



La desviación positiva

El “buen liderazgo” es el argumento que frecuentemente se utiliza para explicar el triunfo de la mayoría de las organizaciones exitosas, desde el aumento del precio de la acción hasta el ascenso de la economía nacional, pasando por la consecución de la felicidad de los trabajadores. Las portadas de las revistas económicas muestran los logros conseguidos por los líderes y, a quienes encabezan las listas de los *top*, se les suele considerar como la causa principal del éxito o del fracaso. Se despiden a los entrenadores cuando la plantilla no juega bien, los consejeros delegados pierden sus empleos cuando los clientes eligen un competidor y se prescinde de los presidentes cuando la economía cae. Contrariamente, los líderes adquieren estatus de héroes cuando sus organizaciones alcanzan el éxito (como es el caso de Jack Welch, elegido “Ejecutivo del siglo XX”, Warren Buffet, considerado como uno de los más grandes inversionistas en el mundo, o Steven Jobs, el famoso presidente de Apple). **El líder como héroe y chivo expiatorio es una imagen que está muy viva en la sociedad moderna.** Desde la racionalidad, la mayoría de las personas reconoce que el éxito organizacional se debe a mucho más que al comportamiento del líder, pero también

está claro que el liderazgo es uno de los factores más influyentes para ayudar al buen desarrollo de las organizaciones.

Recientemente ha aparecido en la literatura del *management* un nuevo enfoque denominado “liderazgo de desviación positiva” o, dicho de otra manera, el rol de los líderes para permitir una actuación extraordinaria. **El liderazgo de desviación positiva enfatiza lo que eleva a los individuos y a los sistemas (adicionalmente, a lo que les disminuye), lo que marcha bien en las organizaciones (y también a lo que marcha mal), lo que es estimulante (además de lo que es problemático o agotador), lo que se ha experimentado como bueno (contrapuesto a lo que es malo o penoso) y lo que es estimulador (frente a lo que es deprimente).**

De qué se trata

Las organizaciones están diseñadas, fundamentalmente, para fomentar la estabilidad, la firmeza y unas condiciones previsibles. Wall Street castiga rápidamente a las empresas que son imprevisibles en su actuación. Por lo tanto, las organizaciones especifican qué se espera de los empleados, quién depende de quién, cuáles son los objetivos, qué procedimientos se emplean, qué normas se aplican, cómo se hace el trabajo y qué



aplicada al liderazgo

estructuras están implantadas. El objetivo de estos elementos es reducir la variabilidad y las anomalías, para que la mayoría de las organizaciones y de los líderes se centren en mantener una actuación previsible dentro de un entorno de normalidad.

El liderazgo de desviación positiva, por otro lado, se centra en promover y permitir actuaciones inesperadas, espectaculares y extraordinarias. Está orientado hacia intervenciones que, por definición, se desvían positivamente de la norma. Las desviaciones positivas se han equiparado, a veces, con la virtuosidad o, en griego, el eudemonismo. Significa que la desviación positiva representa el éxito de lo mejor de la condición humana y promueve que las aspiraciones más elevadas de los seres humanos se sostengan por ellas mismas. Significa algo más que ser inspirador o carismático. Permite una actuación extraordinaria de los demás.

Un caso real

Un ejemplo de este tipo de liderazgo se produjo en el Hospital Griffin (Connecticut): tuvo que hacer frente a una crisis cuando el popular vicepresidente de Operaciones, Patrick Charmel, fue obligado a dimitir por el Consejo de Administración. La mayoría de los trabajadores consideraban que era el administrador

más eficiente e innovador del hospital y también un jefe ejemplar, rebotante de energía positiva y de esperanza para el futuro. Cuando dimitió, la organización se convirtió en un tremendo caos. Conflictos, murmuraciones, críticas y sentimientos adversos permeabilizaron el sistema. Finalmente, un grupo de empleados apeló formalmente al Consejo de Administración para que sustituyeran al nuevo presidente y CEO por el Sr. Charmel. La presión que ejerció el grupo fue finalmente exitosa y el presidente y CEO tuvo que dimitir como consecuencia de ello. Charmel fue contratado para ocupar ambos puestos.

