



Ryan M. Niemiec

# FORTALEZAS de carácter

Guía de intervención

# Clasificación VIA de Virtudes y Fortalezas de Carácter

## Virtud de la Sabiduría

- Creatividad:** original, adaptable, ingenuidad, ver y hacer las cosas de diferentes maneras.
- Curiosidad:** interés, búsqueda de novedad, exploración, apertura a las experiencias.
- Juicio:** pensamiento crítico, pensar desde todas las perspectivas, no saltar a conclusiones.
- Amor por el aprendizaje:** dominar nuevas habilidades y tópicos, aumentar sistemáticamente el conocimiento.
- Perspectiva:** sabiduría, brindar consejos sabios, ver el panorama general.

## Virtud del Coraje

- Valentía:** valor, no empequeñecerse ante amenazas o retos, enfrentar los miedos, defender lo que es correcto.
- Perseverancia:** persistencia, laboriosidad, terminar lo que se comienza, superar obstáculos.
- Honestidad:** autenticidad, ser fiel a uno mismo, sinceridad sin pretensiones, integridad
- Entusiasmo:** vitalidad, entusiasmo por la vida, vigor, energía, no hacer las cosas de manera tibia.

## Virtud de la Humanidad

- Amor:** amar y ser amado, valorar las relaciones cercanas con los demás, calidez genuina.
- Bondad:** generosidad, atención afectuosa, cuidado, compasión, altruismo, hacer por los demás.
- Inteligencia social:** inteligencia emocional, tener conciencia de los motivos/sentimientos de uno mismo y los demás, saber lo que motiva a otras personas.

## Virtud de la Justicia

- Trabajo en equipo:** civismo, responsabilidad social, lealtad, contribuir al esfuerzo del grupo.
- Equidad:** adherirse al principio de justicia, no dejar que los sentimientos sesguen las decisiones, igualdad de oportunidades para todos.
- Liderazgo:** organizar actividades grupales para concluir las tareas, influir positivamente en los demás.

## Virtud de la Templanza

- Perdón:** misericordia, aceptar las limitaciones de otros, otorgar segundas oportunidades, superar el rencor cuando le han ofendido.
- Humildad:** modestia, permitir que los logros propios hablen por sí mismos.
- Prudencia:** ser cuidadoso con las decisiones propias, cauteloso, no tomar riesgos innecesarios.
- Autorregulación:** autocontrol, disciplina, control de impulsos, emociones y vicios.

## Virtud de la Trascendencia

- Apreciación de la Belleza y la Excelencia:** reverencia y asombro por la belleza, admiración por la habilidad/excelencia, experimentar elevación por la belleza moral.
- Gratitud:** agradecido por lo bueno, expresar gratitud, sentirse bendecido.
- Esperanza:** optimismo, proyección al futuro, esperar lo mejor y trabajar para conseguirlo.
- Humor:** gusto por la risa y las bromas, hacer sonreír a otros, despreocupado – ver el lado positivo.
- Espiritualidad:** conectar con lo sagrado, propósito, significado, fe, religiosidad.

Fortalezas de carácter  
Guía de intervención



## EL LIBRO MUERE CUANDO LO FOTOCOPIA

### AMIGO LECTOR:

La obra que usted tiene en sus manos posee un gran valor.

En ella, su autor ha vertido conocimientos, experiencia y mucho trabajo. El editor ha procurado una presentación digna de su contenido y está poniendo todo su empeño y recursos para que sea ampliamente difundida, a través de su red de comercialización.

Al fotocopiar este libro, el autor y el editor dejan de percibir lo que corresponde a la inversión que ha realizado y se desalienta la creación de nuevas obras. Rechace cualquier ejemplar “pirata” o fotocopia ilegal de este libro, pues de lo contrario estará contribuyendo al lucro de quienes se aprovechan ilegítimamente del esfuerzo del autor y del editor.

La reproducción no autorizada de obras protegidas por el derecho de autor no sólo es un delito, sino que atenta contra la creatividad y la difusión de la cultura.

Para mayor información comuníquese con nosotros:



**Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.**

Av. Sonora 206, Col. Hipódromo, 06100  
Ciudad de México

**Editorial El Manual Moderno (Colombia), Ltda**

Carrera 12-A No. 79-03/05  
Bogotá, D.C.

# Fortalezas de carácter

## Guía de intervención

---

**Ryan M. Niemiec**

**Traducción**

Dra. Ana Natalia Seubert Ravelo  
Doctora en psicología  
Universidad Nacional Autónoma de México

Editor responsable:

**Lic. Georgina Moreno Zarco**  
Editorial El Manual Moderno



**Nos interesa su opinión  
comuníquese con nosotros:**



Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.,  
Av. Sonora núm. 206,  
Col. Hipódromo,  
Deleg. Cuauhtémoc,  
06100 Ciudad de México



(52-55)52-65-11-00



info@manualmoderno.com  
quejas@manualmoderno.com

Título original de la obra:

**Character Strengths Interventions.**

**A Field Guide for Practitioners** by Ryan M. Niemiec

Copyright © 2018 by Hogrefe Publishing [www.hogrefe.com](http://www.hogrefe.com)

ISBN: 978-0-88937-492-8

**Fortalezas de carácter. Guía de intervención**

D.R. © 2019 Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

ISBN: 978-607-448-740-4 versión electrónica

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria  
Editorial Mexicana, Reg. núm. 39

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema alguno o transmitida por otro medio —electrónico, mecánico, fotocopiador, etcétera— sin permiso previo por escrito de la Editorial.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form —electronic, mechanical, photocopying— without the prior permission in writing from the Publisher.



**Manual Moderno**®

es marca registrada de  
Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.

Niemiec, Ryan M., autor.

Fortalezas de carácter : guía de intervención / Ryan M. Niemiec ; traducción Ana Natalia Seubert Ravelo. — 1ª edición — Ciudad de México : Editorial El Manual Moderno, 2019.  
xxvi, 244 páginas ; 23 cm.

Incluye índice

Traducción de: Character strengths interventions  
ISBN 978-607-448-718-3

1. Psicología positiva. 2. Carácter. 3. Resiliencia (Rasgo de Personalidad). I. Seubert Ravelo, Ana Natalia, traductor. II. título

150.1988-scdd22

Biblioteca Nacional de México

Para mayor información sobre:

- Catálogo de producto
  - Novedades
  - Distribuciones y más
- [www.manualmoderno.com](http://www.manualmoderno.com)

Director editorial:  
**Dr. José Luis Morales Saavedra**

Editora de desarrollo:  
**Tania Flor García San Juan**

Diseño de portada:  
Copyright© 2017 Children, Inc.

## SOBRE EL AUTOR

El **Dr. Ryan M. Niemiec** es *Education Director* en el *VIA Institute on Character*, una organización sin fines de lucro con sede en Cincinnati, Ohio, la cual es considerada como líder global en el avance de la ciencia y práctica de las fortalezas de carácter. Ryan es autor de diversos libros incluyendo *Mindfulness and Character Strengths: A Practical Guide to Flourishing*, así como coautor de *Positive Psychology at the Movies* y *Movies and Mental Illness*. Ryan es un psicólogo galardonado, *coach* certificado, líder internacional de talleres y profesor adjunto en la *Xavier University*, *University of Pennsylvania*, y profesor invitado en diversas instituciones.

Ryan desarrolla (o codesarrolla) cursos, reportes y programas de VIA, y aplica las fortalezas como la pieza central del *Coaching* Basado en Fortalezas de Carácter. Como miembro de VIA, ayuda a profesionales en el ámbito del *coaching*, el *counseling*, los negocios, la discapacidad y la educación alrededor del mundo a aplicar las fortalezas de carácter personal y profesionalmente. Ha publicado más de 60 artículos y capítulos arbitrados o por invitación sobre fortalezas de carácter, *mindfulness* y tópicos relacionados. Ha fungido como editor asociado o editor consultor para cuatro revistas académicas, incluyendo la revista APA *PsycCRITIQUES* desde su comienzo en 2004. Tiene especial interés por la intersección entre fortalezas de carácter y *mindfulness*, disfrute, resiliencia, discapacidad intelectual o del desarrollo y promoción de la salud.

En 2014, Ryan logró completar más de 100 presentaciones sobre las fortalezas de carácter en un mismo año. En 2015, realizó una gira nacional de seminarios en Australia y universidades en Islandia y España, y dictó el discurso del *Rex J. Lipman Fellow* en el *St. Peter's College* en Adelaide, Australia. Ha sido presentador invitado o principal en cinco congresos destacados sobre psicología positiva. En 2017 fue nombrado *Fellow* de la *International Positive Psychology Association*.

Durante los últimos 15 años, Ryan ha sido líder de la comunidad de *mindfulness*, ha dirigido cientos de grupos sobre *mindfulness* para diversas audiencias y ha ofrecido discursos inaugurales, retiros y seminarios sobre fortalezas de carácter y *mindfulness*. Es el creador del programa basado en evidencia de práctica de fortalezas apoyado en *mindfulness* (MBSP), el primer programa estructurado para construir fortalezas de carácter. Además, adaptó el MBSP para ser usado en la plataforma *web* y la *app Happify* con el nombre de "*Awaken Your Potential*".

Las fortalezas particulares de Ryan son esperanza, amor, curiosidad, equidad, honestidad, perspectiva y apreciación de la belleza. Disfruta pasar tiempo de calidad con su esposa y sus tres hijos, viajar, jugar basquetbol, ver películas relacionadas con la psicología positiva (y *The Walking Dead*); es seguidor del equipo de atletismo de la *Michigan State University*, juega ajedrez en línea, y colecciona dispensadores Pez y figurillas de dragones de Komodo y mantarrayas.

Sigue a Ryan en redes sociales:

- El blog de Ryan en *Psychology Today* se llama "*What Matters Most?*"
- LinkedIn: ryanVIA
- Twitter: @ryanVIA
- TEDx: busque "Ryan Niemiec" y "TEDx"



## ELOGIOS PARA EL LIBRO

El libro indicado para desarrollar el carácter.

Martin E. P. Seligman, PhD, Zellerbach Family Professor of Psychology, y Director of Positive Psychology Center en la University of Pensilvania, Filadelfia, PA.

Tan inspirador como práctico. Las aplicaciones prácticas de este acercamiento a la conducta humana son vertiginosas. ¡Esta guía sobre psicología positiva está especialmente hecha para líderes y es un libro obligatorio que inspirará a cualquiera de ellos!

*Marshall Goldsmith, PhD, Thinkers 50 #1 Leadership Thinker in the World* y autor internacional de los bestsellers *What Got You Here Won't Get You There* y *Triggers*.

Ryan Niemiec toma una de las herramientas científicas más importantes de la psicología moderna para mejorar el bienestar y hace que la investigación cobre vida de una manera práctica para profesionales, padres y coaches. En momentos difíciles, cada uno de nosotros necesita saber, perfeccionar y usar nuestras fortalezas únicas para volcar al mundo hacia la esperanza, la salud y la felicidad.

*Shawn Achor, PhD, autor bestseller del New York Times por The Happiness Advantage.*

El Dr. Niemiec –autoridad mundial en fortalezas de carácter– ha unido con maestría ciencia y práctica en este libro, que provee a los profesionales con una guía práctica completa sobre intervenciones en fortalezas de carácter. Este libro orienta a los profesionales sobre la importancia de entender el contexto para asegurar que la intervención apropiada se use por la razón correcta con la persona correcta. Provoca la reflexión y promueve la esperanza. El conjunto de intervenciones en fortalezas de carácter está claramente explicado y los folletos son un recurso particularmente útil. ¡Es un libro obligatorio para cualquiera que trabaja con las fortalezas de carácter!”

*Lea Waters, PhD, Presidente de la International Positive Psychology Association; Gerry Higgins Chair en el Centre for Positive Psychology, Melbourne Graduate School of Education, University of Melbourne, Australia.*

¡Me alegra mucho que hayas escrito este libro! Es un trabajo muy importante. Este libro provee una guía invaluable para maestros y padres, consultores y gerentes –de hecho, para cualquier apasionado del florecimiento humano.

*Tal Ben-Shahar, PhD, autor bestseller de Happier* y fundador de *Happier TV*.

Para el lector que busca entender porqué el profesor de Harvard, Howard Gardner, dijo una vez “la ciencia de las fortalezas de carácter humanases el desarrollo más importante en la

psicología en el último medio siglo” mi recomendación es: comience con este libro. *Fortalezas de carácter. Guía de intervención* fue concebido de manera brillante por Ryan Niemiec. Es un libro que cobra vida y que me ayudó a ver el amplio panorama futuro en la psicología de las fortalezas de carácter –para revolucionar todo, desde la educación en la niñez temprana hasta el desarrollo del liderazgo en los negocios, el gobierno y la sociedad civil.

*David L. Cooperrider, PhD*, Profesor Universitario Distinguido en la *Case Western Reserve University*, Cleveland, OH.

La brecha entre teoría y práctica de fortalezas se ha cerrado de manera oficial –todo lo que necesita hacer es leer este libro y podrá aplicar fácilmente las intervenciones y ejercicios en fortalezas para usted mismo, clientes o investigación. Con el inspirador Dr. Ryan Niemiec navegando este barco de fortalezas aplicadas, simplemente no puede equivocarse –lea el libro y libere los superpoderes de las fortalezas.

*Itai Ivztan, PhD*, Director de *Masters in Applied Positive Psychology (MAPP)* en la *University of East London*, Reino Unido.

Se ha acumulado suficiente investigación científica para que no pueda ser negado que reconocer, apreciar y aprovechar las fortalezas en ustedes mismos y otras personas es uno de los caminos más eficientes y efectivos a una vida de éxito y realización. Lo que ha faltado es un manifiesto de CÓMO hacerlo. En sus manos se encuentra la descripción más integral hasta el momento.

*Todd Kashdan, PhD*, Profesor de Psicología y *Senior Scientist* en el *Center for the Advancement of Well-Being*, *George Mason University*, Fairfax, VA. Autor de *The Upside of Your Dark Side*.

Este libro es un increíble recurso para clínicos o *coaches* quienes desean incorporar a su trabajo en diferentes contextos un enfoque basado fortalezas. Desarrollado alrededor de fortalezas y virtudes de la clasificación VIA, este libro es integral, basado en la evidencia disponible y notablemente práctico. Creo que será una lectura esencial para cualquiera interesado en pasar de un enfoque a una intervención basada en fortalezas.

*Robert McGrath, PhD*, Profesor en la Escuela de Psicología, *Fairleigh Dickinson University*, Teaneck, NJ; *Senior Scientist* en el *VIA Institute*.

El nuevo libro de Ryan Niemiec es un recurso todo en uno para aquellos interesados en la teoría, la investigación y la aplicación de fortalezas de carácter. La investigación sobre fortalezas de carácter y las fortalezas particulares han madurado y sabemos que su uso en las intervenciones es efectivo, por lo tanto, es momento de diseminar las mejores prácticas basadas en investigación en áreas aplicadas. Siendo el primero en su tipo y habiendo sido escrito por el Director de Educación del líder global en la ciencia y práctica del carácter, este libro tendrá una larga vida útil.

