los niños sueñan con lo que quieren ser de grandes, más adelante, el empleo representa un desafío e incita a tomar una decisión sobre el camino que se quiere seguir. Además, es tanta su influencia que, al momento del retiro, muchas personas tienen dificultades para reestructurar su vida en ausencia del empleo (Caza y Wrzesniewski, 2013). Siendo el trabajo tan importante en la vida ¿cómo influye la manera en que se percibe y vive el empleo con relación a la experiencia del bienestar? Más importante aún, ¿cómo podría el empleo ser una vía de desarrollo y significado?

El empleo es un contrato en el cual las personas evalúan si la relación entre el esfuerzo y la recompensa es equitativa. Esta percepción juega un papel importante en el bienestar, principalmente a través de la satisfacción, mayor compromiso y confianza hacia la organización, mejor desempeño e involucramiento, así como actitudes cívicas (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2001; Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; Liden, Wayne, Kraimer y Sparrowe, 2003; citados en Caza y Wrzesniewski, 2013).

10.2. Las perspectivas del empleo según Wrzesniewski

En cuanto a la experiencia del empleo, Wrzesniewski (2012) indica que las personas pueden ver su empleo desde diversas perspectivas:

El empleo como un trabajo

- Es un enfoque basado en la retribución financiera y la necesidad.

El empleo como una carrera

- Es un enfoque basado en el ascenso o desarrollo.

El empleo como un llamado

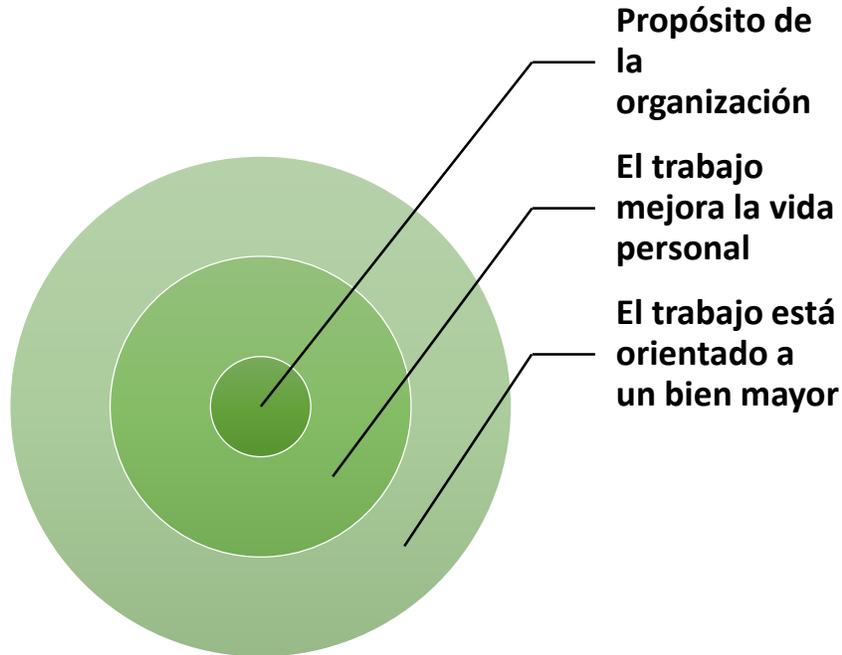
- Enfoque en la satisfacción por desarrollarse, en un trabajo socialmente útil.
- Implica actividades que pueden ser placenteras, moralmente, socialmente y personalmente significativas.

Elaborado por Universidad Temilenio con datos de Wrzesniewski (2012).

Esta tipología se inclina hacia examinar la experiencia subjetiva del empleo y cómo conecta con los intereses personales. Dado que estas orientaciones hacia el trabajo son formas en las que se percibe el empleo, cualquier trabajo puede convertirse en un llamado, pero implica un esfuerzo de introspección, indagar sobre los aspectos que motivan hacia cierta dirección y/o hacer las adecuaciones del empleo para alinearlas hacia el propio llamado (Wrzesniewski, 2012). Tener un llamado se relaciona con resultados positivos individuales y organizacionales; por ejemplo, mayores niveles de satisfacción en el trabajo, la vida y la salud, motivación intrínseca, pasión y goce, así como identificación e involucramiento hacia el trabajo, menos ausentismo, estrés, depresión y conflictos entre el empleo y otros ámbitos de la vida (Wrzesniewski, 2012). El llamado también conecta con el significado, lo que puede influir en la satisfacción laboral y productividad, entre otras contribuciones hacia el bienestar personal y social.

