

# COMPETENCIAS PARA AGENTES DE CAMBIO

CONMAC CONSULTORES, S.L.  
ORGANIZACIÓN Y PERSONAS



CONMAC CONSULTORES S.L. 2021

# CONTENIDOS ESPECÍFICOS



## OBJETIVO 1

Liderazgo y cambio.  
El nuevo líder: ingeniero del clima laboral.  
Los nuevos recursos laborales del líder positivo: el capital psicológico en contextos de incertidumbre.



## OBJETIVO 3

Significado y alcance de la autoeficacia en entornos laborales. 4 fuentes para desarrollar la autoeficacia: logros de ejecución persuasión verbal, aprendizaje vicario y estados de ánimo positivos.



## OBJETIVO 2

Resiliencia o personalidad resistente. Tres actitudes para desarrollar resiliencia (compromiso, control, reto). Tres actividades para desarrollar resiliencia (enfrentamiento, apoyo mutuo y autocuidado)



## OBJETIVO 4

Iniciativa y optimismo inteligente: rasgo y/o habilidad cognitiva. Patrón explicativo del optimismo en situaciones adversas Técnicas para el desarrollo del optimismo inteligente.

# COMPETENCIAS PARA AGENTES DE CAMBIO LIDERAZGO

FEDERACIÓ VALENCIANA  
**FEVECTA**  
D'EMPRESES COOPERATIVES  
DE TREBALL  
ASSOCIAT



CONMAC CONSULTORES S.L. 2021

## UN PUNTO DE PARTIDA... perfil del agente de cambio

El agente de cambio nace... y se hace.

Tiene un propósito, objetivos claros y vocación de servicio.

Es alguien comprometido con el cambio y ve en la innovación social un reto

Identifica dificultades y oportunidades

Dispone de fortalezas para construir comunidad

Ha de creer en sí mismo, saber resistir y adaptarse

Sabe tejer relaciones y conectar con los miembros de la comunidad.

Ha desarrollado la resiliencia

Tiene paciencia ("no somos hijos del pueblo")

Es una persona organizada

Trabaja bien en equipo

Acepta los tropiezos en el camino

Lo sigue intentando, no se queja

Tiene coraje e iniciativa

Gestiona de modo adecuado los conflictos

Tiene un plan B

Es humilde



## UN PUNTO DE PARTIDA...

No se puede ser un buen líder, a menos que te guste la gente. Es la mejor manera de obtener lo mejor de ellos.

Si nos fijamos en los mejor de nuestros colaboradores, van a florecer. Si criticamos o miramos lo peor, se van a marchitan. Todos necesitamos un montón de riego.

“Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se pueda ir, trátala lo suficientemente bien como para que se quiera quedar”.



# 1. LIDERAZGO Y CAMBIO

## LA PREGUNTA Y LAS RESPUESTAS: ¿NACE O SE HACE?



RASGOS:  
NACE



CONDUCTAS:  
SE HACE



CONDUCTAS  
SEGÚN  
EQUIPO: SE  
HACE

RASGOS Y  
CONDUCTAS  
SEGÚN CONTEXTO:  
SE RE-HACE



### ESTILOS DE LIDERAZGO

Es un hecho que en todos los grupos existen personas con **capacidad para influir** en los otros y a las que se suele denominar **líderes**.



### ESTILOS DE LIDERAZGO

Gibson, Ivancevich y Donnely parten de las siguientes premisas para orientar el estudio del liderazgo:

- 1** El liderazgo no equivale a dirección o mando.
- 2** El liderazgo es un fenómeno complejo.
- 3** Los atributos del liderazgo pueden desarrollarse a través de la experiencia, la formación y el análisis.
- 4** La eficacia del líder depende sobre todo de las situaciones concretas y de la relación que establezca con sus seguidores.
- 5** El liderazgo puede sustituirse en función de las situaciones y entornos, es decir, en situaciones concretas puede perder toda su influencia.