*Willibard Ruch, PhD*, Profesor de Psicología en la *University of Zurich*, Suiza; Fundador y Presidente de la *Swiss Positive Psychology Association*; *Senior Scientist* en el *VIA Institute*.

Apenas terminé de leer el libro de Ryan Niemiec, *Fortalezas de carácter. Guía de intervención*, y debí tomar una pausa de varios minutos para incorporar y disfrutar la hazaña que ha logrado. Su libro es realmente una guía práctica. Siendo alguien que conoce a profundidad y claramente ama el emocionante territorio de las fortalezas de carácter, Ryan nos guía de manera experta para que podamos apreciar las maravillas que pueden encontrarse ahí; comparte su historia, nos avisa sobre posibles obstáculos y nos invita a explorar y disfrutar sus riquezas. Incluso, podemos llevarlas a casa con nosotros gracias a la generosidad de Ryan en compartir tantos recursos que ha creado y compilado.

*Margarita Terragona, PhD*, Directora de *PositivaMente*; *Fellow Honorario* del *Centre for Positive Psychology* en la *University of Melbourne*, Australia.

# DEDICATORIA

**Para:**

R<sup>4</sup> x M  
Rachelle  
Rhys  
Ryland  
Maya

Atesoro la singularidad de cada uno de ustedes, la cual tiene un efecto exponencial en mí y en la sinergia de nuestra familia.



Vayamos directo a la esencia: el Dr. Ryan Niemiec es la autoridad líder en la ciencia, práctica y enseñanza de fortalezas de carácter y, con este libro, resume en términos claros y prácticos lo que los profesionales necesitan saber para poner en práctica este nuevo conocimiento para sí mismos y sus clientes. En mi opinión, ¡este libro brinda a los profesionales los conocimientos más importantes para actualizar el potencial humano positivo desde los conocimientos de la psicología cognitiva! La ciencia de las fortalezas de carácter es el pilar de una “nueva” psicología –una enfocada en la variedad de bellas características psicológicas con las que todos los seres humanos han sido dotados– características que pueden ayudarnos a cada uno de nosotros a vivir nuestras vidas en pleno, tanto individual como colectivamente.

En 1999, el Dr. Martin E. P. Seligman, en ese entonces un año de haber sido nombrado presidente de la *American Psychological Association*, comenzó a escribir sobre la necesidad de la ciencia psicológica de aumentar su esfuerzo por entender y remediar el sufrimiento psicológico mediante el desarrollo de conocimiento científico sobre el lado positivo de la experiencia humana –cómo es que podemos construir vidas con emociones, relaciones y logros positivos en conjunto con un alto nivel de participación y significado. En otras palabras, hizo un llamado a la profesión psicológica a aprender sobre los procesos que llevan a la prosperidad humana. Él visualizó los esfuerzos por entender las emociones positivas, las características psicológicas positivas y las organizaciones positivas, siendo las características positivas el pilar de esta nueva “psicología positiva”. Como psicólogo clínico y presidente de una fundación filantrópica, yo respondí a este llamado al campo. Para abreviar una larga historia, el Dr. Seligman y yo trabajamos juntos para concebir un proyecto a tres años para crear las dos herramientas básicas que cualquier esfuerzo científico requiere –un encuadre y un lenguaje intelectual de lo que se quiere entender, y herramientas para medirlo. Cuando nos solicitaron identificar a la persona más calificada en el mundo para codirigir este esfuerzo, el Dr. Seligman identificó sin duda alguna al Dr. Christopher Peterson de la *University of Michigan*. Afortunadamente pudimos reclutar al Dr. Peterson por un periodo de tres años en que hizo una pausa total de sus responsabilidades en la universidad para enfocarse al 100% en el proyecto.

Como suele decirse, ¡el resto es historia! Los Drs. Seligman y Peterson, con el aporte de 55 renombrados académicos y profesionales del desarrollo juvenil positivo, se embarcaron en el esfuerzo más integral y robusto que ha existido por entender lo que es mejor de los seres humanos y cómo desarrollamos vidas completas y prósperas para nosotros mismos y los demás. El trabajo se presentó en 2004 en una innovadora publicación titulada *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Fortalezas de carácter y virtudes: una guía y

clasificación). El libro describe el fundamento intelectual de la clasificación VIA –una clasificación de 24 características psicológicas universales– e introduce las estrategias para medir esas características en adultos y jóvenes. Al mismo tiempo, el *VIA Institute on Character* puso a disposición del público las *VIA Surveys* (Encuestas VIA) de manera gratuita en su página *web*, y, sin ninguna estrategia de marketing, posterior a un año más de 1 millón de personas de todo el mundo habían encontrado y tomado la Encuesta VIA. Durante los siguientes pocos años, la gente continuó entrando al sitio para descubrir sus fortalezas de carácter, se formaron revistas y asociaciones de psicología positiva, y se volvió claro que la nueva subdisciplina de la psicología positiva había echado raíces y estaba aquí para quedarse. A la fecha, más de 5 millones de personas de todos los países del mundo han tomado la Encuesta VIA, que se ha traducido a 37 idiomas, y ya existen más de 300 publicaciones científicas relacionadas con la Encuesta en revistas profesionales.

El Dr. Niemiec fue uno de los primeros psicólogos en saltar a este trabajo con ambos pies. Fue coautor junto con Danny Wedding de un libro sobre películas y fortalezas de carácter en 2008. Posteriormente se convirtió en el primer empleado del Instituto VIA tras la contratación del director ejecutivo. Cuando entrevisté al Dr. Niemiec por primera vez, se estaba mudando a Cincinnati, Ohio, donde reside el Instituto VIA y se encontraba en búsqueda de empleo. VIA aún no contaba con la capacidad de contratarlo. Recuerdo su respuesta cuando le pregunté cuánto podría esperar para que se abriera un puesto: “¡trabajar para VIA sería un trabajo de ensueño, por esto esperaría para siempre!” De manera increíble, su entusiasmo por el trabajo únicamente ha crecido y él ha sido el más grande maestro de este trabajo en todo el mundo. Además, ha continuado uniendo sus intereses personales con la ciencia al publicar *Mindfulness and Character Strengths* en 2014 y al crear el programa de práctica de fortalezas basado en *mindfulness* (MBSP, por sus siglas en inglés). Como figura central en el instituto VIA, el Dr. Niemiec ha estado involucrado a profundidad con el pensamiento continuamente evolutivo del Instituto sobre el potencial de este importante trabajo para ayudar a volcar a la humanidad hacia su mejor naturaleza. Con este libro, comparte el pensamiento más actual y la investigación hasta el momento sobre tópicos como las fortalezas particulares, fortalezas situacionales (fásicas), dinámica entre fortalezas, sobreutilización e infrautilización, y ceguera frente a las fortalezas, entre otros.

Entonces ¿cuál es la gran cosa con las fortalezas de carácter? Como psicoterapeuta que pasó miles de horas por más de 15 años sentado con personas tratando de ayudarlas a seguir con sus vidas, puedo decir que desearía haber tenido la ventaja de este conocimiento cuando realizaba ese trabajo. Los profesionales se encuentran siempre en necesidad de herramientas. Cuando Skinner descubrió el proceso por el cual los programas de reforzamiento afectan la conducta humana, proporcionó herramientas a los profesionales que deseaban ayudar a sus clientes a cambiar conductas. Cuando Ellis, Beck y Seligman –los gigantes de la psicología cognitiva– revelaron los procesos mediante los que diferentes formas de pensamiento afectan las emociones y la conducta, proporcionaron a los profesionales estrategias para modificar el pensamiento y, así, modificar emociones no deseadas y las conductas desadaptativas asociadas. En este sentido, el descubrimiento del rincón de la psique humana donde residen las 24 fortalezas de carácter provee a los profesionales de palancas de las que pueden tirar para activar logros, impulsar el bienestar y elevar a otros hacia convertirse en su mejor versión.

Seré más específico. Si una pareja se presenta en un consultorio con problemas de relación, los profesionales pueden ahora pedirles que tomen la Encuesta VIA, discutir su uso de fortalezas el uno con el otro y estructurar un proceso impulsor de la relación para reconocer y apreciar las fortalezas en su pareja con regularidad. Si una persona desea mejorar su participación y satisfacción en el trabajo, un gerente o *coach* puede ahora crear un programa mediante el cual haga que el cliente aplique deliberadamente sus fortalezas de carácter superiores en su trabajo de manera constante y que seleccione roles dentro del trabajo que se emparejen mejor con quien ellos son. Ahora, cuando un padre o maestro desea ayudar a un niño a prosperar,

pueden enfocarse en reconocer las fortalezas de carácter en el niño conforme se van revelando, alimentando aquellas fortalezas y ayudándolo a desarrollar su autoconcepto –su narrativa personal– en torno a éstas. Ahora, los psicoterapeutas pueden construir la relación con sus clientes con base en las fortalezas vs. los problemas. Las emergentes aplicaciones de las fortalezas de carácter parecen ser interminables ¡y eso que apenas es un campo joven!

En este libro, el Dr. Niemiec organiza y describe docenas de aplicaciones específicas que poseen una cantidad variable de evidencia que las apoya. A diferencia de cualquier otro libro similar, este libro se distingue a sí mismo por clarificar vs. ofuscar qué tipo de evidencia existe en realidad para cada aplicación específica al momento de la publicación. Si bien algunas aplicaciones cuentan con evidencia replicada por estudios doble ciegos controlados con placebo, otras cuentan con evidencia más anecdótica. Los profesionales pueden elegir las aplicaciones teniendo un conocimiento completo sobre qué nivel de evidencia existe y, por supuesto, sobre qué resulta más relevante para su cliente. Es cierto también que, como en cualquier campo de práctica, es parte arte, parte ciencia. Por lo tanto, profesionales astutos pueden usar el contenido del libro para crear sus propias adaptaciones y ajustar las intervenciones de acuerdo con su criterio.

Este libro abre la práctica de la psicología de las fortalezas de carácter. La genialidad del trabajo VIA de Peterson y Seligman no radica tanto en ser un listado de características psicológicas importantes, sino más bien en que revela un **sistema** psicológico que posee dinámicas que apenas comienzan a ser entendidas. El Dr. Niemiec actualiza nuestros conocimientos sobre ese sistema. Tengo confianza en que él permanecerá como nuestro principal guía en el futuro, conforme se descubre más y más sobre cómo podemos actualizar juntos nuestros potenciales más altos a través de la aplicación de nuestras fortalezas de carácter.

**Neal H. Mayerson, PhD**  
**Chairman del VIA Institute on Character**



En el año 2004 algo revolucionario sucedió en el campo de las ciencias sociales. Por primera vez en la historia nació un lenguaje transcultural común para describir las mejores cualidades en los seres humanos – la clasificación VIA de fortalezas y virtudes. Nació una nueva ciencia del carácter humano. Junto con ella, se hizo disponible de manera gratuita en todo el mundo una medida (test) de rasgos positivos. Las ramificaciones prácticas de este trabajo emergente han sido sustanciales. Se le ha considerado como el esfuerzo o uno de los esfuerzos con mayor alcance en la psicología positiva y, por el científico Harvard y teórico de las inteligencias múltiples Howard Gardner, como una de las iniciativas más importantes en la psicología durante el último siglo.

Mientras tanto, en 2004, yo me encontraba ocupado ejerciendo como psicólogo clínico en St. Louis, trabajando cada día en el manejo clínico del dolor, en un programa de psicología y religión y en una clínica ambulatoria general, ayudando las personas a aliviar su sufrimiento y, en el camino, tratando de ayudarlos a encontrar la salud mental, física, social y espiritual. Entonces me topé con la clasificación VIA de Peterson y Seligman. Me sedujo y me enamoré de su naturaleza holística. Después de un breve cortejo, estaba enamorado. Comencé a planear mi futuro. Esto era, comenzar a usar la clasificación para estudiar películas a través de un lente positivo (Niemiec y Wedding, 2014), como mi colega y yo ya lo habíamos hecho desde el lente de la psicopatología (ver Wedding & Niemiec, 2014). Mi estudio me llevó a practicar la clasificación VIA con mis clientes – a experimentar, cuestionar, preguntarme, apreciar. Un par de cortos años después mi esposa y yo decidimos mudarnos a Cincinnati, más cerca a nuestras familias de origen. Conforme nos involucramos en el proceso, llegué a darme cuenta de que el *VIA Institute on Character* (antes conocido como el Values in Action Institute), la organización sin fines de lucro que promocionó todo el proyecto que culminó en este lenguaje común y su herramienta de medición, tenía su sede en la ciudad a la que me estaba mudando. ¿Cree usted en la sincronicidad?

---

## UN ROL ÚNICO

---

Neal Mayerson recuerda que cuando me reuní para desayunar con él y con Donna Mayerson y discutir un posible trabajo en el Instituto VIA, el me preguntó cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar por un puesto en VIA. Aunque mi esposa y yo nos encontramos ya en el proceso de mudarnos a Cincinnati y en necesidad de trabajo, hablé desde el corazón, “por ese trabajo, estaría dispuesto a esperar por siempre”.

Por fortuna, no fue necesario esperar tanto tiempo y comencé formalmente como Director de Educación en el Instituto VIA en marzo de 2009. Mi tarea, acorde a Neal, era simple: sumar y diseminar. Él y el Instituto VIA deseaba que yo: (a) reuniera la investigación más reciente y las mejores prácticas en fortalezas de carácter o relacionadas a las fortalezas de carácter – que conectara con científicos y con profesionales pioneros en la psicología positiva/ fortalezas de carácter a través de diversas disciplinas para reunir más conocimiento; (b) dar algo cambio a la comunidad de la psicología positiva – encontrar canales y crear medios para compartir la investigación y la práctica de las fortalezas de carácter a *coaches*, educadores y consumidores. De tal manera que eso ha sido trabajo por los últimos ocho años. Uno podría decir que es entonces cuando la escritura de este libro comenzó.

Yo describiría mi trabajo de acuerdo con lo que los investigadores en psicología positiva refieren como un “llamado”, lo que quiere decir que el trabajo es una extensión de quien uno es, un propósito significativo. Y, ¿cómo podría no ser un llamado para mi? Yo estudio y enseño aquellas cualidades esenciales que nos ayudan a entender la condición humana – que nos hacen más humanos, ayudan a mejorarnos a nosotros mismos, a desarrollar y apoyar a los otros y a contribuir a lo bueno. ¿Cuál podría ser un mejor punto focal que el punto focal que yace en lo profundo de nosotros? He sido consentido con mi trabajo, hablo con otros quienes están, ya sea apenas saliendo adelante con su trabajo, enfocados únicamente en su futura jubilación o, en el mejor de los casos, conformes con lo que hacen. Parto de aquellas conversaciones sorprendido por la falta de significado que la gente obtiene de sus trabajos, pero a la vez agradecido por el trabajo que tengo el honor de realizar cada día.