10.3. El sentido del trabajo según Steger

Otra manera de entender cómo se puede encontrar el sentido a través del trabajo, es la propuesta de Steger (2016). En ella explica diferentes niveles en lo que una persona puede sentir que su trabajo es significativo a través de tres características que ubica en círculos concéntricos. En el centro se encuentra el sentimiento de que el trabajo mejora la vida de la persona. El tercero, tiene que ver con el sentimiento de que el trabajo ayuda a los demás y está orientado a un bien mayor (Steger, 2016).



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de Steger(2016).

Ambas perspectivas, la del empleo como un llamado y el trabajo significativo, indican que desarrollar significado en el trabajo tiene que ver con la percepción personal y la manera en que se interpretan las situaciones que acontecen en las labores. De este modo, cualquier trabajo puede ser reconfigurado como favorable, incluso aquellos que puedan ser considerados como trabajos mecánicos o rutinarios, pero dependerá en gran medida del trabajo personal de introspección y conexión que logre cada persona con sus actividades.

Las organizaciones pueden crear las condiciones necesarias para que los colaboradores experimenten satisfacción en el empleo, pero los colaboradores también tienen un compromiso y responsabilidad consigo mismos para convertir su experiencia de vida laboral en un llamado. La organización puede promover la virtud, que favorece la expresión de lo mejor del ser humano, sus comportamientos más nobles y las mayores aspiraciones (Cameron, 2011; citado en Cameron y Caza, 2013), mediante comportamientos colectivos como el cuidado, el apoyo compasivo, el perdón, la inspiración, el significado y el respeto, que se pueden traducir en acciones orientadas a promover emociones positivas, compromiso, satisfacción, motivación, esfuerzo, salud física y mental dentro de la organización (Cameron y Caza, 2013).

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> del Carpio, P., Álvaro, J., Garrido, A. El significado del trabajo: Aproximaciones teóricas y empíricas. En Orejuela (Ed.). <i>Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación</i> (131-159). Colombia: Editorial Bonaventuriana. https://www.researchgate.net/profile/Johnny-Orejuela/publication/327152002_Psicologia_de_las_organizaciones_y_del_trabajo_Apuestas_de_investigacion_1/links/5b7cb57c92851c1e122688d6/Psico

	logia-de-las-organizaciones-y-del-trabajo-Apuestas-de-investigacion-I.pdf#page=133
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> Universidad Tecmilenio. (2017). #5FICF - Michael Steger “Trabajo Significativo, colaboradores involucrados y con propósito de vida”. [Archivo de video]. https://www.youtube.com/watch?v=vIXWEX0E1nI&feature=youtu.be

Actividad	
Título	Búsqueda de empleo significativo
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investiga en una bolsa de trabajo un puesto laboral que sea de tu interés y esté apegado a tus experiencias laborales futuras (en caso de tener empleo, puedes tomarlo en cuenta). 2. Lee cuidadosamente la descripción del puesto, las principales actividades, el perfil del candidato. 3. Ahora, realiza un análisis de la manera en que este puesto proporciona oportunidades para desarrollar significado en el trabajo. 4. Registra tus reflexiones en el anexo búsqueda de empleo significativo.
Objetivo	Analizar las características de un empleo y las oportunidades que ofrece para desarrollar significado en el trabajo.

Tema 11. Retroalimentación con enfoque en fortalezas

11.1. Los enfoques de la retroalimentación sobre el desempeño

La retroalimentación es una responsabilidad del líder que ayuda a los colaboradores a identificar maneras en que puede mejorar su desempeño de manera progresiva (Aguinis, Joo y Gottfredson, 2011). 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 (Aguinis, 2009).

Desafortunadamente, en muchas ocasiones, el proceso resulta conflictivo. Por un lado, los líderes pueden llegar a sentirse incómodos al momento de ofrecer una retroalimentación de manera efectiva, inclusive, produciendo resultados contrarios a los esperados; mientras que los colaboradores pueden percibir la retroalimentación de forma negativa, más enfocada en sus debilidades que en sus fortalezas, por lo cual resulta poco constructiva. Por ello, aunque también es importante que en ocasiones 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
<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las debilidades. • Retroalimentación sobre lo que el colaborador hizo mal o lo que no logró. • Señalan la necesidad de superar las debilidades para mejorar el comportamiento y los resultados. • Tiene como consecuencia la insatisfacción, un estado de defensiva, menor deseo de mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las fortalezas. • Retroalimentación sobre cómo el colaborador utiliza sus fortalezas para lograr el éxito. • Señalan la necesidad de mantener y utilizar más sus fortalezas para lograr resultados. • Tiene como consecuencia un mayor nivel de bienestar e involucramiento.

Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

11.2. Las acciones para retroalimentar el desempeño

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 y Harter, 2003; citados en Aguinis et al., 2012). También, se mejora la experiencia de satisfacción laboral, la percepción de equidad y la motivación para mejorar el desempeño (Burke et al., 1978; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; citados en Aguinis et al., 2012). El líder puede utilizar las siguientes recomendaciones o principios para proporcionar una retroalimentación efectiva con enfoque en fortalezas:

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

	colaborador, equipo, área y organización.
9. Dar seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de desarrollo y dar seguimiento al progreso logrado en un periodo determinado.

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

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. <i>Razón y Palabra</i>, 12(56). https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729022.pdf
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> AprendemosJuntos. (2018). <i>Versión Completa. En todo ser humano hay grandeza</i>, Mario Alonso Puig. [Archivo de video]. https://www.youtube.com/watch?v=f69n5VQLIQw

Actividad	
Título	Enfocarse en lo positivo
Instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> En los próximos días, en una de tus interacciones con un amigo, compañero de estudio, compañero de trabajo o familiar, implementa las estrategias de retroalimentación con enfoque en fortalezas. Utiliza el Anexo del tema 11 para registrar tus resultados. Responde las preguntas reflexivas con base en tus resultados.
Objetivo	Practicar

Anexo tema 11. Enfocarse en lo positivo

1. Describe una interacción en la que hayas implementado el enfoque en fortalezas para retroalimentar a una persona.

2. Registra en la tabla los principios y acciones implementadas, así como los resultados obtenidos en la interacción. Por ejemplo, la forma de reacción, mayor atención, involucramiento en las actividades, etc.

Principio	Acción	Resultado

3. Reflexiona al respecto contestando las siguientes preguntas:

¿Cómo te sentiste al enfocarte en las fortalezas de la persona?

¿Te fue difícil identificar las fortalezas y las formas en que las utiliza?

¿Qué reacciones observaste en la otra persona al hacerle ver cómo sus cualidades contribuyen a la relación?

Tema 12. Liderazgo con inteligencia emocional

12. 1. La inteligencia emocional y sus dimensiones

El manejo emocional es prioritario en el ambiente laboral, puesto que; en la medida en que los trabajadores son capaces de generar experiencias positivas a través de la esperanza, la alegría, la gratitud, el interés, la inspiración y el orgullo, serán más capaces de afrontar retos o situaciones adversas en el entorno organizacional. El manejo emocional hace referencia a la **inteligencia emocional**, definida como la capacidad para identificar, comprender y regular las propias emociones, así como la manera en que se reacciona y se manejan las emociones en la relación con otros (Bar-On, 2000; Mayer, Salovey y Caruso, 2004; citados en Schutte y Loi, 2014).

La inteligencia emocional comprende cuatro dimensiones (Davies, Stankov y Roberts, 1998), cada dimensión tiene su propia definición y habilidades subyacentes:



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

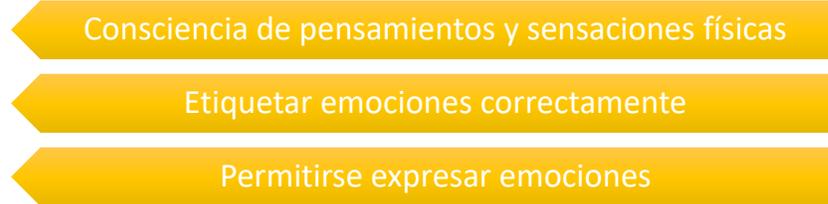
12.2. Las habilidades subyacentes de las dimensiones

Cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional se integra por sus propias habilidades subyacentes, es decir, cada una de las dimensiones puede ser desarrollada y ejercida por sus propias habilidades. Esto le da un sentido más práctico a la inteligencia emocional y nos ayuda a aterrizar las emociones en situaciones reales como cuando interactuamos con otras personas. Conociendo estas habilidades podemos identificar situaciones para generar estrategias alrededor de la inteligencia emocional propia y la de los demás desde la posición de un líder positivo.