# V.U.C.A

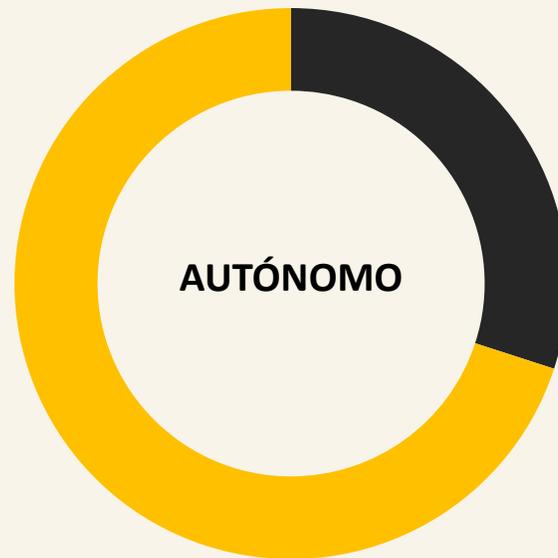


¿ADAPTACIÓN  
CONSTANTE?

¡ACELERACIÓN DEL  
RITMO DEL CAMBIO!

## NECESIDADES Y MOTIVACIONES HUMANAS

Hay muchos modelos que explican cuáles son los componentes del bienestar psicológico y como potenciarlo. Ryan y Deci observan tres componentes. Sentirse:



### NUEVAS TENDENCIAS EN GESTION DE PERSONAS

**Kim Cameron** (Universidad de Michigan) está investigando el liderazgo como uno de los factores más **influyentes** para ayudar al buen desarrollo de las actuales Organizaciones.

El liderazgo positivo **enfatisa** lo que eleva a los individuos y a los sistemas: **lo que funciona bien**, lo que es estimulador...

**Pero** el liderazgo positivo también se ocupa de lo que no funciona bien, pero poniendo énfasis en lo positivo.

El liderazgo positivo, mejora y potencia las prácticas autónomas de los **individuos** y del conjunto de la **organizaciones** partiendo de la premisa de que la **gestión del bienestar** es un eje estratégico en el contexto del SXXI...

### ESTRATEGIAS DEL LIDER POSITIVO

1. Clima positivo
2. Comunicación positiva
3. Relaciones positivas
4. Sentido positivo





### 1. Clima positivo

Las **emociones positivas** prevalecen encima de las negativas. Los líderes influyen en el clima organizacional puesto que ellos manifiestan y saben promover emociones positivas.

Para promover el ambiente positivo hay que fomentar las fortalezas personales (especialmente la **gratitud**) en las Organizaciones.

Un clima positivo favorece la agudeza mental, la competencia conductual y la resistencia psicológica.



### 2. Comunicación Positiva

Se da cuando el **lenguaje afirmativo y solidario** sustituye al lenguaje negativo y crítico.

*Comentarios positivos son: de aprecio, apoyo, ayuda, aprobación o halagos.*

*Comentarios negativos: manifiestan crítica destructiva, desaprobación, insatisfacción o descalificación.*

El líder debe ser elogioso y comprensivo, sin dejar la corrección y la crítica cuando sean necesarios, pero estos siempre en contexto positivo.

Identificar **fortalezas asociadas a logros** así como dar **feedback correctivo** de modo adecuado son dos estrategias clave del líder.



### 3. Relaciones Positivas

Las relaciones positivas mejoran la salud, el bienestar, el rendimiento en el trabajo y la naturaleza de las relaciones en sí mismas.

Los líderes influyen en las relaciones, transmitiendo energía positiva, construyendo redes que la promuevan entre los demás y reconociendo y potenciando a los **personas positivas** (*vigorizantes*) de la plantilla.

Los líderes deben centrarse en las **fortalezas de los individuos y de la Organización**. Identificar y construir sobre los puntos fuertes de las personas es más beneficioso que buscar y corregir sus debilidades.

<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/es/questionnaires/cuestionario-de-fortalezas-personales>



### 4. Sentido positivo

La investigación señala que el trabajo tiene tres tipos de significado:

- El trabajo es un empleo (que ofrece recursos y estabilidad)
- El trabajo es una carrera (que ofrece reconocimiento y éxito)
- El trabajo es una vocación (que satisface y aporta sentido)

Los líderes pueden potenciar el sentido:

- **Estableciendo objetivos**, no sólo enfocado al propio interés, sino a una contribución que beneficie a los demás.
- Ofreciendo una **visión positiva** del futuro basada en el optimismo y en la esperanza.