En muchas ocasiones me preguntan (profesionales consolidados y estudiantes), “¿Cómo obtengo un trabajo como el suyo?”. Les contesto “No tengo la menor idea”. No existe otro trabajo igual y hay pocos puntos de comparación. No soy ni únicamente un profesional, ni puramente un académico. En vez, soy parte profesional, parte investigador, parte educador, parte consultor, parte académico y, antes que nada, un colaborador VIA esencial en un equipo de cinco que actúa cada semana con un alcance global.

Por más de una década me mantuve atento y al pendiente de lo que sucedía en el campo de la psicología positiva, trabajando de cerca con líderes de pensamiento, investigadores y profesionales. Escuché historias de sufrimiento y de éxito. Soy privilegiado de poder escuchar los retos que *coaches*, psicólogos, maestros y gerentes enfrentan al trabajar sin las fortalezas de carácter. Al discutir con ellos la manera en la que podría integrar esta ciencia del carácter, se desencadena un aprendizaje mutuo y un círculo virtuoso, el cual me ayuda a mi y, ojalá, a ellos.

---

## LA BRECHA ENTRE CIENCIA Y PRÁCTICA

---

La ciencia se avanza con lentitud, mientras que la práctica se mueve con rapidez. Esto crea una gran brecha, nunca pudo psicología positiva resulta particularmente vulnerable. Los programas universitarios y certificados en psicología positiva están, en conjunto, liberando miles de estudiantes al mundo cada año. La mayoría de estos estudiantes son de alguna manera profesionales y por ello desean las mejores prácticas para ofrecerlas a clientes, estudiantes y empleados ... ¡y desean ofrecer aquellas prácticas de inmediato! Resulta impactante contrastar lo anterior con el ritmo de la ciencia: un investigador típico puede enfrentarse al siguiente escenario:

- En septiembre 2017, un investigador atiende una conferencia y se cataliza una nueva idea para una intervención que le gustaría conducir para potenciar el bienestar.

- Él/ella reflexiona sobre la idea por un mes, examina los recursos que tiene, los recursos que necesita y seis meses después determina que el proyecto es factible.
- Él/ella propone la idea a su institución, supervisores, institución que proporciona los recursos u otras instancias que toman decisiones. Seis meses después, él/ella recibe luz verde para realizar el proyecto.
- Con suerte, el momento es el correcto y pueden comenzar a reclutar participantes en dos meses.
- Él/ella recluta participantes para el estudio en un periodo de dos meses.
- Él/ella asigna de manera aleatoria a los participantes en grupos, realiza un estudio de intervención de seis meses y lo completa.
- Le toma un mes analizar los datos.
- Al encontrar hallazgos alentadores e interesantes, le toma seis meses escribir de manera colaborativa los datos en un artículo que sea publicable.
- Él/ella manda el artículo a una revista siguiendo los pasos y requerimientos de ésta (1 mes).
- Un mes después, el editor de la revista envía el artículo a una revisión por pares dando instrucción de revisar el artículo y ofrece retroalimentación en un periodo de cuatro meses.
- El editor recibe retroalimentación en la fecha límite y le toma un mes revisar el artículo y su retroalimentación. Posteriormente envía toda la retroalimentación al investigador. El artículo es rechazado con posibilidad a hacer reenviado.
- El investigador discute la retroalimentación con sus colegas, deciden hacer cambios y volver a mandar el artículo. Lo hacen en tres meses.
- Un mes después, el editor envía la nueva versión del artículo con cambios de nuevo a los revisores.
- Los revisores envían la retroalimentación nuevamente al revisor en tres meses y un mes después el editor envía esta información de regreso al investigador. El artículo es aceptado con cambios.
- Felices, el equipo de investigación realiza los cambios finales y manda el manuscrito nuevamente revisado de vuelta al editor en el periodo de un mes. Dos meses después es aceptable.
- El artículo se encuentra oficialmente en prensa y entra en la fila de espera de la revista. Será publicado en 12 meses.
- La revista publica (electrónicamente) el artículo en tiempo. Los lectores pueden ahora acceder al artículo. Fue publicado 60 meses después de la idea original. La fecha actual es septiembre 2022.
- Tristemente el artículo no tiene apoyo de la prensa o de la institución de los investigadores en términos de marketing y sólo un pequeño porcentaje de personas puede leer el artículo a pesar de los resultados positivos de esta nueva intervención. No obstante, se encuentra archivado en diversas bases de datos línea.
- ¡Cinco años! Los números varían, más o menos, en base al investigador individual, la institución, el país y la revista a la que se envíe el artículo. Están en juego muchos obstáculos y pasos adicionales para algunos investigadores, por ejemplo, falta de resultados positivos, falta o pérdida de financiamiento, fallas en el diseño que cause que el estudio se abandone, rechazos reiterados de las revistas, etc.

Como punto de comparación, a continuación, se ofrece el escenario diario común de un profesional:

- En septiembre de 2017, un profesional toma un nuevo taller sobre fortalezas de carácter.
- Al día siguiente revisa su agenda y ve ocho clientes, quienes, todos con algún sufrimiento en la vida, necesitan su ayuda. Con el primer cliente que ve, integra una intervención en fortalezas de carácter al enfoque existente para ayudarlo.

Te resulta bastante claro encontraste – 5 años contra un día. Los números pueden variar en ambos lados – por ejemplo, algunas revistas tienen una tasa de respuesta bastante más rápida, especialmente aquellas que se encuentran en línea; por otro lado, algunos profesionales tenderán a discernir, reflexionar, leer y discutir nuevas ideas por un tiempo considerable antes de aplicarlas. Aún así, el contraste permanece.

Considerando esta brecha, se hace necesario un puente en el campo de la ciencia del carácter. Este libro pretende contribuir a este puente – fiel a su homónimo – un puente para apoyar e informar tanto a la ciencia como a la práctica.

---

---

## ¿POR QUÉ AHORA?

---

---

Demasiadas veces fueron aquellas en las que ofrecí un taller práctico o una conferencia sobre fortalezas de carácter y que al terminar la gente se me acercara y me dijera – estuvo excelente, pero ¿cómo lo aplico? Yo los miraba con asombro como si: a.) hubieran entrado a los últimos cinco minutos del taller b.) yo fuera un terrible líder del taller o c.) no pudieran hacer el salto de los ejercicios prácticos para así mismos a ayudar a sus clientes/ estudiantes. Esto, en conjunto con la motivación proveniente de muchos, fortaleció mi interés en escribir este libro como una “guía práctica” para profesionales.

El texto *Character Strengths and Virtues* (Peterson y Seligman, 2004) sobre la clasificación VIA tiene ya 13 años. La fecha también corresponde a cuando los profesionales comenzaron a aplicar este trabajo. No existe en el campo de la psicología positiva un libro para profesionales que aborde directamente la riqueza de los conceptos alrededor de las fortalezas de carácter VIA y que ponga sobre la mesa lo que se sabe sobre las mejores prácticas en fortalezas de carácter. Este libro para usted, quien ayuda, ha tardado un gran tiempo en llegar.

El eje central de la psicología positiva ha explotado en este momento, sumando cientos de publicaciones científicas y académicas. Si bien existe mucho que aprender sobre la aplicación de las fortalezas de carácter, los conceptos centrales y las prácticas sólidas están emergiendo. Cuando son aplicadas, las fortalezas de carácter poseen un gran potencial para incrementar el bienestar, nutrir la resiliencia, mejorar las relaciones y crear culturas de apoyo fuertes dentro de las familias, salones de clase y organizaciones. Para este fin, las fortalezas de carácter lubrican y catalizan la buena vida mientras manejan los tiempos difíciles y los retos de vida.

No obstante, ¿es la palabra escrita la mejor manera de enseñar fortalezas de carácter? Probablemente no. No hay nada que reemplace la experiencia y la conexión que fluye de recibir amor genuino de otro o expresar una profunda curiosidad a otro. No obstante, la palabra escrita establece el marco, ofrece profundidad, provoca nuevas ideas y plasma ejemplos y ejercicios – que posteriormente serán puestos en acción por el lector, para sí mismo o para los demás. A lo largo del libro con frecuencia uso estos dos términos:

- Profesional: me refiero a cualquier profesional de la asistencia, por ejemplo un psicólogo, consejero, trabajador social, mentor, *coach*, gerente, maestro, médico, enfermero, técnico en salud, mediador o profesor. En muchos casos, la palabra puede incluir a un papá que ayuda a un hijo, un cónyuge que ayuda al otro, o un
- consumidor que actúa como un profesional para sí mismo. Mi enfoque, sin duda refleja con mayor fortaleza mi trabajo como psicólogo/*coach*/ educador, por lo tanto, aquellos en una profesión similar encontrarán probablemente mayor coherencia con las urgencias ejercicios a lo largo del libro.

- Cliente: me refiero cualquier persona que recibe ayuda o apoyo, como un paciente, alguien que recibe *counseling* o *coaching*, estudiante, empleado o incluso uno mismo.

Quiero asumir que cualquier profesional que toma este libro valora, al menos, el enfoque basado en fortalezas para trabajar con clientes. Este libro fue escrito de manera propositiva con esa realidad en mente. Cualquier gerente, consejero, *coach* o maestro puede tomar el libro y aprender conceptos clave de las fortalezas de carácter y de las fortalezas particulares (Capítulos 1 y 2), las consideraciones más cruciales para la aplicación (Capítulo 3), maneras de solucionar problemas y afinar un enfoque dirigido hacia las fortalezas de carácter (Capítulo 4), así como tópicos avanzados relacionados a las fortalezas como el sobreuso, la colisión de fortalezas, moralidad y la integración con disfrute, flujo y *mindfulness* (Capítulo 5). Posteriormente los profesionales y clientes pueden revisar información detallada sobre cada una de las 24 fortalezas en impresos de una hoja (Capítulo 6), así como trabajar con prácticas empíricas amigables al usuario (Capítulos 7 y 8) y una serie de recursos adicionales (Apéndices).

---

---

## NO EXISTE UN ALGORITMO PARA LA VIDA

---

---

En su texto sobre virtudes, Fowers (2005), ofrece este adagio, el cual también es cierto para las fortalezas de carácter. A pesar de los cientos de estudios referidos en este libro, más de 100 actividades empíricas en fortalezas de carácter y numerosos conceptos esenciales involucrados en la aplicación de este trabajo, permanece, y probablemente siempre lo hará, una subjetividad, una demanda por entender la gran cantidad de factores individuales y basados en el contexto. Por ello no existe un algoritmo para entender del todo y aplicar las fortalezas de carácter. Por lo tanto, este libro no constituye un método tipo “programa de 10 semanas” o “seis pasos para aplicar la ciencia de las fortalezas”. No quiero decir que tales programas no deban de laborarse – porque si debería, y lo son. Pero tales programas son siempre una extensión del profesional individual quien lo crea y lo dije. No existe sólo una manera.

Que algo en este libro los ayude a ver con claridad la sabiduría que yace detrás, a expresar la bondad que está en ustedes y que ayude a otros a encontrar su camino.

**Ryan Niemiec**  
**Mayo 2017**  
**Cincinnati, Ohio**



## AGRADECIMIENTOS

La sección de agradecimientos de este libro fue la que más releí. En realidad, disfruto apreciando con gratitud y humildad a todas las personas que han tenido un impacto en mí y, o me han ofrecido apoyo y sabiduría.

Mi completa gratitud al equipo de base del Instituto VIA, el cual componemos cinco: el presidente de VIA, Neal Myerson, uno de los padres fundadores menos conocidos de la psicología positiva, quien muestra un nivel casi inhumano de creatividad, juicio/pensamiento crítico y perspectiva, lo que significa que elabora ideas y vías desde la más pequeña a la más gran escala, trabajando desde los matices y teniendo una visión del futuro a largo plazo, a veces en la misma oración. En ocasiones, Neal habla acerca del 50 aniversario de VIA y de donde se encontrará en el año 2050; el dice que no se encontrará aquí para verlo, pero conociendo su perseverancia, creo que podría. En cualquier caso, con seguridad se sentirá honrado por esta organización sin igual y la gran cantidad de buenas decisiones, tomadas por él y otros, que llevaron a VIA al lugar en que se encuentra el día de hoy.

En todo buen equipo existe una persona orientado a las relaciones – alguien que ofrece apoyo, maneja los conflictos y expresa las emociones de manera clara y directa en el tono de una conversación de todos los días ... alguien que se esfuerza por ayudar sólo por ayudar (probando así que el altruismo puede en verdad ser desinteresado) ... alguien brillante pero que jamás lo diría, magnánimo pero que se enfoca más en caminar que en hablar. Estoy, por supuesto, hablando de la inigualable Donna Mayerson, Directora de Prácticas de VIA.

Está también Breta Cooper, Directora de Negocios de VIA, quien es recordado por cada persona que la conoce. Es recordada porque es impresionante. Ella utiliza su aguda mente para ejercer su prudencia dirigida a la planeación sobre “que sigue”, una inteligencia social siempre apropiada, y un juicio/ pensamiento crítico amablemente retador. Puede llegar a sorprender a la gente el cómo evalúa la situación, reúne la motivación de las personas, analiza y disecciona ideas/pensamientos/respuestas en su mente, y luego lo comparte. Sin duda alguna esta combinación de fortalezas la lleva a liderar exitosamente nuestras reuniones de equipo VIA y tantos acontecimientos de diversas índoles en VIA que ni siquiera me atrevería a contar.

Finalmente, Kelly Aluise, Especialista en Comunicaciones de VIA, manda correos y habla con cientos de personas cada mes, ayudándolos con un código de investigación para estudiar la Encuesta VIA, navegando el terreno de sus consultas y propuestas y una gran cantidad de otras tareas que ayudan a los profesionales y a los consumidores a usar sus propias fortalezas para ayudar a otros a hacerlo. De las que terminan siendo miles y miles de personas, me atrevería a apostar que son cero o casi cero quienes han tenido una experiencia negativa con Kelly. Exactamente el opuesto de una respuesta negativa es lo que constituye en realidad la norma. Kelly es un ejemplo de trabajo en equipo; podría ser entrevistada y estudiada en torno a cómo despliega esta fortaleza con tanta fuerza y para el beneficio de otros, en especial el equipo VIA.

Considerándolo todo, el equipo VIA es uno colaborativo. No existe un día que pase sin que el equipo construya un puente y ofrezca apoyo/ consejo/ esperanza para otro. Ese es el tipo de organización sin fines de lucro a la que yo deseo pertenecer. Es un equipo que presiona y reta y, en especial, lidera. En un mal día, este equipo se excede en ideas y pensamiento crítico. Imagínese como es en un buen día.