A los seis meses de su regreso, el hospital tuvo que hacer frente a pérdidas de millones de dólares y Charmel tuvo que despedir a algunos de los trabajadores que habían apoyado su reincorporación. **Normalmente, los efectos negativos derivados de la reducción de personal –como son la pérdida de lealtad y de moral, sentimientos de injusticia e hipocresía, acusaciones, cinismo y enfados– habrían aumentado. Sin embargo, se produjo lo contrario.** Charmel realizó un gran esfuerzo para institucionalizar el virtuosismo, es decir, la implantación de aspectos de liderazgo de desviación positiva, en lugar de limitarse a gestionar el cambio requerido. Se centró en

promover un clima positivo en lugar de uno negativo, haciendo énfasis en las relaciones, la comunicación y el trabajo significativo. La organización institucionalizó el perdón, el optimismo, la confianza y la integridad. En Griffin, las historias de compasión y muestras de amabilidad y virtuosismo estaban a la orden del día.

Los empleados comentaron que el daño personal y organizacional causado por las reducciones anunciadas –amigos perdiendo sus empleos, recortes de presupuestos...– se perdonaron; los trabajadores olvidaron sus rencillas y resentimientos y el personal veía ante sí un futuro optimista. **El lenguaje utilizado dentro de la organización incluía, habitualmente, términos como amor, esperanza, compasión, perdón y humildad, especialmente en referencia al liderazgo que anunció las acciones relativas a las reducciones.** El resultado fue que Griffin apareció en la lista de los 25 mejores lugares para trabajar durante más de cinco años y, además, ocupa el puesto número 12 en el ranking de *Top 100 Quality Award*.

Las estrategias

Son diversas las estrategias que facilitan la desviación positiva pero hay cuatro que son especialmente críticas y sobre las que raramente se trata y, lo que es peor, no suelen formar parte del discurso de los líderes. Estas se concretan en promover un clima positivo, relaciones positivas, comunicación positiva y un significado positivo.

1. Clima positivo

Un clima positivo es aquel en el que los sentimientos e interpretaciones positivos prevalecen por encima de los negativos. De esta forma, los líderes influyen



en el clima organizacional puesto que ellos personalmente inducen, desarrollan y manifiestan emociones positivas. Numerosas investigaciones científicas han confirmado que la promoción de este tipo de emociones (tales como el perdón, el amor o el aprecio) amplían las perspectivas cognoscitivas y mejoran la capacidad de las personas para asimilar más información, hacer interpretaciones más ricas y experimentar niveles más altos de creatividad y productividad. **La agudeza mental, la competencia conductual y la resistencia psicológica son mayores en un clima positivo;** a él está estrechamente vinculada la desviación positiva.

Ponerlo en práctica

Fomentar el perdón, la compasión y la gratitud en las organizaciones son estrategias prácticas para promover un ambiente positivo.

El perdón. Llega a ser relevante en las organizaciones cuando se producen sucesos perjudiciales o hirientes –por ejemplo, en reducciones y recortes de plantilla, en difíciles negociaciones a los sindicatos o en errores embarazosos–. **El perdón tiende a ser mayor cuando los líderes conocen el trauma, la herida o la injusticia que los miembros de la compañía han experimentado.** Vincula los resultados de la organización con un propósito más elevado, que proporciona importancia personal a sus miembros y mantiene unos altos parámetros desde el perdón, no como sinónimo de tolerancia ante el error o de expectativas más bajas. Proporciona apoyo a los individuos al comunicarles que el desarrollo y el bienestar humanos son tan importantes dentro de las prioridades de la organización como el balance financiero, y se presta atención al lenguaje para que términos como perdón, compasión, humildad, coraje y amor se acepten en las conversaciones de la organización.

La compasión. Cuando la gente experimenta acontecimientos difíciles o negativos, las respuestas compasivas son esenciales para promover un clima positivo. **El primer paso es darse cuenta o ser consciente de qué está ocurriendo, es decir, estar pendientes de los compañeros que necesitan ayuda.** Un ejemplo sería legitimar, entre los empleados, el intercambio de preocupaciones personales en el trabajo. Se puede fomentar la expresión de emoción colectiva mediante la organización de eventos en los que se anime a la gente a expresar sus sentimientos compasivos; también, mediante la creación de rutinas en las que se puede demostrar compasión. Se producen óptimos resultados cuando las acciones de mejora y restablecimiento se desarrollan de forma organizada.