## 2. EL NUEVO LIDERAZGO

DE TUS  
FORTALEZAS  
PERSONALES,  
¿CUÁLES  
ESTUVIERON  
PRESENTES EN TUS  
LOGROS?

I. SABIDURÍA Y CONOCIMIENTO		IV. JUSTICIA	
1. Curiosidad		12. Civismo	
2. Amor por el conocimiento		13. Imparcialidad	
3. Juicio		14. Liderazgo	
4. Ingenio		V. TEMPLANZA	
5. Inteligencia social		15. Autocontrol	
6. Perspectiva		16. Prudencia	
II. VALOR		17. Humildad	
7. Valentía		VI. TRASCENDENCIA	
8. Perseverancia		18. Disfrute de la belleza	
9. Integridad		19. Gratitud	
III. HUMANIDAD Y AMOR		20. Esperanza	
10. Bondad		21. Espiritualidad	
		22. Perdón	
11. Amor		23. Sentido del humor	
		24. Entusiasmo	

## 2. EL NUEVO LIDERAZGO

ACCIONES:



LOGRO:

FORTALEZAS:

# COMPETENCIAS PARA AGENTES DE CAMBIO RESILIENCIA

FEDERACIÓ VALENCIANA  
**FEVECTA**  
D'EMPRESES COOPERATIVES  
DE TREBALL  
ASSOCIAT



CONMAC CONSULTORES S.L. 2021

**¿Por qué algunas personas siguen teniendo una perspectiva positiva y un funcionamiento eficaz a pesar de las adversidades?**

**¿por qué algunas personas siguen no sólo manteniendo en general un funcionamiento físico y psicológico sino que, además, prosperan en situaciones estresantes?**

**(Kobasa y Maddi, 1.984)**

# QUÉ ES LA RESILIENCIA

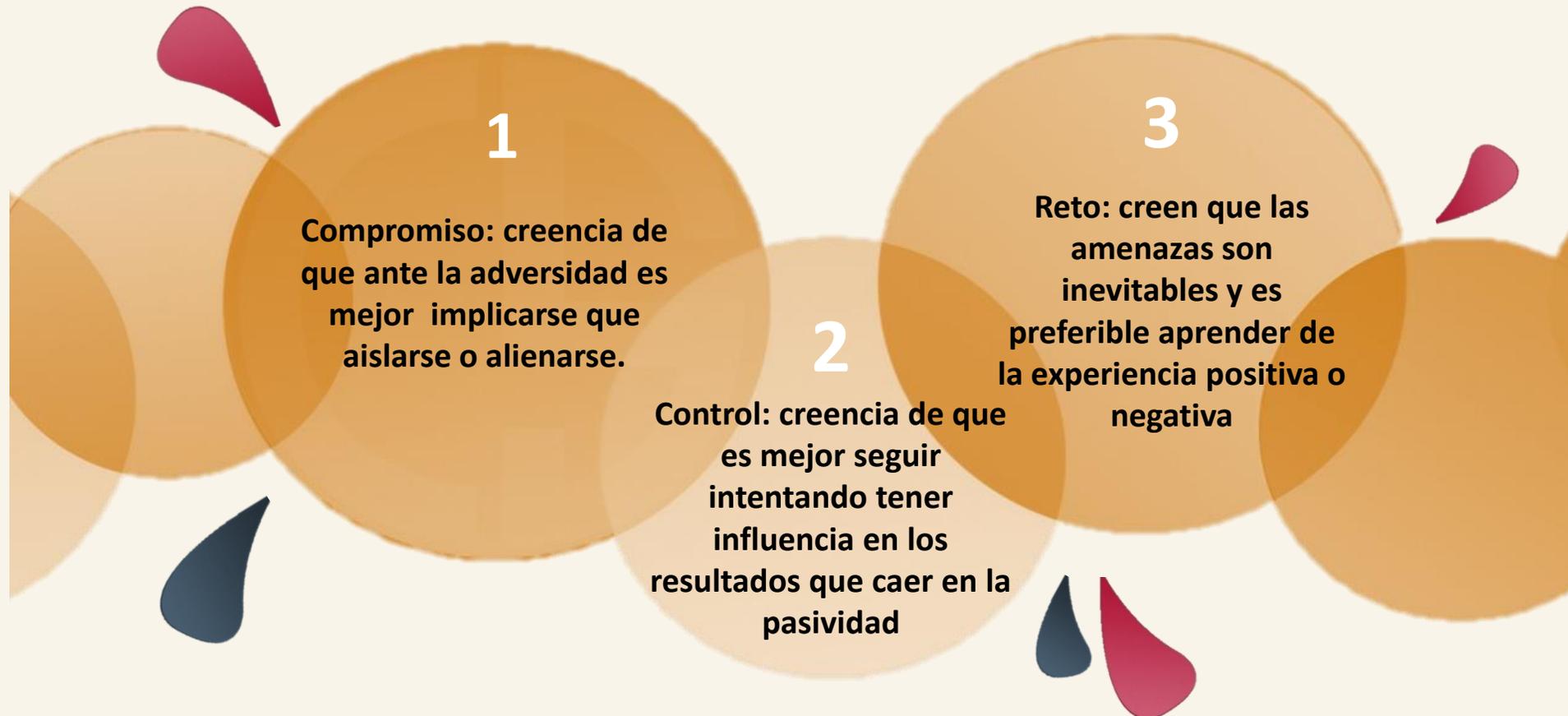
- Cuando una persona utiliza todos sus recursos para afrontar una situación crítica y es capaz de resistir y, al mismo tiempo, adaptarse esa situación se dice que esa persona es **resiliente (Edith Grotberg)**.
- Las **personas resilientes** son optimistas, le encuentran el sentido a las situaciones difíciles, son creativas y con objetivos claros, además tienen buenas relaciones sociales (Mallak, 1998).