Identificar y entender las propias emociones

Se refiere a comprender las emociones de manera profunda y expresarlas de manera natural. Las habilidades subyacentes son:

Habilidades subyacentes de identificar y entender las propias emociones

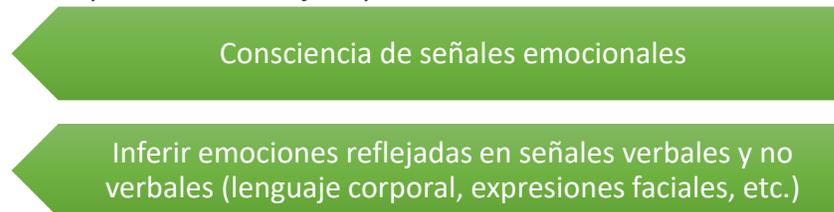


Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

Identificar y entender las emociones de los demás

Es la capacidad de percibir y comprender las emociones de las demás personas. Las habilidades subyacentes son:

Habilidades subyacentes de identificar y entender las emociones de los demás

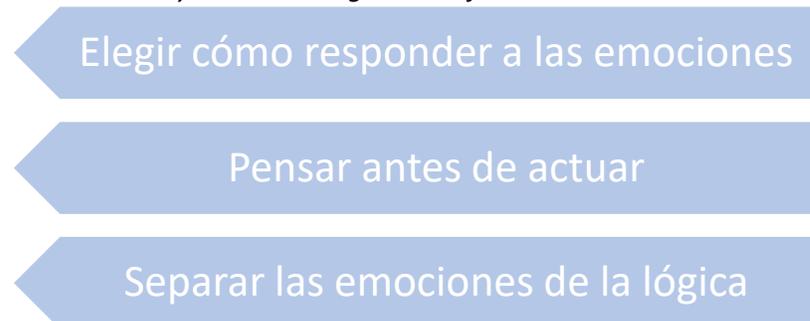


Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

Regulación efectiva de las emociones

Capacidad para lidiar efectivamente con las propias emociones para evitar que influyan automáticamente en el comportamiento. Las habilidades subyacentes son:

Habilidades subyacentes de regulación efectiva de las emociones

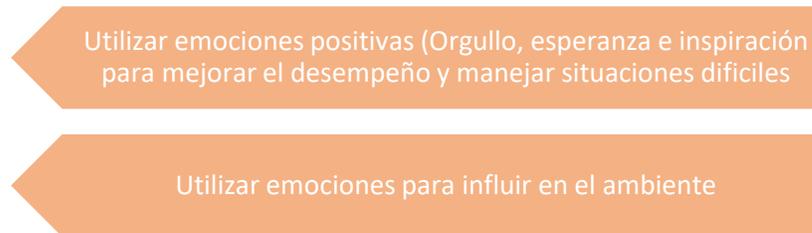


Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

Utilizar emociones para mejorar el desempeño

Capacidad de dirigir las emociones hacia actividades productivas y mejorar el desempeño personal, y es esencial para mejorar constantemente. Sus habilidades subyacentes son:

Habilidades subyacentes de utilizar las emociones para mejorar el desempeño



Elaborado por Universidad Tecmilenio con datos de los autores.

12.3. La inteligencia emocional en la organización

En el contexto laboral, la inteligencia emocional genera actitudes positivas hacia el trabajo, más comportamientos altruistas (Carmelli, 2003; citado en Froman, 2010) y mayor compromiso organizacional (Nikolaou y Tsaousis, 2002; citado en Froman, 2010), lo cual favorece entornos de mayor apoyo social y colaboración (Schutte y Loi, 2014).

Una vez que el líder es capaz de desarrollar las habilidades de inteligencia emocional y aplicarlas en su persona, puede ayudar a que los trabajadores logren un adecuado balance emocional a través de ambientes positivos que generan emociones agradables y esto, a su vez, ayuda a aminorar el impacto de situaciones desagradables, utilizando las siguientes estrategias (Caruso y Salovey, 2004).

Construir equipos efectivos

Ser atento a las emociones y sentimientos propios y de los colaboradores; conocer qué les energullece, qué valores les inspira; esto permite desarrollar confianza y cohesión para el desarrollo de una identidad compartida.

Planear y decidir efectivamente

El proceso de planeación y establecimiento de objetivos es más efectivo cuando el líder es consciente de las emociones y sentimientos de los colaboradores respecto a las propuestas de trabajo, inclusive favorece la posibilidad de generar alternativas.