Otros en el trabajo con quienes hablo frecuentemente sobre fortalezas de carácter incluyen al siempre listo para participar y rápido en lograr, Chris Jenkins y al gurú de la galería de arte Mayerson y gerente de becas, Jeff Seibert. Aunque aprecio muchas cosas sobre Chris y Jeff, probablemente lo que más aprecio son nuestras conversaciones sobre *The Walking Dead*, las cuales me ayudaron a conservar mi sanidad, trabajar a través de las teorías y disfrutar de una fantasía postapocalíptica. Podría llenar el resto de las hojas describiendo el talento y la gracia de Clare Blankenmeyer, quien promueve el innovador *Mayerson Service Learning Program*. En el día de voluntariado de nuestra organización, Clare fue quien, subida al tope de una escalera con un taladro, varios tornillos y otras herramientas, se balanceaba en una pierna para colocar un enrejado en un barrio de bajos recursos, mientras todos los demás observaban a salvo desde abajo (¡Yo fui quien sostenía la escalera!). Suelo pensar que estoy ocupado y que logro muchas cosas, pero luego veo a Clare y regreso a la realidad - ¡Gracias Clare! También son profundamente apreciadas siempre las conversaciones e historias, amables, de buena naturaleza y basadas en fortalezas de carácter, que surgen cuando hablo con Rachel Gray y con Maureen Heckmuller.

Con apreciación por los científicos principales de VIA, Bob McGrath y Willi Ruch, ambos quienes funcionan a un nivel extraordinariamente alto de sofisticación, integridad y perspectiva. Ellos iluminan la vía de la ciencia del carácter con su investigación innovadora, la formación de discípulos en la investigación y el gran fundamento de conocimiento que han establecido para las siguientes décadas. Con apreciación adicional a los consultores VIA y mis amigos, incluyendo a Michelle McQuaid, Jillian Darwish, Tayyab Rashid y Fatima Doman.

Algunas personas en la psicología positiva cuyo entusiasmo me eleva y de manera simultánea me mueve a nuevas alturas. Algunos dirían que se trata de algo intangible dentro de la persona; yo diría que es una cierta manera en la que expresa sus fortalezas lo que me habla. Cuando escucho los nombres estos individuos, no puedo evitar sonreír y apreciar sus regalos y la conexión que tengo con ellos. Se trata de Itai Ivztan (a quien me refiero como “el Roberto Benigni de la psicología positiva”), Dan Tomasulo, Shannon Polly, Margarita Tarragona, Tayyab Rashid y Roger Bretherton. Cada uno es brillante en su trabajo y un verdadero ejemplar de lo que significa pertenecer a este campo.

De la misma manera, no puedo decir suficientes cosas positivas sobre los talentos, entusiasmo y naturaleza colaborativa de mis amigos y colegas David Giwerc, James Pawelski, Scott Bautch, Lea Waters, Maria Sirois, Lucy Hone, Meriden Peters, Rene Oehlenschlaeger, Claudia Morales Cueto, Aaron Jarden, Bob Bradley, Ruth Pearce, Christina Madrid, Darren Coppin, Kristin Truempy, Eileen Henry, Ebbe Lavendt, Lotta Wallin, Katie Curran, Megan McDonough, Jane Anderson y Mads Bab.

Y una profunda reverencia de gratitud algunos de mis colaboradores, asociados y/o simpatizantes: Hadassah Littman-Ovadia, Suzy Green, Sven Roovers, Karrie Shogren, Mike Wehmeyer, Dan Lerner, Seph Fontane Pennock, Fred Bryant, Mathew White, Judy Lissing, Dave Shearon, Kate MacKinnon, Mark Linkins, Linda Rufer, Cypress Walker, Hugo Alberts, Tim Lomas, Nirb Singh, Veronika Huta, Carol Kauffman, Kelly Michael, Mary Gregerson, Mike Steger, Lisa Sansom, Greg Pejda, Paul Wong, Charles Walker, Caroline Adams Miller, Cooper Woodard, Keith Oatley y Tal Ben-Shahar.

Con apreciación por aquellos quienes han hecho un esfuerzo por apoyar mis presentaciones, vínculos universitarios, tours y/o escritura: Karl Stuckenberg, Tim Bryant del *Center for Ethi-*

*cal Leadership Development* en *Mount St. Joseph University*, Jim Hudson, Mike Sontag, Leanne Hides, Tash Dean, Jan Walburg, Juan Humberto Young, Dora Gudsmundsdottir, Sajel Bellon, Jennifer Cory, Todd Finnerty, Deb Easley, Mike Holman, Jane Wundersitz, Margarita Tarragona, James Pawelski, Judith Saltzberg, Hans Henrik-Knoop, Marlena Kossakowska, Sandra Scheinbaum, Dianne Vella-Brodrick, Aaron Jarden, Kathryn Britton, Nancy Snow, Senia Maymin, Todd Gibbs de la *Ohio State University*, Amy Barnes, Vicki Pitstick y James Larcus (como un férreo fan/graduado de la *Michigan State University*, podré no apoyar a tu escuela, pero con certeza apoyo tu trabajo sobre la integración de fortalezas de carácter).

Con agradecimiento por los socios del Instituto VIA, incluyendo a Ofer, Tomer y Tiffany de Happify; David Covey y Stephan Mardyks de SMCOV; los brillantes Rabinos Irwin Kula y Rebeca Sirbu de CLAL; Megan McDonough y colaboradores en el *WholeBeing Institute*; Craig Case y colaboradores de Q Works; Paula Felps, Deb Heisz y el personal de la revista *Live Happy*; los talentosos Tom Lottman and Sarah Zawaly de *Children Inc.*, líderes en desarrollo infantil temprano y entrenamiento de maestros. Y, por supuesto, el socio central de innovación de VIA en el campo de la educación para llevar las fortalezas de carácter a los maestros y a los jóvenes de una manera sustancial – la *Mayerson Academy*. Esta organización sin fines de lucro entrenar a los maestros de escuelas públicas en la región de Cincinnati es encabezada con una estrategia considerada y con un corazón compasivo por Jillian Darwish en conjunto con el supremo talento de muchos, incluyendo: Lynn Ochs, Karen Graves y Lisa Scheerer. Especiales agradecimientos a todos aquellos investigadores quienes me mantuvieron actualizado sobre su trabajo y me hicieron llegar sus artículos antes de su publicación para mantenerme (y a la comunidad VIA) informado, incluyendo, pero no limitado, a Hadassah Littman-Ovadia, Willibald Ruch, Marianne van Woerkom, Bob McGrath, Todd Kashdan, Shiri Lavy, Claudia Harzer, Rene Proyer, Thomas McGovern, Marco Weber y Kim Sperber.

En nombre de todo el mundo me siento feliz de compartir agradecimiento por el surgimiento de la clasificación VIA, específicamente a los autores del texto *Character Strengths and Virtues*, directores y consejeros, lo que incluye al fundador de la psicología positiva Marty Seligman, al inigualable genio que constituye Chris Peterson, quien ya no se encuentra con nosotros, en conjunto con otros 53 distinguidos científicos. Con frecuencia tengo a Chris en mente mientras escribo libros sobre fortalezas de carácter, con la esperanza de que de alguna manera se sienta orgulloso y que se le hace justicia al su trabajo, el cual trazó camino.

Existe en Cincinnati, de manera local, un movimiento llamado *Strong Cincinnati*, el cual trabaja en hacer a la ciudad de Cincinnati la líder mundial en la aplicación de fortalezas de carácter en la comunidad (ver <http://www.strongcincinnati.org>). En efecto, si usted busca las siguientes increíbles organizaciones, cada una en un nivel distinto de integración de fortalezas de carácter y cada una con pioneros de las fortalezas de carácter, sabrá a qué me refiero: *Children Inc.*, *Talbert House*, *Mayerson Academy*, *Beech Acres Parenting Center*, *Down Syndrome Association of Greater Cincinnati*, *Lindner Center of Hope*, *Starfire*, *Public Allies*, *Interact for Health*, *Living Arrangements for the Developmentally Disabled (LADD)*, *Mount St. Joseph University*, *Northern Kentucky University*, *Reel Abilities Film Festival*, *Cincinnati Children's Hospital Medical Center* y *Xavier University*.

También en Cincinnati, con gran apreciación por mis amigos/colegas: Teri Caudill, Tara y Brad Proano-Raps, Bob Pautke, Lou Flaspohler, Jim Mason, Tim Vogt, Susan Brownknight, Molly Lyons, Steph Weber, Dave Brewer, Jami Cabrera, Neil Tilow, Robin Arthur, Nickol Mora, Jason Harris, Jennifer Sharp, Rick Reckman (mi compañero de esneñanza en psicología positiva en la *Xavier University*) y el irremplazable Deb Pinger. Para aquellos en St. Luis que me apoyaron en mi cambio a VIA en Cincinnati solo deseando lo mejor para mi: con una apreciación de por vida a mi socio escritor Danny Wedding, mi amigo y antiguo jefe, Ron Margolis, y mi querida amiga, Marilyn Wussler, así como a mis amigos Bob y Renae Achter, Helen Friedman y Rob Furey.

En una época en la que otras editoriales son decididamente faltas de coraje o estáticas en sus costumbres, ha sido Hogrefe quien ha dado un paso al frente comuna de las editoriales líderes en el movimiento de psicología positiva. Su sobresaliente y colaborativo equipo y la increíble gente que lo conforma son lo que hace trabajar con esta editorial algo especial. Poner caso de este libro, hablo de Rob Dumbleby, quien lidera y hace malabarismos con los proyectos con una fuerte inteligencia social, perspectiva y pensamiento crítico, y de Lisa Bennett, cuya mezcla de mente y corazón al hacer el trabajo de edición ayudó a que mis palabras brillaran. Cualquiera que aprecie este libro debería mandar un agradecimiento a Rob y Lisa.

Puede sonar cliché el decir que ha aprendido de miles de personas, pero en este caso es cierto. Desde que me uní al *VIA Institute on Character*, he enseñado a miles de personas, mandado correos a miles de personas y tenido cientos de conversaciones personales – formales e informales – con personas acerca de este trabajo en fortalezas de carácter. Estas personas van desde Oprah Winfrey hasta un niño de cinco años; *CEOs* hasta conserjes; distinguidas luminarias de la psicología positiva hasta jóvenes estudiantes; desde usuarios descontentos hasta entusiastas de la Encuesta VIA; desde detractores hasta fanáticos. ¿Cómo podría no aprender de todos ustedes? Cada interacción, fuera cara a cara, por teléfono, Skype o correo electrónico ha jugado un papel al informarme, retarme y apoyar mi entendimiento de esta hermosamente compleja, universalmente esclarecedora y constantemente en evolución área de las fortalezas de carácter. ¡Mi gratitud a todos ustedes, nombrados y anónimos!

A mi familia en la distancia: primero que nada, gracias a mi mamá y papá, quienes han tenido ambos una gran influencia en quien me he convertido el día de hoy. Así como a Lisa, Joey, Bob, Gloria, Monica, J. P., Zara-zen, Danny P., Ellen, Betty, Alex, Danielle, Marley, Kelly, Jade, Hedy, Chris, Scott, Erin, Benjamin, Stacey, Austin, Alayna, Tía Jeanne, Tío Jerry, Julie, Danny, Kelly, Steve, Dave, Daniela, Dominic, Charlotte, Tío JJ, Tía Laurie, Morgan, Jacob, Tía Gwen, Tío Don, y a toda la familia Juszczuk – estoy agradecido de tenerlos en mi vida.

Y a mi familia en casa – Maya, Ryland, Rhys, Rachelle – se ha vuelto algo común para mi decir “no me tomará mucho escribir ese libro”. Y luego lo hace. A decir verdad, algunos meses de escribir en las noches y los fines de semana no es mucho tiempo, pero cualquier periodo es demasiado largo si me separa de ustedes. Gracias por su paciencia al permitirme seguir mi pasión. Gracias por enseñarme a balancear hogar y trabajo. Gracias por ser R<sup>4</sup> x M.

# Contenido

<b>Sobre el autor</b> .....	<b>V</b>
<b>Elogios para el libro</b> .....	<b>VII</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>IX</b>
<b>Prólogo</b> .....	<b>XI</b>
<b>Prefacio</b> .....	<b>XV</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>XXI</b>
<b>Capítulo 1:</b> Fundamentos de la práctica basada en fortalezas. Siete conceptos fundamentales de la ciencia del carácter .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 2:</b> Fortalezas particulares. Investigación y práctica .....	<b>25</b>
<b>Capítulo 3:</b> Aspectos esenciales de la práctica. Seis estrategias de integración para una práctica basada en fortalezas .....	<b>53</b>
<b>Capítulo 4:</b> Trampas conductuales, ideas falsas y estrategias .....	<b>91</b>
<b>Capítulo 5:</b> Tópicos avanzados en la aplicación de fortalezas de carácter .....	<b>111</b>
<b>Capítulo 6:</b> Puntos relevantes de las fortalezas de carácter. 24 Impresos para el profesional .....	<b>141</b>
<b>Capítulo 7:</b> Cómo aplicar las intervenciones dirigidas a fortalezas de carácter .....	<b>169</b>
<b>Capítulo 8:</b> Intervenciones basadas en investigación para fortalezas de carácter .....	<b>181</b>

<b>Capítulo 9: Epílogo</b> .....	183
<b>Apéndice A</b> .....	185
<b>Apéndice B</b> .....	191
<b>Apéndice C</b> .....	193
<b>Apéndice D</b> .....	195
<b>Apéndice E</b> .....	203
<b>Apéndice F</b> .....	205
<b>Apéndice G</b> .....	207
<b>Apéndice H</b> .....	209
<b>Índice</b> .....	211

## FUNDAMENTOS DE LA PRÁCTICA BASADA EN FORTALEZAS. SIETE CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA CIENCIA DEL CARÁCTER

### INTRODUCCIÓN

---

Era el año 2009. Había escrito un libro sobre fortalezas de carácter el año anterior y era una de las pocas personas destinadas a tal esfuerzo al tema y, sin embargo, me di cuenta de que sabía muy poco al respecto. Había estudiado minuciosamente las 24 fortalezas; la investigación al respecto; sus aplicaciones y los extensos antecedentes de la clasificación VIA (*Values in Action Inventory*). No obstante, no existía un conocimiento profundo sobre la naturaleza del carácter y la versatilidad de su aplicación. Hubiera sido fácil para mí pensar que lo sabía todo cuando llegué al Instituto VIA, pero hubiera sido un gran error asociado a una mentalidad inamovible que se creía experta. Valorando mis fortalezas de curiosidad y esperanza, decidí abrirme a nuevas ideas y perspectivas. Fue hasta que tuve varias conversaciones con Neal Mayerson (presidente del Instituto VIA) que amplí mi manera de pensar sobre lo que realmente significa carácter. Día tras día, fue con estos diálogos, además de los retos impuestos por el pensamiento crítico y creativo del equipo del Instituto VIA, en conjunto con la reflexión solitaria, que comencé a entender en verdad la profundidad de este trabajo. Resulta claro que quienes trabajan con fortalezas de carácter están comprometidos con un trabajo de por vida. Estas fortalezas son las catalizadoras de discursos y acciones positivas que podemos utilizar por el resto de nuestra vida en cualquier situación.