# Actitudes

## 2. RESILIENCIA

Las personas con actitudes resistentes han adquirido:



# Actitudes resistentes

## 2. RESILIENCIA

Estas tres actitudes conforman el patrón de la personalidad resistente y proporcionan el coraje y motivación necesarias para afrontar las situaciones estresantes de forma precisa en vez de negarlas o catastrofizarlas (Maddi, 1.998).



# Acciones para desarrollar resistencia



- 1. Afrontamiento.**
- 2. Apoyo social.**
- 3. Autocuidado.**

# AFRONTAMIENTO

El **Afrontamiento resistente** consiste en tratar las situaciones estresantes como problemas que han de ser resueltos en vez de evitados.



## APOYO SOCIAL

El **Apoyo social resistente** se fundamenta en una interacción con los demás en la que se da y se recibe ayuda y ánimo en vez de actuar de forma competitiva o sobreprotectora.



## AUTOCUIDADO

El **Autocuidado resistente** tiene que ver con el mantenimiento de un nivel óptimo de energía o activación (mediante pautas de relajación, nutrición y ejercicio físico) para facilitar las acciones de Afrontamiento y Apoyo social.



# Actitudes y Acciones resistentes

El patrón de las actitudes y acciones resistentes facilita la toma de conciencia de que uno mismo es el que da sentido a su vida mediante las decisiones que toma y de que elegir cómo actuar ante el futuro, pese a la ansiedad que implica la incertidumbre, conduce a una vida más plena (Maddi, 2.002).



# COMPETENCIAS PARA AGENTES DE CAMBIO

## AUTOEFICACIA



CONMAC CONSULTORES S.L. 2021

# Autoeficacia

*Son “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”  
(Bandura, 1997)*



La autoeficacia **es una creencia** que la persona tiene en sus propias competencias. Se trata de la percepción que la persona tiene sobre cómo organizar y poner en marcha ciertos procesos que le posibiliten lograr determinados resultados.

# Autoeficacia

## 3. AUTOEFICACIA

La autoeficacia no es una creencia generalizada sino **específica** a dominios o áreas particulares de funcionamiento, por ejemplo el trabajo o el deporte.



# Autoeficacia

Las **personas que se consideran poco eficaces** en el afrontamiento de las demandas del entorno, exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio.



# Autoeficacia

## 3. AUTOEFICACIA

Los pensamientos negativos generan **estrés** y dificultan la utilización de los recursos disponibles



Mientras que **las personas que se perciben eficaces** centran sus esfuerzos en las demandas que pueden plantearles la situación y se refuerzan para responder a ellas.