La gratitud. Realizar actos de compasión y perdón –y más cuando somos nosotros los que los recibimos–

crea una sensación de gratitud en las personas. **Se ha comprobado que esta emoción genera efectos espectaculares sobre la actuación individual y de la organización.** Las investigaciones confirman que la salud psicológica, la función cognoscitiva y el rendimiento en el trabajo son sustancialmente mayores cuando se fomenta la gratitud en el lugar de trabajo.

Promover, modelar y fomentar estas actividades virtuosas desde la posición de liderazgo tiende a generar un clima donde la gente es mimada, apoyada y animada a prosperar.



2. Relaciones positivas

Las relaciones sociales positivas –las conexiones que elevan el espíritu asociadas con interacciones interpersonales de los individuos– tienen efectos beneficiosos sobre numerosos aspectos del comportamiento humano y de la salud. De hecho, **abundantes estudios reflejan que las relaciones sociales positivas afectan a los sistemas hormonal, cardiovascular e inmunológico del individuo, mejorando, por lo tanto, la salud, el bienestar, el rendimiento en el trabajo y la naturaleza de las relaciones en sí mismas.**

Por ejemplo, cuando la gente experimenta relaciones positivas, se liberan en el cuerpo unas hormonas que producen una disminución de la presión arterial y del ritmo cardíaco y aumentan la capacidad para sobrellevar el estrés con calma. Se producen efectos similares en el sistema cardiovascular: bajada de la presión arterial y del ritmo cardíaco sistólico y diastólico. El sistema inmunológico también se manifiesta positivamente: los individuos con relaciones positivas tienen mayor resistencia a las infecciones de las vías respiratorias altas. Este tipo de relaciones aumentan, incluso, la capacidad del cuerpo para luchar contra el cáncer. Estas ventajas psicológicas son un añadido a las mejoras de actuación en el trabajo que se observan habitualmente.

Ponerlas en práctica

Existen muchas estrategias para promover las relaciones positivas en el trabajo pero, entre las menos comunes, siendo de las más críticas, está el crear una

red de energía positiva y centrarse en las fortalezas individuales.

Las personas “vigorizantes” crean y refuerzan la vitalidad en los demás. Les elevan el ánimo y levantan la moral. Interactuar con vigorizantes positivos hace que los otros se sientan vivos y motivados. En cambio, los vigorizantes negativos merman los buenos sentimientos y el entusiasmo de los demás. Minan las fuerzas y debilitan a las personas, agotando y disminuyendo sus sentimientos. Los vigorizantes positivos benefician a sus organizaciones permitiendo que otros actúen mejor.

Los líderes positivos influyen en las relaciones interpersonales dentro de sus organizaciones, transmitiendo energía positiva –modelándola ellos mismos, construyendo redes que la promuevan entre los demás y reconociendo y recompensando a los vigorizantes positivos de su plantilla–. Estos líderes identifican entre sus empleados a quienes vigorizan a otros y los apoyan. Esto es importante porque las investigaciones confirman que la energía positiva es cuatro veces más importante para pronosticar el desempeño que la comunicación o la influencia de las organizaciones.

Una segunda oportunidad para que los líderes promuevan las relaciones positivas consiste en centrarse en la fortaleza de la organización y del individuo. **Identificar y construir sobre los puntos fuertes de las personas es más beneficioso que buscar y corregir sus debilidades.** Los directores que pasaron más tiempo con los empleados con mejor desempeño, en comparación con los peores, consiguieron el doble de productividad en sus departamentos. De forma similar, aquellas organizaciones en las que los trabajadores tienen cada día la oportunidad de poder probar sus fortalezas, la productividad es una vez y media mayor que en una organización típica. Esto ocurre porque la gente tiende a aprender más eficaz y eficientemente del éxito que del fracaso. Por esto, el liderazgo de desviación positiva enfatiza el éxito, construye sobre las fortalezas y ocupa más tiempo en celebrar lo positivo que en corregir lo negativo.