Motivar a las personas

Mostrar aprecio por los logros de los colaboradores y celebrarlo en conjunto. Es importante manejar correctamente las emociones para que un logro individual no sea motivo de envidia entre

compañeros, por lo cual, las celebraciones deben ser genuinas y deben favorecer la motivación intrínseca de las personas.

Comunicar una visión

La comunicación debe estar orientada a motivar, dirigir y energizar a los colaboradores para movilizarlos hacia un objetivo significativo. Los colaboradores deben entenderlo, sentirlo y apropiarse de él.

Promover el cambio

El manejo emocional es importante en el cambio; la ansiedad en exceso provoca aversión al riesgo para evitar fracaso, mientras que demasiado optimismo puede llevar a comportamientos temerarios y a no tomar consideraciones. El uso efectivo de las emociones permite ganar perspectiva sobre una situación y promover el cambio necesario.

Crear relaciones interpersonales efectivas

La inteligencia emocional facilita la interacción con las personas y el apoyo mutuo. Las relaciones efectivas pueden desarrollarse con la misma voluntad de apoyar como de confrontar, cuando es necesario para mejorar la situación. Así como ofrecer una retroalimentación efectiva y una sincera llamada de atención a una persona cuando necesita reconocer un error.

Cada líder debe buscar los momentos más oportunos en los cuales pueda utilizar estas estrategias para mejorar su propio liderazgo y generar impactos positivos en los colaboradores que le reportan. Cada momento representa una oportunidad para desarrollarse y favorecer ambientes en los cuales los colaboradores puedan crecer.

Recursos	
Lecturas recomendadas	<ul style="list-style-type: none"> Gómez, Á. S. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral. <i>Humanitas: Revista de Investigación</i>, 10(10), 201-214. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4348160
Videos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> TED@Merck KGaA, Darmstadt, Germany. (2017). <i>The history of human emotions</i>. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/tiffany_watt_smith_the_history_of_human_emotions

Actividad	
Título	Mi estilo emocional
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responde el cuestionario del anexo del tema 12 <i>Autodiagnóstico de la inteligencia emocional</i>. 2. Interpreta los resultados, siguiendo las instrucciones que se encuentran al final del anexo. 3. Con base en los resultados: plantea una acción para desarrollar tu inteligencia emocional en cada una de las áreas. 4. Responde las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • Considera tu área más desarrollada (con mayor puntuación) y pregúntate a ti mismo: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué fortalezas tengo? ○ ¿Cómo puedo utilizarlas en alguna situación determinada? • Considera tu área menos desarrollada (con menor puntuación) y pregúntate a ti mismo: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué obstáculos enfrento? ○ ¿Qué posibles problemas podría enfrentar en una situación determinada? ○ Ante dichas problemáticas, ¿cómo podrías manejarla de forma constructiva a partir de tu gestión emocional?
Objetivo	Desarrollar a consciencia y confianza sobre las habilidades de la inteligencia emocional.

Anexo tema 12. Mi estilo emocional

Lee cada enunciado, reflexiona y marca conscientemente la respuesta que mejor te describe.

PARTE 1. Identificar emociones: evaluar el nivel de consciencia sobre las emociones.

5. Consciencia sobre las emociones:
 - a. Casi siempre soy consciente de cómo me siento.
 - b. En ocasiones soy consciente de mis sentimientos.
 - c. No presto mucha atención a mis sentimientos.

6. Expresión de sentimientos:
 - a. Puedo mostrar a otros cómo me siento mediante la expresión emocional.
 - b. Puedo mostrar algunos de mis sentimientos.
 - c. No expreso correctamente mis sentimientos.

7. Identificar las emociones de otros:
 - a. Siempre sé cómo se sienten las personas.
 - b. En ocasiones sé cómo se sienten las personas.
 - c. Malinterpreto los sentimientos de las personas.

8. Habilidad para identificar señas sutiles de emociones no verbales:
 - a. Puedo “leer entre líneas” las emociones que experimentan las personas.
 - b. En ocasiones, puedo leer el lenguaje no verbal de las personas.
 - c. No presto atención al lenguaje no verbal.

9. Consciencia sobre emociones falsas:
 - a. Siempre identifico cuando alguien miente.
 - b. Usualmente soy consciente cuando alguien miente.
 - c. Puedo ser engañado por las personas.