# Autoeficacia

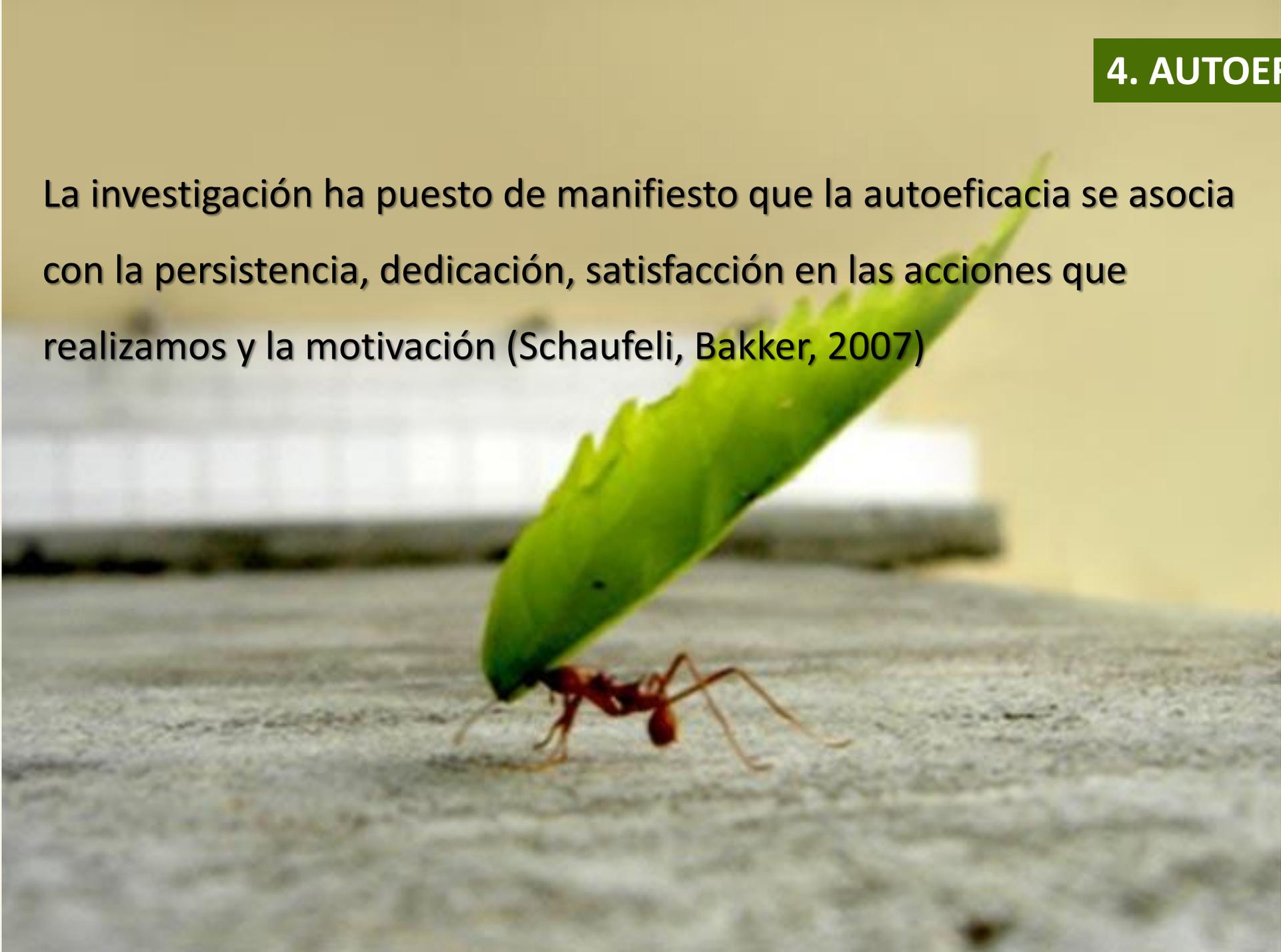
## 3. AUTOEFICACIA



La expectativa de autoeficacia o eficacia percibida es un **determinante** importante de la **conducta** que fomenta la salud por la influencia de dos niveles (Bandura 1999):