Al leer este capítulo construirá un conocimiento fundamental sobre fortalezas de carácter sobre el cual basar las prácticas e intervenciones en fortalezas de carácter (IFC) que se ofrecerán en capítulos posteriores. Se delinearán los siete conceptos fundamentales que subyacen a las fortalezas de carácter: un lenguaje común, dimensionalidad y contexto, pluralidad, todas las fortalezas de carácter tienen importancia, diferentes tipos de fortalezas, las fortalezas de carácter pueden desarrollarse, y ser y hacer. Aunque los conceptos no se discuten de manera exhaustiva, sirven como un punto de partida para los lectores y, en especial, a los profesionales que trabajan con individuos desde una perspectiva basada en fortalezas. Con este propósito, se ofrecen “tips basados en fortalezas para profesionales” para ayudarlos a convertir las ideas en acciones.

Se recomienda leer el Apéndice A como suplemento del capítulo, ya que ofrece los antecedentes de la clasificación VIA de las fortalezas y virtudes de carácter, así como la herramienta de medición Encuesta VIA (*VIA Survey*). Muchos profesionales encontrarán útil el explicar estos conceptos a sus clientes. El recuadro 1-1 enlista diversas definiciones de las fortalezas de carácter encontradas en la literatura al respecto.

Las fortalezas de carácter son rasgos/habilidades positivas que resultan gratificantes de manera personal, no menoscaban a los demás, son ubicuas y valoradas en diversas culturas, y coinciden con numerosos resultados positivos para uno mismo y los demás.

### RECUADRO 1-1. ¿Qué son las fortalezas de carácter?

- Los manantiales o mansiones de una buena vida, una vida bien vivida (Seligman, 2002).
- Ingredientes psicológicos, procesos o mecanismos, que definen a las grandes virtudes (p. ej. sabiduría, justicia, templanza)... rutas distinguidas a las virtudes (Peterson y Seligman, 2004).
- Capacidades para pensar, sentir y comportarse (Park et al., 2004).
- Rasgos positivos que son clave para nuestro ser/identidad y nuestro hacer/conducta (Niemeck, 2014a).
- Elementos básicos de una vida próspera; las fortalezas de carácter son el camino al bienestar, se describen como PERMA –Emociones positivas, Compromiso, Relaciones positivas, Sentido y Realización (por sus siglas en inglés: Positive emotions, Engagement, positive Relationships, Meaning, y Accomplishment) (Seligman, 2011).
- Los determinantes interiores de una vida plena –una vida de placer, compromiso y sentido (Peterson et al., 2005).
- Un conjunto de rasgos positivos que se reflejan en el pensamiento, las emociones y la conducta (Park y Peterson, 2010).
- Aspectos de la personalidad moralmente valorados... los fundamentos de un desarrollo y un progreso óptimo a lo largo de toda la vida (Park y Peterson, 2009).
- Un poder para actuar bien, una fuerza que tiene o puede tener un efecto, la voluntad de actuar de manera humana (“virtud” descrita en Comte-Sponville, 2001).
- Para sintetizar lo que éstos y otros investigadores en diversas culturas dicen sobre las fortalezas de carácter, el VIA Institute on Character explica que la clasificación VIA es un “lenguaje común” sobre rasgos de personalidad que:
  1. Reflejan la identidad personal.
  2. Producen resultados positivos para nosotros y los demás (p. ej. bienestar, relaciones positivas, logro), y contribuyen al bien colectivo.
  3. También se conoce a éstas como las tres refracciones de la clasificación VIA.

## UN LENGUAJE COMÚN

Las 24 fortalezas de carácter, como grupo, son un lenguaje común que describe lo mejor en los seres humanos y resulta un descubrimiento innovador ya que, históricamente, nunca ha habido un lenguaje del carácter que sea común a todas las culturas. La realidad de dicho principio se encuentra en todos lados: *coaches* y consejeros usan este “lenguaje común” con sus clientes o pacientes para ayudarlos a identificar sus mejores cualidades; gerentes usan este “lenguaje” para ayudar a sus empleados a ser más productivos y felices en el trabajo, y maestros lo usan para ayudar a los estudiantes a consolidar el aprendizaje. Las familias lo usan para crear una cultura positiva en casa y los individuos para su desarrollo personal. Contar con un lenguaje accesible para todos permite a cada persona estar “en la misma página” que los demás al enfrentar un reto, participar en una conversación y apoyarse una a otra.

Es importante entender que este lenguaje no es un conjunto azaroso de términos positivos. Por el contrario, fue el resultado de tres años de proyecto y colaboración entre científicos. Bajo el auspicio del *VIA Institute on Character* (ver Apéndice H), una organización global sin fines de lucro, Chris Peterson y Martin Seligman lideraron a un equipo de 55 científicos reconocidos en este proyecto de varios años, que requirió una revisión histórica extensa y un análisis de las mejores líneas de pensamiento en los últimos +2 500 años sobre filosofía del carácter, ética de la virtud, educación moral, psicología y teología. El resultado fue una clasificación de seis virtudes (sabiduría, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia) que poseen los seres

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Memorice las dimensiones que se enlistan junto a cada fortaleza de carácter para expandir su conocimiento del lenguaje VIA. Encontrará que esto puede también mejorar el rango de fortalezas que usted percibe en sí mismo y en las conversaciones con otros.

humanos universalmente sin importar religión, cultura, nación o sistema de creencias. Posterior a aplicar varios criterios de fortaleza, emergieron 24 fortalezas de carácter que representan claramente caminos a cada una de las seis virtudes. Esta investigación, análisis y revisión se discute a profundidad en el texto *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Peterson y Seligman, 2004). En el recuadro 1-2 se presenta un resumen de la clasificación VIA de las fortalezas de carácter y virtudes. También se desarrollaron herramientas de medición que pasaron por diversas versiones a lo largo de los años hasta que fueron finalizadas con buenas propiedades psicométricas. Se crearon dos evaluaciones: el *VIA Inventory of Strengths* (VIA-IS;

### RECUADRO 1-2. Clasificación VIA

- Antes del decenio del 2000 no existía una nomenclatura estándar o un lenguaje común para entender, estudiar y discutir los mejores aspectos de los seres humanos.
- Las palabras asociadas a las fortalezas de carácter, al ser un lenguaje común, pueden ser fácilmente entendidas por personas tan jóvenes como alguien de cuatro años (Fox Eades, 2008); existe con frecuencia una resonancia inmediata con estos conceptos inherentemente buenos.
- Es descriptiva, no pretende prescribir. Su énfasis está en clasificar los ingredientes psicológicos de bondad en los seres humanos, más que en decir cualquier cosa sobre lo que uno “debe” hacer.
- No es una taxonomía de fortalezas, dado que las taxonomías requieren una amplia teoría subyacente que explique las múltiples relaciones entre constructos.
- Es holística en su marco conceptual. Su estructura sugiere fortalezas cognitivas (sabiduría), emocionales (coraje), sociales y comunitarias (humanidad y justicia), de protección (templanza) y espirituales (trascendencia).
- La clasificación es imperfecta. Se puede argumentar que ciertas fortalezas sean incluidas o excluidas, y que algunas virtudes sean omitidas. La investigación está en proceso y es posible que, conforme surja ciencia convincente, se realicen cambios.
- Dentro de la clasificación VIA existe una jerarquía del constructo más amplio al más estrecho.
- Virtudes: características apreciadas por la filosofía a través del tiempo.
- Fortalezas de carácter: camino a las virtudes.
- Temáticas situacionales: hábitos específicos que llevan a las personas a manifestar fortalezas de carácter en determinadas situaciones. Son altamente variables para la persona.

Nota: las virtudes se distinguen de las fortalezas de carácter en tanto que las virtudes son las categorías de orden superior (generales) dentro de las cuales se desarrollan las fortalezas de carácter. Existen más de 10 estudios de análisis factorial que demuestran el agrupamiento de las fortalezas de carácter bajo factores de alto orden, aunque la cantidad de dichos factores no es consistente en la literatura (ver McGrath, 2014, el mayor análisis factorial hasta la fecha). Ya que no existe una diferencia práctica y sustancial que guíe a la literatura de investigación en cuanto a fortalezas de carácter versus virtudes, se prestará atención en este libro a utilizar el término “fortalezas de carácter”, las cuales han sido estudiadas empíricamente con mayor frecuencia que las virtudes en la psicología positiva.

llamado coloquialmente *VIA Survey*) para adultos y el *VIA Youth Survey* para jóvenes entre 10 y 17 años. El recuadro 1-3 proporciona a los profesionales información sobre el *VIA Survey*.

Un lenguaje común significa que la puerta de la comunicación se abre. Significa que los profesionales cuentan con un modelo para pensar sobre y trabajar con los pacientes. Significa que los pacientes tienen una nueva manera de pensar sobre sí mismos; el lenguaje sirve como guía para entender la esencia de quiénes son. Las intervenciones y las estrategias pueden desarrollarse desde este entendimiento mutuo e igualmente surgen conversaciones en las que el paciente y el profesional detectan fortalezas de manera mutua.

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Tenga cuidado de no volverse demasiado rígido al limitar sus pensamientos sobre los individuos a unas cuantas fortalezas (p. ej. “ahí viene la persona creativa”). Los profesionales pueden aprender de algunos profesionales médicos y psicólogos quienes utilizan tanto el diagnóstico que sólo ve la “etiqueta” enfrente de ellos y pierden la perspectiva de la persona en sí. Esta reflexión aplica también para quienes practican la ciencia del carácter. Al aprender inicialmente el lenguaje VIA, los individuos se identificarán rápidamente con una o varias fortalezas y pueden incluso sobreidentificarse con alguna de ellas en particular. Yo poseo un nivel alto de curiosidad y las personas pueden describirme como un individuo curioso, pero quien yo soy va mucho más allá que este único constructo. ¿Con cuáles fortalezas se identifica con mayor facilidad?, ¿con cuáles con menor?

### RECUADRO 1-3. Encuesta VIA (*VIA Survey*)

- La única prueba en línea gratis y psicométricamente válida para medir las 24 fortalezas de carácter. Disponible en <https://www.viacharacter.org>
- El usuario recibe resultados inmediatos ordenados por rango.
- La encuesta ofrece comparaciones relativas (comparación con uno mismo) en vez de comparaciones absolutas (comparación con otros).
- Más de 5 millones de usuarios han realizado la encuesta, número que incrementa cada año e incluye a todos los países del mundo.
- La encuesta puede repetirse en el tiempo (buena confiabilidad) y mide con precisión (buena validez).
- Existen más de 37 traducciones de la encuesta VIA.
- Se ha desarrollado un nuevo conjunto de evaluaciones VIA (fruto de la investigación en curso sobre fortalezas de carácter) que mejoran sustancialmente la medición de las fortalezas de carácter. Éstas incluyen una revisión significativa de la VIA Inventory of Strengths (revisión de las 24 escalas); dos formas cortas, la Signature Strengths Survey y la Virtues Survey, y algunas otras medidas de fortalezas de carácter (McGrath, 2017). Los usuarios podrán utilizar el mismo link para acceder a la encuesta VIA gratuita. Conforme emerjan estudios y se conduzcan análisis de manera continua, el Instituto VIA responde en concordancia haciendo un esfuerzo por ofrecer las mejores medidas de fortalezas de carácter desde la perspectiva científica.

Como se mencionó con anterioridad, el modelo original de conceptualización de *Character Strengths and Virtues* (Peterson y Seligman, 2004) explicaba el nivel más alto de la jerarquía como virtudes, seguidas por las 24 fortalezas de carácter que conforman cada virtud, seguidas a su vez por temáticas situacionales en las que se expresan las fortalezas de carácter (ver la figura 1-1). Se pueden considerar niveles adicionales, al menos para ser reflexionados por los profesionales, ya que han surgido a partir de estudios alrededor del mundo. La figura 1-2 brinda algunas distinciones útiles relevantes para los profesionales. Tomar en cuenta que éste no se trata de un modelo científico, sino uno conceptual. Las relaciones entre cada uno de los elementos de la figura no se han explorado a profundidad. Una de las dos adiciones es el contexto, es decir ¿se encuentra la fortaleza de carácter expresada en el trabajo, escuela, casa, comunidad u otro contexto en general?

Muchos estudios son específicos a un contexto, entre ellos el sinfín de estudios sobre las fortalezas de carácter en el contexto laboral (p. ej. Harzer y Ruch, 2012) y en el entorno escolar (p. ej. Weber *et al.*, 2016). Estos estudios ofrecen al profesional y al paciente sabiduría sobre qué resultados, en general, pueden darse en el trabajo, escuela, casa o comunidad si llegaran a emplearse las fortalezas de carácter. Esto es distinto del nivel más sutil de temáticas situacionales, el cual no ha sido explorado con tanta profundidad. Por ejemplo, en el contexto laboral ¿cómo podrían expresarse las fortalezas particulares de manera diferencial en una situación con los propios consumidores o pacientes; en una situación en la que el estrés y los proyectos laborales se acumulan; en una situación de interacción con el jefe durante una evaluación laboral o una situación en la que el empleado se sienta enfermo pero sabe que debe concluir el proyecto? La cantidad de potenciales temáticas situacionales parece interminable en cada contexto, sin embargo, ese constituye el trabajo de exploración dentro del diálogo profesional-paciente al respecto del uso de fortalezas.

La otra adición en la figura 1-2 son las tres virtudes: cuidado, ser inquisitivo y autocontrol. McGrath (2015c) estudió a más de 1 millón de individuos de cuatro muestras usando múltiples medidas de fortalezas de carácter y encontró evidencia que apoya la división de las 24 fortalezas de carácter en tres factores. Esto resultó consistente con recuentos filosóficos sobre las virtudes, así como la experiencia de líderes en el campo del carácter moral y la educación del carácter. Si bien puede argumentarse que las tres virtudes podrían sustituir a las seis virtudes originales en esta conceptualización práctica, dicha posibilidad no ha alcanzado el consenso científico para hacerse, por lo tanto, se ha conservado el modelo original para brindar mayor matiz y diálogo a los profesionales. ¿Podría existir una “fortaleza maestra” a un nivel incluso



**Figura 1.1** Jerarquía de la clasificación VIA en *Character Strengths and Virtues* (2004)



**Figura 1.2** Expansión accesible de la jerarquía de la clasificación VIA; hipótesis formulada a partir de la investigación emergente

superior? Algunos investigadores, profesionales y teóricos argumentan en su favor y, comúnmente, señalan a la inteligencia perspectiva/social (es decir, sabiduría práctica), a la autorregulación, a la humildad y la gratitud. No obstante, no existe gran consistencia entre científicos en estos argumentos.

El foco de este libro está, por supuesto, en el nivel de las fortalezas de carácter, aunque los lectores encontrarán intervenciones para los niveles más altos y reiteradas discusiones a lo largo del libro sobre la aplicación de fortalezas en diferentes contextos y situaciones específicas.