3. Comunicación positiva

La comunicación positiva se produce en las organizaciones cuando el lenguaje afirmativo y solidario sustituye al lenguaje negativo y crítico. El único factor más importante, capaz de predecir la actuación del equipo –dos veces más poderoso que cualquier otro factor–, es el ratio entre comentarios positivos y negativos. Los comentarios positivos son los que expresan aprecio, apoyo, ayuda, aprobación o halagos. Los negativos manifiestan crítica, desaprobación, insatisfacción o desacuerdo. Los diferentes estudios revelan que en las empresas que aplican la desviación positiva, el ratio de comentarios positivos o negativos es aproximadamente de cinco a uno. Este ratio se ha aplicado a organizaciones que abarcan desde familias



hasta corporaciones o equipos olímpicos. Sus líderes son, con mucha diferencia, mucho más elogiosos y compasivos que los líderes normales. Esto no significa ausencia de corrección ni de crítica –no es todo de color rosa– pero la retroalimentación negativa siempre se produce en el contexto de la retroalimentación positiva.

Ponerla en práctica

Existen dos excepcionales palancas disponibles para los líderes positivos, que pueden permitir la comunicación positiva: el proceso de mejor autorretroalimentación reflejada y el uso de la comunicación de apoyo.

El proceso de mejor autorretroalimentación reflejada. Es una técnica que se utiliza para identificar capacidades y fortalezas únicas de los individuos. Debido a que la mayoría de los individuos y organizaciones se concentran de manera abrumadora en lo negativo, **esta técnica fomenta la comunicación positiva para guiar después a las personas a través de un proceso que descubra las fortalezas y las evaluaciones positivas percibidas por los demás.** A cada persona (sea estudiante, trabajador, director, etc.) se le pide que identifique aproximadamente a 20 personas que conozca. A cada uno de estos conocidos se le pide que escriban tres historias que respondan a la siguiente pregunta: “Cuando me viste en mi mejor momento, ¿qué valor único creé?” o, como alternativa: “Cuando me has visto hacer una contribución especial, ¿qué fortalezas especiales he desplegado?”. Los 20 conocidos escriben tres historias relativas al mejor momento de dicha persona. Las 60 historias resultantes identifican las fortalezas de comportamiento y los talentos únicos del individuo, información que es a la vez insólita y extremadamente valiosa.

Esta información positiva es analizada por la persona que recibe las historias, se resume en unos pocos aspectos clave y se crea el mejor autorretrato. Los aspectos representan las mejores fortalezas propias y las contribuciones únicas de la persona para después formular estrategias que capitalicen dichas fortalezas. La retroalimentación se produce en forma de incidentes e historias, no de números ni de líneas de tendencia. Por eso está directamente vinculado a los comportamientos que la persona ha desarrollado en el pasado y que puede repetir y mejorar en el futuro. El

resultado de la retroalimentación de fortalezas es el desarrollo de la desviación positiva y de la excelencia.

Comunicación de apoyo. Es el segundo factor por el cual los líderes pueden fomentar la comunicación positiva, particularmente en la transmisión de mensajes correctivos, críticos o negativos. **Se da por supuesto que toda la comunicación no puede ser elogiosa, agradable, ni de congratulación; siempre se transmitirá algún mensaje negativo en algún momento.** Se cometen errores y se deben realizar las oportunas correcciones; de esta manera, los enunciados negativos son una parte necesaria y saludable en cualquier relación. La comunicación de apoyo a la retroalimentación negativa produce un aumento y fortalecimiento de las relaciones. Se basa más en la “descripción” que en la “evaluación” para identificar y resolver problemas. A la hora de emitir mensajes negativos, las reglas generales son:

- a) Describir una situación (mejor que evaluarla).
- b) Identificar las consecuencias objetivas o los sentimientos personales sobre los mensajes (mejor que culpabilizar).
- c) Sugerir alternativas aceptables (mejor que discutir sobre quién tiene razón o quién está equivocado) que lleven a una conversación constructiva capaz de enfatizar en los aspectos en común y de colaborar alrededor de soluciones (en vez de discutir o juzgar).

La comunicación de apoyo, en otras palabras, permite a los individuos emitir mensajes críticos o de desaprobación mientras, al mismo tiempo, fortalecen la relación positiva con el receptor.

4. Significado positivo

Una serie de estudios demuestran que las personas asocian su trabajo con uno de los tres siguientes tipos de significado:

- a) El trabajo es un empleo.
- b) El trabajo es una carrera.
- c) El trabajo es una vocación.