1. Como **mediador cognitivo** de la respuesta de estrés
2. En cuanto variables cognitivo-motivacionales **que regulan el esfuerzo y la persistencia** en los comportamientos elegidos

La investigación ha puesto de manifiesto que la autoeficacia se asocia con la persistencia, dedicación, satisfacción en las acciones que realizamos y la motivación (Schaufeli, Bakker, 2007)



# Autoeficacia



# Fuentes de Autoeficacia



# Fuentes de Autoeficacia

## EXPERIENCIAS DE ÉXITO O DOMINIO O LOGROS DE EJECUCIÓN.

Constituyen la fuente más importante de información de la propia eficacia, pues proporcionan a la persona evidencia auténtica acerca de su capacidad para desarrollar con éxito tareas similares en el futuro.



# Fuentes de Autoeficacia

## EXPERIENCIA VICARIA.

Se refiere a la información que reciben las personas sobre sus propias capacidades a través del conocimiento que otros poseen y que puede infundirles confianza en su propia capacidad, observando a otros desarrollar eficazmente determinadas tareas.



# Fuentes de Autoeficacia

## PERSUASION VERBAL.

En caso de ser positiva, puede animar a las personas a esforzarse ante tareas difíciles y mejorar así su propio desempeño, especialmente en aquellas personas que ya poseen un nivel elevado de autoeficacia y necesitan solamente de un poco mas de confianza para realizar un esfuerzo extra y lograr el éxito.



# Fuentes de Autoeficacia

## ESTADO FISIOLÓGICO DEL INDIVIDUO.

El estado emocional es la activación emocional que la persona experimenta cuando se enfrenta a situaciones estresantes, que afectan los sentimientos de autoeficacia mediante los estados psicológicos y emocionales, positivos o negativos que tengan las personas.



# COMPETENCIAS PARA AGENTES DE CAMBIO INICIATIVA/OPTIMISMO INTELIGENTE



# Psicología Organizacional Positiva

La Psicología Positiva es el estudio científico  
que investiga qué hace que la vida merezca la  
pena (Peterson)



## 4. OPTIMISMO INTELIGENTE PARA AG

# Psicología Organizacional Positiva



*“La psicología positiva estudia las bases del bienestar psicológico y de la felicidad así como de las fortalezas y virtudes humanas”*

**Martin Seligman**



*“La Psicología **Organizacional** Positiva estudia la fortalezas individuales, grupales y de la Organización”*

**Arnold Bakker**

# Psicología Organizacional Positiva

La **psicología positiva** estudia, como hemos visto, las bases del bienestar psicológico y del crecimiento personal así como de las fortalezas y virtudes humanas (**Martin Seligman**).

Tradicionalmente la ciencia psicológica ha dedicado mucho esfuerzo a estudiar los **aspectos negativos y patológicos** del ser humano (ansiedad, estrés, depresión, etc) como consecuencia del **enfoque médico** (**Marisa Salanova**).

La psicología positiva aborda el estudio de **aspectos más positivos** como, por ejemplo:

- ✓ la creatividad,
- ✓ las emociones,
- ✓ el humor,
- ✓ las fortalezas humanas,
- ✓ la resiliencia,
- ✓ el optimismo, etc



## 4. OPTIMISMO INTELIGENTE PARA AG

El optimismo no solo es un rasgo de personalidad

Aprende a ser  
optimista



# Conociendo el optimismo



A partir de las investigaciones de la psicología positiva encabezadas por Martín Seligman se ha empezado a hablar del optimismo inteligente en contraposición a la concepción de optimista como persona que niega la realidad.

## 4. OPTIMISMO INTELIGENTE PARA AG

### ¿Se puede aprender a ser optimista?

Siempre se ha estudiado el optimismo como un rasgo, sin embargo, **se ha demostrado empíricamente que las personas pueden ser entrenadas para ser optimistas** (Seligman, 1998).

*“Yo no nací optimista, tuve que aprender, e incluso inventar técnicas que me ayudasen a superar los obstáculos” (Seligman, 1990).*



# ¿Pesimista u Optimista?

## *OPTIMISTA*

Es sociable.

Tiene una actitud del tipo “soy capaz”.

Es persistente ante la adversidad.

Emprende acciones que le permiten alcanzar sus objetivos.