## DIMENSIÓN Y CONTEXTO

Un hombre honesto que trabaja arduamente. Una mujer con integridad que toma buenas decisiones morales. Un hombre de negocios con mala reputación. Hoy, cada una de estas personas sería probablemente descrita como poseedora de un buen o mal carácter. Tal concepción representa la perspectiva tradicional y limitada del carácter, popularizada por muchas décadas y con la desafortunada consecuencia de que refleja una percepción del carácter en un todo o nada. Etiquetar el carácter de las personas como bueno/malo, alto/bajo, positivo/negativo es constante en muchas culturas y es fácilmente atestado, absorbido y demostrado en la opinión social de presidentes, líderes, estrellas de cine y atletas profesionales.

En la realidad, el carácter es más complejo que esto. El carácter de una persona, ya sea Tiger Woods o J. K. Rowling, es multidimensional. La dimensionalidad se refiere a que el carácter es visto en grados; en otras palabras ¿qué tanto de la fortaleza del carácter equidad estás exhibiendo? Esto contrasta con el método categórico que se usa al diagnosticar los trastornos psicológicos o enfermedades médicas, en el que un individuo cumple o no los criterios para bulimia, ataque de pánico o diabetes tipo dos. La persona tiene el trastorno o enfermedad, o no lo tiene.

La clasificación y la encuesta VIA reflejan este método dimensional ya que las fortalezas de carácter se expresan en grados –tenemos grados de creatividad, honestidad, entusiasmo, etc. Esto concuerda con el concepto de “rasgos continuos”, pues cualquier fortaleza de carácter

puede aparecer a lo largo de un ancho continuo de “más o menos” (Miller, 2013). Explicado de otra manera, usando el ejemplo de otros rasgos de personalidad:

La introversión y extroversión se conceptualizan y miden típicamente como dimensiones, por lo que preguntar cuántos introvertidos existen es como preguntar cuanta gente alta hay. La respuesta depende de donde decidimos colocar el punto de corte a lo largo de la dimensión de interés. Aclarado lo anterior, la evaluación psicológica es dimensional, y aunque amamos la brevedad, que nos permite hablar acerca de introvertidos, optimistas o genios, el hecho es que dentro de la psicología existen sólo unos cuantos “tipos”, sólo casos extremos (Chris Peterson, comunicación personal, enero 5, 2010).

La investigación que utiliza a la Encuesta VIA demuestra que esta perspectiva de dimensionalidad es la que mejor describe las fortalezas de carácter (McGrath *et al.*, 2010), aunque esto no excluye del todo una visión categórica en la que una persona tiene o no cierta fortaleza de carácter en una situación particular, similar al criterio de “ausencia selectiva” de Peterson y Seligman (2004) cuando establecieron la clasificación VIA. Por ejemplo, un niño que golpea a otro en el patio de juego puede tener una ausencia de bondad en esa situación, pero el mismo niño puede ir a casa y expresar bondad genuina a su madre (por lo tanto, no carece completamente de bondad). Lo mismo no puede decirse, en general, sobre la persona con la “etiqueta categórica” de dependencia de alcohol; su alcoholismo se encuentra presente de manera categórica ya sea que esté en el trabajo, en casa o con amigos. Por lo tanto, mientras las distinciones categóricas todo o nada como “tienes o no tienes creatividad” son menos precisas de manera global acerca de una persona, pueden ser útiles en situaciones particulares. Algunos académicos del carácter moral han argumentado que existe un umbral mínimo o ciertos estándares por los que un rasgo de carácter debe primero calificar (es decir, rasgo categórico) antes de que pueda definirse como un rasgo continuo (Miller, 2013).

Llevado aún más lejos, existe una multidimensionalidad en cada fortaleza de carácter; por ejemplo, la bondad implica dimensiones de compasión, generosidad, cuidado, cuidado emocional, altruismo y amabilidad, ofreciendo cada una un aspecto o dimensión diferente de esta fortaleza llamada bondad.

En su texto sobre la práctica de virtudes Fowers (2005, p. 13) explica que “no existe un algoritmo para la vida”; en otras palabras, siempre habrá subjetividad, factores individuales únicos y especialmente matices dependientes del contexto. El grado de expresión de las fortalezas de carácter se basa en el contexto en el que uno se encuentra. El contexto es crucial para entender y utilizar las fortalezas de carácter con una sabiduría práctica (Fowers, 2005, 2008; Schwarts y Sharpe, 2006). Dependiendo la circunstancia en la que se encuentran, los individuos probablemente expresarán sus fortalezas de carácter de manera diferente y en mayor o menor grado. Por ejemplo, el nivel o cantidad de bondad expresada a la pareja de un individuo (p. ej. ofrecerse a preparar la cena) difiere de aquella expresada a un indigente en la calle (p. ej. darle cinco pesos). También, al individuo puede serle fácil expresar bondad a sus compañeros de trabajo y, al mismo tiempo, resultarle difícil en otras situaciones laborales, como al consultar con un cliente o al comunicarse con su supervisor.

Las fortalezas de carácter no operan en aislamiento de los entornos, más bien son moldeadas por el contexto en el que cada quien se encuentre. Un individuo puede hacer uso de su bondad y curiosidad cuando está con amigos, usar la autorregulación y gratitud cuando está comiendo, apoyarse de liderazgo y creatividad en el trabajo, y mostrar amor y trabajo en equipo con la familia. El grado de fortaleza de carácter que la persona expresa con la familia puede diferir dependiendo el contexto –con quién está, dónde está, qué están haciendo, cuál es la ex-

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

El contexto es el rey. La mayor parte de la vida yace en el medio y no es blanca o negra, todo o nada, buena o mala. Escriba sobre el impacto del contexto sobre la fortaleza de carácter. Para ello, escriba sobre una situación en la que expresó la fortaleza con fuerza; asegúrese de reflexionar sobre la situación y que impacto tuvo. Luego escriba sobre un contexto distinto en el que haya expresado la misma fortaleza en mucho menor grado. ¿Qué aspecto de la situación –el ambiente, la gente, el tipo de discusión– tuvo mayor impacto en que expresara la fortaleza en menor grado?

pectativa o demanda de la situación, experiencias pasadas en la situación, la cultura familiar, etc. Por ejemplo, la fortaleza de amor de una persona puede expresarse en distinto grado con una madre reservada *versus* un padre jovial, también variará con base en la localización en que se encuentra –¿se encuentran en un restaurante atestado, un ruidoso evento deportivo o un cine? Y ¿existen demandas situacionales alientan o desalientan ciertas fortalezas (p. ej. menos humor en un funeral, más entusiasmo en un parque)? ¿Existe algún historial familiar sobre dicha situación o la expectativa implícita de comportarse de cierta manera?

Analice la expresión de fortalezas de carácter en respuesta a cada pregunta conforme el contexto es especificado e incrementan los matices y la complejidad:

- ¿Cuánta fortaleza de carácter expresa?
- ¿Cuánta curiosidad expresa?
- ¿Cuánta curiosidad expresa en el trabajo?
- ¿Cuánta curiosidad expresa en el trabajo cuando está con su jefe?
- ¿Cuánta curiosidad expresa en el trabajo cuando está con su jefe hablando sobre temas personales?
- ¿Cuánta curiosidad expresa en el trabajo cuando está con su jefe hablando sobre temas personales y su jefe está de buen humor?
- ¿Cuánta curiosidad expresa en el trabajo cuando está con su jefe hablando sobre temas personales y su jefe está de buen humor pero a usted se le hace tarde para un evento especial?

## La cultura: un tipo especial de contexto

Las fortalezas de carácter VIA son descritas con frecuencia como universales, u omnipresentes, en todos los seres humanos sin importar nación, cultura o afiliación religiosa. El contexto cultural en el cual se expresa cierta fortaleza de carácter puede ofrecer con frecuencia una apariencia única de la fortaleza. Muchas veces, una fortaleza de carácter se manifestará de manera distinta para un propósito diferente, dependiendo de la cultura; y las normas y rituales culturales reforzarán frecuentemente fortalezas que ayuden al individuo a mantener unida a la familia y a la comunidad (Rashid, 2012). Es decir, existen matices culturales específicos en cómo se muestran las fortalezas de carácter.

En VIA, frecuentemente me abordan individuos de distintas culturas quienes dicen algo similar a: “en mi cultura, tenemos \_\_\_\_\_, y pienso que también es una fortaleza. ¿Por qué no está en la clasificación VIA?” Esta relevante pregunta amerita una exploración adecuada de la cultura y del significado de la palabra que está haciendo cuestionada. En términos generales, hay

varias explicaciones posibles para esto, y aunque se requiere evidencia empírica sobre los matices, los siguientes puntos pueden servir como guía inicial y proveer explicación:

- La fortaleza mencionada es una expresión cultural de una fortaleza de carácter VIA ya existente. Por ejemplo, puede indicarse el rasgo hospitalidad, común en las culturas del Medio Oriente. En la mayoría de los casos es posible que ésta sea una variante de la fortaleza de carácter bondad. Es decir, la bondad puede presentarse de manera significativamente única como hospitalidad (aunque sigue siendo una expresión de bondad).
- La fortaleza mencionada es una fortaleza compuesta. Es una combinación de fortalezas de carácter VIA existentes. Por ejemplo, se tiene la hipótesis de que tolerancia es la combinación de equidad, bondad y juicio/pensamiento crítico (Peterson, 2006b; Peterson y Seligman, 2004). La fortaleza responsabilidad puede verse como una mezcla de perseverancia y trabajo en equipo (Peterson, 2006b). La fortaleza paciencia, por otro lado, se ve como la combinación de perseverancia, autorregulación y juicio/pensamiento crítico (Peterson y Seligman, 2004), mientras que otros enfatizan equidad y perdón a partir de sus análisis (Schnitker y Emmons, 2007).
- La fortaleza mencionada es una “fortaleza cultura-asociada” vinculada a una cultura particular y no ubicua – un atributo importante de la clasificación VIA es la proclamación de no incluir ninguna “fortaleza cultura-asociada” (Peterson y Seligman, 2004). Por ejemplo, la ambición puede ser aplicada a este caso, siendo un rasgo occidental importante que ciertamente existe otras culturas como en ciertas partes de África, aunque con menos prioridad y valor.
- La fortaleza mencionada es una forma más intensa de una fortaleza de carácter VIA existente. En la cultura finlandesa existe *sisu*, una fortaleza especial de determinación y resolución por superar grandes adversidades. *Sisu* es atesorada en Finlandia y una manera de conceptualizarla sería como una forma intensa de perseverancia, que al ser desplegada fluye de manera natural con otras fortalezas de carácter, incluyendo valentía.

No sugiero que una o varias de las razones anteriores expliquen completamente y capturen todos los matices culturales (es decir, equidad, bondad y juicio no explican al 100% la tolerancia), pero es posible que estas explicaciones ofrezcan un punto de partida para entender las fortalezas culturales y su expresión contextual. Al final, el profesional basado en fortalezas formulará preguntas y explorará los matices culturales del individuo en vez de imponer un punto de vista autoritario o etnocéntrico.

Existen al parecer innumerables ejemplos de cualidades importantes que surgen cuando se examinan los matices de la cultura de un individuo. Lomas (2016) condujo una búsqueda cuasi-sistemática de palabras intraducibles relacionadas al bienestar, resultando “carácter” como una de las tres categorías generales de su marco conceptual, la cual subdividió en recursos y espiritualidad. Ejemplos de recursos incluyen *sumud* y *baraka*, términos arábigos traducidos como la cualidad de tener una creencia inquebrantable y un regalo de energía espiritual transferida de una persona a otra, respectivamente. También se incluyeron los términos japoneses *ikigai* y *su-nao*, traducidos respectivamente como razón de ser y una connotación positiva de sumisión que ejemplifica el respeto que un alumno muestra a su profesor. En la subcategoría de espiritualidad, Lomas incluye diversos términos intraducibles como *smriti*, el concepto budista de conciencia en el momento presente. Rashid (2012) sugiere palabras adicionales específicas a culturas particulares como lo son observancia, amabilidad, deber, devoción y *savoir-faire* (habilidad para actuar de manera adecuada en distintas situaciones).

---



---

## PLURALIDAD

---



---

Cuando en una ocasión se le solicitó a Chris Peterson, científico principal en el desarrollo de la clasificación VIA y ex director de ciencia del Instituto VIA, que compartiera su descubrimiento más importante entre el sinnúmero de hallazgos y avances en la ciencia de las fortalezas de carácter, él respondió de manera simple y distinguida: “el carácter es plural” no es simplemente amable o humilde, valiente u optimista, u honesta; más bien, posee muchas fortalezas de carácter que se expresan en combinaciones, teniendo cada persona un perfil único de fortalezas de carácter. Esta variación, multiplicidad y singularidad da cuenta del rico entramado que constituye el carácter de un individuo.

Existe una estructura en nuestro carácter que es mejor descrita como un perfil único de fortalezas con altos y bajos variables (es decir, los individuos poseen fortalezas altas, medias y bajas). Existen más de 5.1 millones de combinaciones de las *top* cinco fortalezas de carácter que alguien puede tener, y si se considera la jerarquía completa de fortalezas de carácter de la 1 a la 24, el número de potenciales perfiles de fortalezas de carácter es exponencialmente mayor que el número de habitantes del planeta. Si bien esto parece virtualmente infinito, cuando uno considera que la expresión de fortalezas de carácter de cada persona es única (p. ej. no existen dos personas con creatividad como su mayor fortaleza y que la expresen de manera idéntica), la expresión de fortalezas de carácter (frecuencia, duración e intensidad) para un individuo dado es en verdad singular. En este sentido el carácter es necesariamente individual e idiosincrático.

Las fortalezas de carácter no se expresan en aislamiento, sino en combinaciones o constelaciones entre ellas (Biswas-Diener *et al.*, 2011; Niemiec, 2013; Peterson, 2006a). Es poco probable que un individuo exprese una fortaleza sola. Por ejemplo, mientras estoy sentado escribiendo estas frases, expreso con optimismo cierta creatividad y juicio/pensamiento crítico, pero también cierto grado de esperanza, perspectiva, liderazgo, entusiasmo, etc. Cuando expresamos una fortaleza de carácter a propósito, muchas otras surgen de manera automática y fluida. He observado de manera repetida que conforme las situaciones se vuelven más complejas y desafiantes, incrementa el número de fortalezas de carácter expresadas. Por ejemplo, un padre que lidia con el nuevo diagnóstico médico de un hijo se encuentra en la posición de actuar fuertemente con una “armadura” de fortalezas de carácter, mientras que el padre que ve una película con su hijo probablemente no exprese tantas fortalezas de carácter en términos de cantidad o intensidad.