10. Percepción de las emociones en el arte:
 - a. Tengo un marcado interés por las cosas estéticas (arte, música, otras).
 - b. En ocasiones me interesan las cosas estéticas (arte, música, otras).
 - c. No me interesa el arte o la música.

11. Habilidad para monitorear emociones:
 - a) Siempre soy consciente de las emociones.
 - b) Usualmente soy consciente de las emociones.
 - c) Muy pocas veces soy consciente de las emociones.

12. Consciencia sobre emociones manipulativas:
 - a. Siempre sé cuándo una persona trata de manipularme.
 - b. Usualmente sé cuándo una persona trata de manipularme.
 - c. Muy pocas veces sé cuándo una persona trata de manipularme.

PARTE 2. Usar las emociones para facilitar el proceso del pensamiento: evaluar la habilidad para generar emociones que ayuden a pensar.

1. Cuando las personas describen sus experiencias:
 - a. Puedo sentir cómo ellos se sienten.
 - b. Puedo entender cómo se sienten.
 - c. Me enfoco en hechos y detalles.

2. Puedo generar una emoción a voluntad:
 - a. Fácilmente, para todas las emociones.
 - b. Para la mayoría de las emociones.
 - c. Raramente o con gran dificultad.

3. Antes de un evento importante:
 - a. Genero un ánimo positivo energético.
 - b. Podría prepararme para hacerle frente.
 - c. Mantengo mi estado de ánimo del mismo modo.

4. ¿Mi pensamiento es influenciado por mis emociones?
 - a. Diferentes estados de ánimo afectan el pensamiento y la toma de decisiones de diferentes modos.
 - b. Puede ser importante tener un cierto estado de ánimo en ciertas circunstancias.
 - c. Mi pensamiento no se ve afectado por mis emociones.

5. ¿Cuál es la influencia de emociones fuertes (p. ej.____) en mi pensamiento?
 - a. Los sentimientos me ayudan a enfocarme en lo que es importante.
 - b. Los sentimiento tienen poco impacto en mí.
 - c. Los sentimientos me distraen.

6. Mi imaginación emocional (capacidad de imaginar la experiencia de una emoción en una situación particular) es:
 - a. Muy fuerte.
 - b. Ligeramente interesante.
 - c. De poco valor.

7. Puedo cambiar mi estado de ánimo:
 - a. Fácilmente.
 - b. Usualmente.
 - c. Difícilmente.

8. Cuando las personas describen experiencias emocionalmente fuertes:
 - a. Siento lo que ellas sienten.
 - b. Mis sentimientos cambian un poco.

- c. () Mis sentimientos se mantienen igual.

PARTE 3. Entender las emociones: evaluar el conocimiento emocional.

1. Mi vocabulario emocional es:
 - a. () Detallado y amplio.
 - b. () Promedio.
 - c. () No muy amplio.

2. Mi comprensión sobre la manera en que se sienten las personas:
 - a. () Excelente información.
 - b. () Algo de información.
 - c. () Falta información

3. Mi conocimiento sobre cómo cambian y se desarrollan las emociones:
 - a. () Sofisticado.
 - b. () Algo desarrollado.
 - c. () Limitado y de poco interés para mí.
4. Las emociones que surgen al pensar en escenarios probables (y si pasa...entonces...) producen:
 - a. () Predicciones acertadas de los posibles resultados de las acciones.
 - b. () En ocasiones, buenas predicciones de los sentimientos.
 - c. () Tienden a no proyectar lo que las personas sienten.

5. Cuando trato de determinar lo que causa las emociones, yo:
 - a. () Siempre relaciono un sentimiento con un evento.
 - b. () Algunas veces relaciono un sentimiento con una causa.
 - c. () Creo que los sentimientos no siempre tienen una causa.

6. Creo que las emociones contradictorias:
 - a. () Pueden sentirse, como amor y odio al mismo tiempo.
 - b. () Puede ser posible.
 - c. () Tiene poco sentido.

7. Pienso que las emociones:
 - a. () Tienen ciertos patrones de cambio.
 - b. () Algunas veces son causadas por otras emociones.
 - c. () Usualmente ocurren con un orden aleatorio.

8. Mi razonamiento emocional se describe mejor de este modo:
 - a. () Tengo un vocabulario emocional sofisticado.
 - b. () Usualmente puedo describir emociones.
 - c. () Tengo dificultado para encontrar palabras que describan los sentimientos.

PARTE 4. Manejar emociones: evaluar el manejo emocional.