En general, piensa en que las cosas le van a ir bien.

Actúa rápidamente ante cualquier problema.

## *PESIMISTA*

Tiende a aislarse.

Duda de las propias capacidades.

Desiste fácilmente ante la adversidad.

Muestra indecisión y dudas.

Es fatalista y en general piensa en lo peor.

Dedica mucho tiempo a pensar en sus problemas.

# Dimensiones del optimismo

- Permanencia (Permanente/Circunstancial): **tiempo**.
- Amplitud (Específica/Universal): **alcance**.
- Personalización (Interna/Externa)



# Carta de agradecimiento..



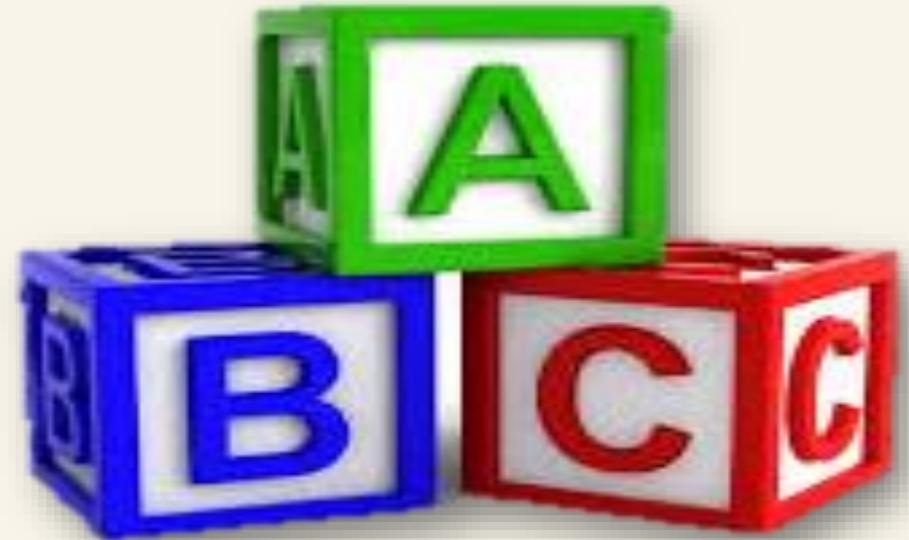
# Practicando en optimismo...

¿Cómo forjar el optimismo? Modelo ABC (Ellis, 1962)

El primer paso para iniciar el cambio hacia un estilo de pensamiento optimista es identificar **nuestro ABC**

(adversity, beliefs y consequences).

- **A: adversidad** (situación problemática).
- **B: creencias** (aquello que pensamos enseguida cuando se nos plantea un problema).
- **C: consecuencias** (consecuencias de nuestras creencias, el cómo nos sentimos y cómo actuamos).



## 4. OPTIMISMO INTELIGENTE PARA AG

54

Registra tu **A B C**

A Adversidad	
B Creencia	
C Consecuencia	

### TÉCNICA ABCD: TOMA DE DECISIONES Y OPTIMISMO

¿Cómo debatir nuestros pensamientos para tomar una buena decisión?

1. ¿Qué evidencias tengo de que esto que pienso es realmente así?
2. Esto que ha sucedido, ¿puede responder a otra causa?
3. ¿Qué utilidad tiene ese pensamiento?, ¿qué es más útil pensar?
4. ¿Qué es realmente lo peor que puede ocurrir?



## Deja de rumiar: Páralo



Stop it!

Distráete

Registra qué te  
hace rumiar

# ¡ Afortunadamente !

(Por cortesía de Eduardo Jáuregui)

- ✓ ¡Dios mío, se ha inundado la casa!
- ✓ Cariño, este fin de semana viene mi madre con nosotros...
- ✓ Atención, atención, su vuelo se ha retrasado dos horas.
- ✓ Este año me toca ser presidente de la comunidad de vecinos.
- ✓ Nos han aplazado hasta el 2.018el proyecto que nos hubiera dado estabilidad este año.



# COMPETENCIAS PARA AGENTES DE CAMBIO

CONMAC CONSULTORES, S.L.  
ORGANIZACIÓN Y PERSONAS



CONMAC CONSULTORES S.L. 2021