Esto lleva al concepto relacional de que las fortalezas de carácter son interdependientes –“inter-existen” (Niemiec, 2012), a partir del concepto budista de “inter-ser” (Nhat Hanh, 1993). Ocurren dinámicas cuando las fortalezas interactúan entre ellas, la causa incrementa unas a otras, o bien, disminuye la expresión de unas a otras. Es difícil ser creativo sin cierto nivel de curiosidad. ¿Puedes expresar bondad fuertemente sin expresar humildad y, a lo mejor, una pequeña dosis de valentía? Dicho concepto de interdependencia de la virtud ha sido observado por los grandes filósofos, incluyendo Platón, quien notó que las cuatro virtudes de justicia, sabiduría, templanza y coraje son interdependientes –si una falta, especialmente, justicia, entonces las otras tres no pueden alcanzarse por completo. Para los antiguos atenienses la contribución social y el desarrollo personal se encontraban ambos envueltos en el concepto de virtud. Un principio fundamental de sus creencias era que las virtudes representaban un todo indivisible. Ser virtuoso requería la excelencia en todas las virtudes, no sólo una, una idea que ha sido llamada la reciprocidad de las virtudes. Como lo encuadró la filósofa moral Susan Wolf (no sin sus refutaciones filosóficas), tener una virtud es tenerlas todas (2007). Así mismo, cuándo científicos han analizado las correlaciones mutuas de las 24 fortalezas de carácter (crear una matriz de intercorrelación), han encontrado que todas las fortalezas tienen en algún grado una relación entre

sí. Algunas fortalezas tienen una alta asociación (p. ej. esperanza y entusiasmo), mientras otras se relacionan en un mínimo (p. ej. humildad y amor por el aprendizaje).

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Integre los conceptos de dimensionalidad, contexto y pluralidad de carácter. Imagine las fortalezas de carácter como 24 acciones contiguas en la Bolsa de Valores de Nueva York, teniendo líneas dentadas que se elevan y caen a lo largo del día. Estas ondas de frecuencia que incrementan y decrecientan representan la expresión de su fortaleza de carácter. En cualquier situación, usted expresa niveles altos, medios o bajos de cada una de las 24 fortalezas. escoja una actividad en la que participe que tenga un alto nivel de significado para usted (p. ej. dar una presentación de dos horas, dirigir una reunión laboral importante, cenar con un amigo mientras conversa sobre los problemas de la vida) y califique cada una de las 24 fortalezas de 1 a 10 en términos del grado en que usted la expresa al principio, a la mitad o al final de la actividad. De manera inmediata deberán hacerse claros para usted la pluralidad en la expresión de fortalezas, los matices de grado y la importancia del contexto.

## LAS 24 FORTALEZAS DE CARÁCTER IMPORTAN

Cuando las personas toman la Encuesta VIA y miran sus resultados, se sienten a veces satisfechas y orgullosas y otras veces decepcionadas. Esto se relaciona en gran medida al nivel de significado e importancia que le dan ciertas fortalezas, y a qué nivel esperaban o querían que dichas fortalezas estuvieran en la jerarquía del perfil. En realidad, no importa si el individuo se encuentra alto en autorregulación, bondad o curiosidad. Cada una de las 24 fortalezas de carácter es positiva y puede usarse para bien. Cada una se asocia con distintos resultados positivos en la ciencia del carácter. Cada una es una capacidad que puede mejorarse. Por lo tanto, cada una de las 24 fortalezas de carácter es importante.

Algunas fortalezas de carácter tienen nexos más directos con la felicidad; otras permiten oportunidades en el logro y alcance de metas; y otras parecen estar más conectadas con una mejor salud física. En la tabla 1-1 se presentan algunas asociaciones positivas para cada una de las fortalezas de carácter como fueron presentadas originalmente en Peterson y Seligman (2004). Algunas actualizaciones pueden encontrarse en otras fuentes (p. ej. Niemiec, 2013; 2014a; Niemiec y Wedding, 2014).

Las fortalezas de carácter tienen consecuencias importantes. Estas consecuencias o resultados difieren acorde a la fortaleza particular. Por ejemplo, entusiasmo y esperanza son las fortalezas de carácter encontradas reiteradamente como las más fuertemente asociadas a la felicidad (Park *et al.* 2004; Peterson *et al.*, 2007; Proctor *et al.*, 2009; Shimai *et al.*, 2006), existe además cierta evidencia de que las fortalezas de carácter pueden “causar” felicidad (Proyer *et al.*, 2013). La perseverancia es una fortaleza de carácter especialmente asociada con el logro académico (Lounsbury *et al.*, 2009; Park y Peterson, 2009). La fortaleza de carácter gratitud se

Tabla 1-1.

## Asociaciones de las fortalezas de carácter señaladas en Peterson y Seligman (2004)

Fortaleza de carácter	Correlatos positivos
Creatividad	Apertura a nuevas experiencias; flexibilidad cognitiva.
Curiosidad	Afecto positivo; disposición a cuestionar los estereotipos; creatividad; gusto por los retos en el trabajo y los juegos; perseverancia hacia los objetivos; hábil al tomar decisiones complejas; emoción/disfrute/ser atento; compromiso y logro en el entorno académico; sensación subjetiva de bienestar.
Juicio	Hábil al solucionar problemas; alta capacidad cognitiva; mayor resistencia a la sugestión y manipulación; mayor efectividad al lidiar con estrés.
Amor por el aprendizaje	Hábil al atravesar obstáculos/retos; autonomía; ingenio; alto sentido de posibilidades; autoeficacia; envejecimiento sano y productivo; propenso a buscar/aceptar retos; bajo nivel de estrés.
Perspectiva	Envejecimiento exitoso; satisfacción con la vida; madurez; apertura de mente; temperamento balanceado; sociabilidad; inteligencia social.
Valentía	Orientación prosocial; <i>locus</i> de control interno; autoeficacia; capacidad para demorar la gratificación; tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre; capacidad para evaluar riesgos; capacidad de reflexión; participación en objetivos sociales relevantes; capacidad para crear y sostener vínculos de calidad con otros.
Perseverancia	Consecución de logros/objetivos; ingenio; autoeficacia.
Honestidad	Estado de ánimo positivo; satisfacción con la vida; apertura a nuevas experiencias; empatía; diligencia; capacidad de autoactualización; afabilidad; estabilidad emocional; esfuerzo y obtención de logros.
Entusiasmo	Autonomía; vínculo con los demás; obtención de logros.
Amor	Relaciones positivas con los demás; balance sano entre dependencia y autonomía; funcionamiento social positivo; autoestima alta; menor susceptibilidad a depresión; capacidad para lidiar con estrés.
Bondad	Salud física y mental en general; longevidad.
Inteligencia social	Funcionamiento social fluido; juicio de vida; bajo nivel de agresión; baja incidencia de abuso de sustancias.
Trabajo en equipo (encontrado como civildad)	Confianza social; opinión positiva de la naturaleza humana.
Equidad	Perspectiva; autorreflexión; cooperación; liderazgo; altruismo; conducta social.
Liderazgo	Habilidades cognitivas/inteligencia; flexibilidad/adaptabilidad; estabilidad emocional; locus de control interno; integridad; habilidades interpersonales; creatividad/ingenio.

Tabla 1-1.

**Asociaciones de las fortalezas de carácter señaladas en Peterson y Seligman (2004) (continuación)**

Perdón	Conducta prosocial; afabilidad; estabilidad emocional; bajos niveles de enojo, ansiedad, depresión y hostilidad.
Humildad	Perspectiva; perdón; autorregulación; capacidad de lograr objetivos de superación personal.
Prudencia	Disposición a cooperar; calidez interpersonal; sociabilidad; asertividad; emoción positiva; ser imaginativo; curiosidad; capacidad de reflexión; salud física; longevidad; optimismo, <i>locus</i> de control interno; alto rendimiento/logro; bajo nivel de expresión del enojo.
Autorregulación	Alto nivel de logro académico; autoestima; autoaceptación; capacidad de control del enojo; vínculos interpersonales seguros; alto nivel de satisfacción con las relaciones sociales; bajos niveles de ansiedad y depresión; percibido por los demás como agradable/confiable.
Apreciación por la belleza y la excelencia	Abierto a las experiencias; altruismo; devoción a los demás/comunidad; capacidad de cambio/superación personal.
Gratitud	Emoción positiva; satisfacción de vida; optimismo; conducta prosocial; buen funcionamiento cardiovascular e inmune; longevidad; niveles bajos de ansiedad y depresión; apertura a las experiencias; afabilidad; diligencia; poco neurotismo.
Esperanza	Logro; relaciones sociales positivas; bienestar físico; solución de problemas activa; bajos niveles de ansiedad y depresión; conciencia; diligencia; capacidad para demorar la gratificación.
Humor	Ánimo positivo; capacidad de manejar el estrés; creatividad; inteligencia; poco neurotismo.
Espiritualidad	Autorregulación; bajos niveles de abuso de sustancias; relaciones sociales positivas; estabilidad marital; perdón; bondad; compasión; altruismo; voluntariado y filantropía; felicidad; sentido de propósito; satisfacción de vida; capacidad de lidiar con la enfermedad y el estrés.

Reproducida con autorización de Niemiec, R.M. (2014a). *Mindfulness and carácter strengths: A practical guide to flourishing*. Boston, MA: Hogrefe Publishing.

ha vinculado con una alta emoción positiva, optimismo, satisfacción de vida, vitalidad, religiosidad y espiritualidad; y menor depresión y envidia que individuos menos agradecidos (Emmons y McCullough, 2003). Que algunas fortalezas de carácter resultan más importantes para resultados específicos. De igual manera, algunas fortalezas de caracteres pueden importar más durante etapas particulares de la vida. Por ejemplo, en una muestra representativa de adultos en Suiza, las fortalezas que promueven afiliación y compromiso estaban entre aquellas más en línea con el bienestar en adultos a finales de la tercera y principios de la cuarta década de su vida; las fortalezas que apoyan el mantenimiento de la familia y el trabajo, en aquellos a finales de la cuarta y mediados de la quinta década; y las fortalezas que facilitan una participación vital con el ambiente, en aquellos a finales de la quinta hasta finales de la sexta década de su vida (Martínez-Martí y Ruch, 2014).

A partir de las observaciones de académicos, investigadores y profesionales, cada una de las 24 fortalezas de carácter parece estar presente, en grados variables, en los seres humanos. Es fácil pasar por alto o dar por sentado el uso de fortalezas en menor grado. De hecho, es probable que usted haya usado las 24 fortalezas de carácter en los últimos días. Por ejemplo ¿se lavó usted los dientes, bañó, vistió y desayunó esta mañana? Si realizó alguna de estas actividades entonces usó cierto nivel de autorregulación y prudencia. Éstos son “pequeños” usos de dos fortalezas que resultan ser dos de las fortalezas de carácter menos aprobadas a nivel mundial (McGrath, 2015b; Park *et al.*, 2006). Durante mucho tiempo los investigadores se han interesados en distinguir entre “grandes” y “pequeños” usos de las fortalezas de carácter; por ejemplo, la creatividad “gran C” (Simonton, 2000) puede observarse en la novena sinfonía de Mozart, la película de Jean Pierre-Jeunet *Amelie* (2001) y la “Noche Estrellada” de Van Gogh, mientras que la creatividad “pequeña c” puede observarse en un instante de *insight* que tengamos sobre una lucha personal y en una pequeña idea sobre cómo arreglar las flores en nuestra mesa de cocina. En otros contextos se han compartido varios ejemplos de “grandes” y “pequeños” usos de fortalezas de carácter hallados en la literatura de investigación y otras fuentes (Niemiec, 2014a). Para resaltar los usos sutiles y en ocasiones inconscientes de estas fortalezas de carácter, la tabla 1-2 ofrece ejemplos de cómo cada una de las 24 fortalezas puede mostrarse en pequeñas dosis. Basta decir que la palabra “pequeño” no debe tomarse de manera literal en términos de su importancia, ya que pequeñas dosis de fortalezas de carácter no son sólo ingredientes de los grandes usos, sino pueden servir potencialmente como fuentes importantes de significado e impacto positivo en y de sí mismas.

Una de las teorías dominantes en la psicología positiva es la teoría del bienestar articulada por Seligman (2011) y enmarcada en el acrónimo PERMA (ver el recuadro 1-1), en el que cada letra representa un camino independiente y medible a una vida próspera –una vida plena de bienestar sustancial. Seligman describe de la siguiente manera la relación integral que las 24 fortalezas de carácter tienen con la prosperidad: “en la teoría del bienestar, estas 24 fortalezas sostienen a los cinco elementos, no solo al compromiso: desplegar las fortalezas más altas lleva a una emoción más positiva, a más significado, a más realización y a mejores relaciones” (p. 24).

La tabla 1-3 muestra algunas conexiones empíricas entre estas cinco áreas de la prosperidad (PERMA) y las fortalezas de carácter. En términos prácticos esto significa que un individuo puede usar deliberadamente sus fortalezas de carácter para involucrarse de manera más plena en su trabajo, encontrar más sentido en la vida, experimentar emociones positivas y lograr metas. Un estudio (Peterson *et al.*, 2007) analizó específicamente la relación entre fortalezas de carácter y tres elementos PERMA (los componentes placer/emociones positivas, compromiso y significado de la teoría de la felicidad auténtica) e identificó aquellas fortalezas que tuvieron mayor correlación con estos elementos.

Para entender el concepto de que las 24 fortalezas de carácter importan, se debe considerar la fortaleza que típicamente aparecía al último en mi perfil de fortalezas de carácter, el humor. Valoro altamente al humor y la jovialidad, yo utilizo la fortaleza con regularidad. La utilizo para conectar con nuevas personas en una conversación, ser socialmente apropiado y en ocasiones la empleo conscientemente para lidiar con el estrés de la vida. Amo en particular usar la jovialidad con mis hijos pequeños. Es aquí donde mi fortaleza más baja realmente brilla. Dicho lo anterior, el humor merece en verdad estar al fondo de mi perfil ya que no me vuelco a él como la estrategia de primera línea para conectar con otros en situaciones sociales, contar chistes o historias graciosas que inciten nuevas conexiones o cautiven audiencias. Me siento incómodo cuando una situación demanda algo gracioso y no cuento con un comentario ingenioso que ofrecer. Conforme reflexiono sobre mi uso de esta fortaleza, una diferencia clave entre yo y alguien que cuenta con humor como una fortaleza particular es que yo lo expresé de manera más reactiva que proactiva. Con la excepción de cuando juego con mis hijos, donde soy muy proac-

Tabla 1-2.