Aquellos para quienes el trabajo es un empleo, lo realizan motivados fundamentalmente por la recompensa económica o material que este proporciona. No obtienen una especial satisfacción personal en su trabajo y sus intereses y pasiones están fuera del entorno laboral.

Los individuos con orientación hacia la carrera están motivados por el éxito. Trabajan para alcanzar prestigio personal, poder, reconocimiento y ascenso, que conseguirán realizando eficientemente su labor. Utilizan el trabajo para aumentar sus capacidades y su notoriedad.

La tercera orientación, la de vocación, se caracteriza por proporcionar a los individuos unos beneficios intrínsecos y un sentido profundo del trabajo. Consideran que su labor les llena de forma inherente y buscan lo mejor, independientemente de los beneficios personales derivados de su ocupación.

La orientación de vocación está relacionada con resultados positivos y con una actuación superior, individual y organizacional. Por ejemplo, los trabajadores con este tipo de orientación obtienen unos resultados de mayor satisfacción en su ámbito laboral –y también en los otros aspectos de su vida– que aquellos cuyo trabajo está orientado hacia el empleo o la carrera. Además, están más satisfechos con su organización, poseen niveles más altos de confianza en la dirección y de compromiso, ofrecen menos conflictos, tienen relaciones más satisfactorias con los compañeros y presentan unos niveles más altos de satisfacción con el trabajo en sí mismo. El sentido de vocación no depende del tipo de trabajo que se desempeñe. Cualquier ocupación –incluso las consideradas más deshonrosas física, social o moralmente– puede ser enfocada bajo una luz positiva. Un mismo empleo se puede ver desde cualquiera de las tres orientaciones, dependiendo de la perspectiva de cada individuo.

Ponerlo en práctica

Entre las diferentes estrategias disponibles para que los líderes positivos permitan una orientación de vocación –donde un objetivo profundo es un atributo dominante del trabajo–, destacan dos: el establecimiento de unos objetivos de contribución y la articulación de una visión de abundancia en el futuro.

Objetivos de contribución. Existen dos clasificaciones generales de objetivos:

a) **La enfocada al propio interés o al logro personal.** Estos objetivos se centran en mejorar la autoestima, creando una imagen propia positiva ante los ojos de los demás, obteniendo resultados deseados o logrando algo que proporciona autosatisfacción.

b) **La enfocada a aportar una contribución o a proporcionar un beneficio a los otros.** Estas metas se centran más en lo que los individuos pueden dar que en lo que pueden obtener.

Todas las personas establecen ambos tipos de objetivos pero uno de ellos tiende a predominar sobre el otro. Cuando predominan los de contribución, el significado del trabajo es sustancialmente mayor que cuando predominan los de propio interés.

Con la desviación positiva, los líderes establecen

objetivos que ayudan a subrayar los beneficios que los miembros de la organización proporcionan a los demás, las diferencias en las vidas de los otros, los resultados importantes que se obtienen y el valor y la importancia de las contribuciones.

Abundancia. Se trata de una visión de futuro basada en el optimismo y en la esperanza. En ella se enfatiza lo que es importante, más allá de los objetivos individuales, así como los efectos multigeneracionales o el impacto más amplio que se pueda crear en el futuro. Esta visión no es una mera proclamación de aspiración sino que, además, permite mejorar los factores de motivación intrínsecos (trabajo interesante, oportunidades para la creatividad, ocasiones para el avance y el logro, reconocimiento paritario y objetivos personales satisfactorios) y fomentar la delegación de poderes o *empowerment* en el trabajo (oportunidades para desarrollar la autoeficacia, la autodeterminación, la trascendencia, lo relevante y la confianza). También permite centrar la visión en los más elevados potenciales y atributos humanos.



Conclusión

La evidencia de las investigaciones sugiere que el liderazgo de desviación positiva está asociado a resultados extraordinariamente buenos. Este énfasis es normalmente contrario a las tendencias naturales de las organizaciones y los individuos, en los que el aspecto negativo tiende a predominar: “El mal es más fuerte que el bien”. Consecuentemente, el tipo de liderazgo que hemos expuesto se resiste con frecuencia y se muestra, incluso, “contra intuitivo”, al estar más enfocado en lo que eleva que en la superación de los problemas. Mientras no ignoren ni minimicen los problemas, esta tipología de líderes genera “algo” que es vigorizante, que potencia y que hace más virtuosas a las organizaciones. ■