1. Hago caso a los sentimientos:
 - a. Usualmente.
 - b. En ocasiones.
 - c. Raramente.

2. Actúo sobre mis sentimientos:
 - a. Inmediatamente.
 - b. En ocasiones.
 - c. Difícilmente.

3. Las emociones fuertes:
 - a. Me motivan y me ayudan.
 - b. En ocasiones me dominan.
 - c. Deben ser controladas y olvidadas.

4. Tengo claridad sobre cómo me siento:
 - a. Usualmente.
 - b. En ocasiones.
 - c. Raramente.

5. La influencia que tienen los sentimientos en mí:
 - a. La entiendo en los términos de cómo los sentimientos me afectan.
 - b. La entiendo en ocasiones.
 - c. Raramente la entiendo o siento.

6. Proceso las emociones fuertes:
 - a. Para no exagerarlas o minimizarlas.
 - b. En ocasiones.
 - c. Para maximizarlas o minimizarlas.

7. Puedo modificar un mal estado de ánimo:
 - a. Usualmente.
 - b. En ocasiones.
 - c. Para maximizarlas o minimizarlas.

8. Puedo mantener un buen estado de ánimo:
 - a. Usualmente.
 - b. En ocasiones.
 - c. Raramente.

PARTE 4: Evalúa tus resultados

Indica la cantidad de ocasiones que seleccionas “a”, “b” o “c” para cada parte del cuestionario. Otorga una puntuación de 2 por cada respuesta “a”, una puntuación de 1 por cada respuesta “b” y una puntuación de 0 por cada respuesta “c”.

Haz tu registro en la siguiente tabla:

Parte	A (2)	B (1)	C (0)	Puntuación
Identificar emociones				
Usar emociones				
Entender emociones				
Manejar emociones				

Una puntuación baja se considera al sumar 8 o menos puntos y una puntuación alta se considera al sumar 9 o más puntos.

Los resultados se interpretan de la siguiente manera:

- Identificar emociones: El resultado demuestra cómo te sientes al identificar emociones de manera acertada.
- Usar emociones: El resultado proporciona una idea sobre si usas las emociones como una fuente de información para conocer a otras personas y mejorar la manera en que piensas o tomas decisiones.
- Entender emociones: El resultado ayuda a entender mejor qué tan desarrollado tienes el vocabulario y el conocimiento de las emociones.
- Manejar emociones: El resultado indica la medida en que tus sentimientos afecten de manera positiva en tu toma de decisiones.

Bibliografía

Tema 1. Organizaciones positivas y sus características:

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *International Journal of Social Psychology*, 30(2), 323-350.
- Buck. (2018). Working well: A global survey of workforce wellbeing strategies. Recuperado de <https://buck.com/working-well-a-global-survey-of-workforce-wellbeing-strategies/>
- Cameron, K. & Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations. En David, Boniwell, & Ayers, (Eds.). *The Oxford Handbook of Happiness*. (676-692). United Kingdom: Oxford University Press.
- Gallup (2017). State of the Global Workplace. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- World Health Organization, & Burton, J. (2010). WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. World Health Organization. Recuperado de <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144>

Tema 2. Liderazgo positivo y cuatro estrategias para desarrollarlo:

- Antino, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A., & Borzillo, S. (2014) Evaluating positive leadership: pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the Positive Leadership Assessment Scale / Evaluando el liderazgo positivo: estudio piloto de las propiedades psicométricas de una versión reducida del Positive Leadership Assessment Scale. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 29(3), 589-608.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2a ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers

Tema 3. Relaciones de alta calidad:

- Berman, E.M., West, J.P., Maurice, W., & Richter, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review*, 62, 217-230.
- Dutton, J. (2003). *Energize Your Workplace. How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. United States: Jossey-Bass.
- Dutton, J. (2014). Build High-Quality Connections. En J. Dutton y G. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive Leader: Small Actions, Big Impact*. United States: Berrett-Koehler Publishers.
- Hamilton, E. A. (2007). Firm friends: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 68(3-A), 1068.
- Rath, T. (2006). *Vital friends*. United States: Gallup Pres

Tema 4. Liderazgo con enfoque 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.
- Harter, J., & 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*. United States: John Wiley & Sons.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619.

- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1145-1163.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths-Based Leadership. Great leaders, team, and why people follow.* United States: Gallup Press.
- Sorenson, S. (2014). How Employees' Strengths Make Your Company Stronger. Recuperado de <https://news.gallup.com/businessjournal/167462/employeesstrengthscompany-stronger.aspx>
- 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)

Tema 5. Identidad positiva en la organización:

- Dutton, J., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2009). Positive Identities and Organizations: An Introduction and Invitation. In Roberts, L.M. & Dutton, J. (Eds.) *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation.* (3-20). United States: Psychology Press.
- Kreiner, G., & Sheep, M. (2009). Growing Pains and Gains: Framing Identity Dynamics as Opportunities for Identity Growth. In Roberts, L.M. & Dutton, J. (Eds.) *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation.* (23-46). United States: Psychology Press.

Tema 6. Respuesta activa-constructiva para mejorar la comunicación:

- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
- Beach, S.R.H., y Tesser, A. (1995). "Self-esteem and the extended self-evaluation maintenance model: The self in social context". En Kernis, M.H. *Efficacy* (Eds.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (145-170). Estados Unidos: Springer.
- Gable, S., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110.
- Gable, S.L., Reis, H.T., Impett, E.A., y Asher, E.R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 228.
- Langston, C.A. (1994). Capitalizing on and coping with daily-life events: Expressive responses to positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1112-1125.
- Maisel, N., & Gable, S. (2009). For Richer... in Good Times... and in Health: Positive Process in Relationship. En S. J. Lopez, & C. Snyder, (Eds.) *Oxford Handbook of Positive Psychology* (455-462). Estados Unidos: Oxford University Press.
- Tesser, A., Millar, M., y Moore, J. (1988). Some affective consequences of social comparison and reflection processes: The pain and pleasure of being close. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 49-61.

Tema 7. Comportamiento organizacional positivo y capital psicológico:

- De Dreu, C.K.W., & Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. En De Dreu, & Gelfand, (Eds.). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations.* (3-54). Estados Unidos: Taylor & Francis.
- Gómez-Perdomo, G. E., Meneses-Higuera, A. C., & Palacio-Montes, M. C. (2017). La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout. *Ansiedad y estrés*, 23(2-3), 71-75.
- Leon-Perez, J. M., Antino, M., & Leon-Rubio, J. M. (2016). The role of psychological capital and intragroup conflict on employees' burnout and quality of service: a multilevel approach. *Frontiers in psychology*, 7, 1755.
- Mills, M. J. (2010). Rethinking the hedonic treadmill within the context of broaden and build theory: Developing resources through positive employees (Unpublished doctoral dissertation). Kansas State University, Manhattan, Kansas.

Youssef, C.M. & Luthans, F. (2012). Psychological Capital. In K. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (17-27). Estados Unidos: Oxford University Press

Tema 8. Comunicación positiva:

Cameron, K. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7-24.

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

Knapp, M., y Vangelisti, A. (2009). *Interpersonal Communication and Human Relationships*. Reino Unido: Pearson.

Tema 9. Búsqueda y establecimiento de metas:

Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

Crocker, J., Olivier, M., y Nuer, N. (2009). Self-image Goals and Compassionate Goals: Costs and Benefits. *Self and Identity*, 8(2-3).

Hefferon, K., y Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*. Reino Unido: McGraw-Hill Education.

Lawlor, K., y Hornyak, M. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39.

Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness: A Practical Guide to Getting the Life You Want*. Reino Unido: Sphere.

Tema 10. Significado en el trabajo:

Cameron, K. & Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations. En David, Boniwell, & Ayers, (Eds.). *The Oxford Handbook of Happiness*. (676-692). Reino Unido: Oxford University Press.

Caza, B. B., & Wrzesniewski, A. (2013). How work shapes well-being. En David, Boniwell, & Ayers, (Eds.). *The Oxford Handbook of Happiness*. (693-710). Reino Unido: Oxford University Press.

Steger, M. (2016). Creating Meaning and Purpose at Work. In L. Oades, M. Steger, A. Fave, y J. Passmore (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. (60-81). Estados Unidos: Wiley & Sons.

Wrzesniewski, A. (2012). Callings. In K. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (45-55). Estados Unidos: Oxford University Press.

Tema 11. Retroalimentación con enfoque en fortalezas:

Aguinis, H. (2009). *Performance management (2nd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503—507.

Aguinis, H., Gottfredson, R., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.

Tema 12. Liderazgo con inteligencia emocional:

Caruso, D., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager. How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Estados Unidos: Jossey-Bass.

Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R.D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4).

Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69.



Schutte, N., & Loi, N. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66