## Ejemplos de “pequeños” usos de las fortalezas de carácter

Fortaleza de carácter	“Pequeños” ejemplos de su uso diario
Creatividad	Pensar un nuevo cuento que contarle a tu hijo.
Curiosidad	Hacerle algunas preguntas a tu vecino.
Juicio/Pensamiento crítico	Leer dos columnas de noticias distintas para obtener diferentes puntos de vista.
Amor por el aprendizaje	Leer tres artículos en línea sobre el mismo tema.
Perspectiva	Ofrecer un consejo conciso a un empleado que parece tener un mal día.
Valentía	Manejar al centro de la ciudad incluso con el miedo de que haya mucho tráfico.
Perseverancia	Decidir responder 10 correos seguidos y completar la tarea.
Honestidad	Admitir un error al recordar una situación con poca precisión.
Entusiasmo	Hacer 10 minutos de caminata rápida en una pausa.
Amor	Escuchar atentamente a un colega que tuvo un mal día.
Bondad	Parar brevemente el elevador para alguien.
Inteligencia social	Al ver un familiar con una expresión facial de angustia, preguntarle cómo se siente.
Trabajo en equipo	Pedir retroalimentación a un miembro del equipo al trabajar en un proyecto.
Equidad	Al regalar dulces a los niños de la colonia, asegurarse que todos reciban la misma cantidad.
Liderazgo	Organizar una reunión de amigos en un restaurante.
Perdón	Superar la tensión creada cuando alguien se te mete en el tráfico.
Humildad	No compartir una noticia positiva para que otra persona pueda compartir su historia.
Prudencia	Planear un veloz desayuno para dos.
Autorregulación	Cepillar y hacer uso del hilo dental en las mañanas.
Apreciación por la belleza y la excelencia	Maravillarse ante la habilidad y la gracia de un esquiador olímpico.
Gratitud	Dar gracias al universo al despertarse en la mañana.
Esperanza	Sentirse optimista ante una reunión de trabajo próxima.
Humor	Sonreírle un extraño en el transporte público.
Espiritualidad	Experimentar una sensación de sentido durante una práctica de <i>mindfulness</i> .

**SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL**

El uso de “pequeñas” fortalezas de carácter es tan común y se da por sentado con tanta frecuencia que fácilmente ocurre sin que tengamos conciencia de ello. Considere cada una de las 24 fortalezas de carácter. Escriba una forma en la que esta semana haya usado varias de sus fortalezas de carácter que haya sido al menos moderadamente útil para usted. Tome nota sobre el resultado al que cada fortaleza condujo o contribuyó. Por ejemplo, su cuidadosa planeación de estar a tiempo en una junta (prudencia) llevo a tener tiempo extra para una discusión grupal productiva; sus buenos hábitos alimenticios en el desayuno (autorregulación) contribuyeron a su sensación de vitalidad y salud a lo largo de su mañana; el favor que realizó a un colega (bondad) lo llevó a sonreír y experimentar un momento de alegría y así contribuyó a una relación positiva con él. Dése cuenta que existen con frecuencia una multitud de factores que pueden contribuir a dichos resultados, de tal forma que el señalamiento de los resultados será a menudo una especulación; no obstante, el ejercicio puede aún ser útil para trazar potenciales vínculos entre fortalezas de carácter y beneficios/resultados valorados.

**Tabla 1-3. Interconexión entre la investigación de PERMA y fortalezas de carácter**

Elemento floreciente/en auge	Investigaciones	Comentario	Correlatos específicos encontrados en Peterson <i>et al.</i> (2007)
Emoción positiva	Güesewell y Ruch (2012); Lavy y Littman-Ovadia (2016); Quinlan <i>et al.</i> (2014)	Las poblaciones de estudio incluyen desde empleados hasta estudiantes y gente en la comunidad	Humor, entusiasmo, esperanza, inteligencia social, amor
Participación	Brdar y Kashdan (2010); Maden <i>et al.</i> (2011); Peterson <i>et al.</i> (2005)	Existen estudios en abundancia que relacionan participación, fortalezas de carácter y bienestar	Entusiasmo, curiosidad, esperanza, perseverancia, perspectiva
Relaciones (positivas)	Kashdan <i>et al.</i> (2011); Veldorale-Brogan <i>et al.</i> (2010); Weber y Ruch (2012a)	Un factor crítico es la intimidad en la relación creada por el uso de fortalezas de carácter	N/A
Sentido	Berthold y Ruch (2014); Littman-Ovadia y Steger (2010); Vella-Brodrick <i>et al.</i> (2009)	Existen estudios en abundancia que relacionan sentido, fortalezas de carácter y bienestar	Espiritualidad, gratitud, esperanza, entusiasmo, curiosidad
Logro	Peterson y Park (2009); Shoshani y Slone (2012); Wegner y Ruch (2015)	Los estudios incluyen logros en el ámbito militar, laboral y del salón de clase	N/A

tivo con la jovialidad, típicamente seré reactivo al humor de otros con risas y sonrisas, más que ser yo quien inicia las bromas. Usar humor y jovialidad es importante para ayudarme a ser más completo, versátil y, en algunas situaciones, más feliz. ¿Podría entrenar mi fortaleza humor y convertirme en comediante? Claro, y existe investigación que muestra que el humor es maleable y puede desarrollarse con entrenamiento (McGhee, 1999; Proyer *et al.*, 2014a; Wellenzohn *et al.*, 2016a). Pero en realidad, para mí, el valor de elevar esta fortaleza hasta el techo es bajo. Dejaré el humor donde está, apreciado y valorado, pero en el sótano.

---

## DIFERENTES TIPOS DE FORTALEZAS

---

Una vía importante hacia el entendimiento de las fortalezas de carácter es comprender lo que no son. Una manera de explorar esta reflexión es entender los otros tipos de “fortalezas” que tienen los seres humanos; en concreto, talentos, habilidades, intereses, recursos y valores. El Apéndice E enlista las diferencias entre la Encuesta VIA y otras dos escalas: el *Gallup Strengths Finder 2.0* y el *Mayers-Briggs Type Indicator*, que son dos populares pruebas para fortalezas como éstas. También es posible ver bajo el microscopio a las fortalezas de carácter y analizar sus múltiples subgrupos, entre ellos, las fortalezas particulares, fortalezas fásicas y fortalezas bajas. A continuación, se presentan las otras categorías generales de fortalezas y sus conexiones con las fortalezas de carácter.

### Talentos (lo que hacemos naturalmente bien)

El estudio de la pericia ha encontrado que desarrollar un talento requiere miles de horas de práctica, de hecho 10 000 horas de práctica deliberada en al menos 10 años (Ericsson y Ward, 2007). ¿Cómo pueden el pianista de clase mundial, el bateador de *home-runs* estrella o el campeón de ajedrez desarrollar su talento sin el uso intenso de las fortalezas de carácter perseverancia y autorregulación? Se requiere usar varias otras fortalezas, como entusiasmo, en el que individuo emplea un nivel significativo de energía, pasión y entusiasmo, entregándose a su práctica cada día. El trabajo líder en talentos/habilidades es la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1983), un psicólogo de Harvard quien propuso que los humanos tienen no una, si no al menos siete inteligencias o talentos centrales: intrapersonal, interpersonal, lógica-matemática, espacial, corporal-kinestésica, lingüística y musical. Esta teoría se ha mantenido fuerte por más de tres décadas. El atleta olímpico actualiza su inteligencia/talento corporal-kinestésico en gran medida debido a extensa autorregulación, perseverancia, prudencia, esperanza y muchas otras fortalezas de carácter; mientras que la persona que tiene el don natural para comunicarse con otros (es decir, inteligencia/talento interpersonal) utiliza probablemente perspectiva, inteligencia social, equidad y creatividad. Contemple al joven quien usó su curiosidad e interés en el mundo para desarrollar su inteligencia espacial: hizo preguntas sobre su ambiente, exploró nuevos vecindarios en el sitio donde vivía y en poco tiempo poseía ya un mapa mental de su ciudad. Uso su curiosidad para sacar el mayor provecho de su talento de razonamiento espacial.

### Habilidades (lo que entrenamos para lograr)

Es probable que conforme los individuos desarrollan una competencia, como el aprendizaje práctico de tareas y oficios, sean motivados por la fortaleza de carácter esperanza, en el sentido

de que existe un propósito o razón más amplia por la que aprenden la habilidad. Por ejemplo, la persona puede estar tratando de ganar un ascenso en el trabajo mediante el aprendizaje de un nuevo programa informático o la obtención de una certificación en una habilidad que le ayudará a mejorar su desempeño laboral. En algunos casos, la fortaleza amor por el aprendizaje puede ser un impulsor. Posiblemente cualquiera de las 24 fortalezas de carácter puede motivar el desarrollo de una habilidad. Los jóvenes se entrenan frecuentemente en ciertas habilidades que las escuelas, padres, entrenadores y otros profesionales perciben que el niño o adolescente carece, como pueden ser habilidades de control del enojo o de comunicación. En estas situaciones es común que la fortaleza del padre o el profesional sea la que motive el interés en el desarrollo de la habilidad, como la fortaleza de carácter amor que desea lo mejor para el niño o esperanza de que el niño tenga una mejor vida.

## Intereses (nuestras pasiones)

La investigación está demostrando un vínculo importante entre nuestras fortalezas particulares e intereses; es decir, las pasiones naturales y armoniosas de nuestra vida (Forest *et al.*, 2012). Nuestras fortalezas de carácter más altas –y no sólo amor por el aprendizaje y curiosidad– se vinculan intrínsecamente con nuestros intereses y pasiones de vida. Podemos elegir pasatiempos y otras áreas intereses para expresar fortalezas de carácter particulares. Yo juego deportes individuales porque me permiten expresar mi perseverancia y entusiasmo, deportes de equipo porque puedo sacar a relucir trabajo en equipo e inteligencia social, y ajedrez en línea para ejercitar en conjunto mis fortalezas juicio/pensamiento crítico y perspectiva. Sin duda mi pasión por coleccionar dispensadores Pez® me permite conectar con mi fortaleza jovialidad/humor. En mi trabajo demuestro un fuerte interés en educar a otros sobre fenómenos universales en los seres humanos como las fortalezas de carácter, *mindfulness*, disfrute y espiritualidad. Cuando se encienden mis intereses y pasiones, también lo hacen mis fortalezas de carácter. Mientras enseño, mi entusiasmo y ganas incrementan, y mis fortalezas de esperanza y amor se avivan al ver el impacto inmediato que estas enseñanzas tienen sobre la vida de las personas y las diversas maneras que éstas podrían usarse en su y mi futuro. La conexión entre mis fortalezas de carácter mis fortalezas de interés parecen inseparables. Es una sinergia –un remolino de fervor y emoción.

## Recursos (nuestros apoyos externos)

La única categoría de fortalezas que es externa a nosotros es la de recursos. Los recursos son aquellos apoyos importantes para nosotros como vivir en un vecindario seguro, ser parte de una buena comunidad de aprendizaje y tener familia con la que contar. Desarrollar y mantener nuestros recursos sociales y espirituales requiere carácter, por ejemplo, aquellas fortalezas que nos ayudan en las relaciones (p. ej. equidad, bondad, perdón) y aquellas que nos ayudan a conectar fuera de nosotros (p. ej. espiritualidad, gratitud, esperanza).

## Valores (lo que atesoramos internamente)

Los valores viven en nuestra mente y por lo tanto existen en nuestros pensamientos y emociones; los valores no nos hablan acerca de nuestras acciones o conductas. Un individuo puede tener un valor por la familia pero que reside en sus pensamientos y emociones. El pasar tiempo con la familia y mostrar amor, bondad y equidad a su familia requiere “carácter” y es, esencialmente, poner los valores en acción. Por lo tanto, el carácter no se trata solamente de pensamiento o emoción, sino también de transformar lo que está en nuestra mente en acciones en el

mundo. Es interesante darse cuenta de que el nombre de la organización sin fines de lucro detrás del trabajo de la clasificación VIA y la Encuesta VIA fue originalmente “*Values in Action Institute*” (Instituto de Valores en Acción). Posteriormente se cambió el nombre para representar de manera apropiada el punto central de su trabajo –el carácter– por lo tanto, por más de una década su nombre ha sido *VIA Institute on Character* (Instituto VIA sobre el Carácter).

## La fuerza impulsora

Las fortalezas de carácter atraviesan a cada una de las categorías de fortalezas como una fuerza impulsora, catalizando o conectándose íntimamente con otros dominios de fortaleza.

Hay una conmovedora historia sobre un hombre joven llamado Benny, un presentador talentoso e influyente de programas educativos para la juventud y los negocios. Benny estaba casado y tenía dos hijos, una comunidad espiritual fuerte y muchos amigos. Era un hombre carismático con muchos talentos, recursos e intereses. Desafortunadamente, el estrés laboral las dificultades financieras y la influencia de algunos compañeros comenzaron a tener un impacto en Benny y recurrió a vender drogas para complementar su ingreso. Benny notó que sus recursos comenzaron a flaquear conforme le dio prioridad a la compañía incorrecta y a evitar a sus amigos de la infancia. Su situación empeoró conforme se adentró en este peligroso estilo de vida. Un día, mientras se dirigía a su carro en plena luz del día le dispararon varias veces en el estómago y los brazos. Benny fue sometido a 17 cirugías y, mientras tanto, perdió todos sus ahorros; no podía mantener su trabajo, su esposa lo dejó y se distanció de sus hijos y de la comunidad de su iglesia. Estas circunstancias se acompañaron de un profundo sentimiento de depresión que usualmente conlleva anhedonia –una pérdida de interés en lo que antes le interesaba. Mientras el joven me contaba su historia también compartió una reflexión que le llegó un día mientras se encontraba acostado en la cama del hospital contemplando el techo: “he perdido todo, la gente en mi vida, mi dinero, mi trabajo e incluso el uso de algunas partes de mi

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Neal Mayerson planteó el concepto “zona de poder” para referirse a la alineación exitosa de talentos, fortalezas de carácter, recursos e intereses. Muchas personas se emplean en el trabajo en áreas dentro de su competencia (talento), sin embargo, este trabajo no conecta con ellos como seres humanos (carácter). Mayerson (2015) describe a estas personas como “triunfando sin satisfacción”. No obstante, si nuestras fortalezas pueden alinearse con las áreas en las que somos buenos y con lo que nos interesa, entonces podemos triunfar con satisfacción y significado. Por ejemplo, un contador que es talentoso y le apasiona trabajar con números y configurar información en computadoras, puede encontrar maneras de aplicar su fortaleza de carácter más alta en el trabajo (p. ej. pueden a lo mejor usar regularmente juicio/pensamiento crítico para solucionar problemas informáticos o utilizar su entusiasmo/energía en sus interacciones laborales durante las pausas o en juntas de equipo). Entonces se dice que están en su zona de poder, que es vista como un área de funcionamiento óptimo o prosperidad. Sin embargo, se requiere investigación futura para confirmar los múltiples beneficios de integrar y alinear los diferentes tipos de fortalezas.

Piense en una ocasión en la que usted estuviera trabajando y se encontrará en la zona de poder. Describa su experiencia en términos de la expresión de cada uno de los tipos de fortaleza. ¿Cómo puede crear más experiencias de zona de poder en el futuro? ¿Qué fortalezas necesitaría involucrar?

cuerpo, pero una cosa que no perdí son mis fortalezas centrales. Éstas no me pueden ser quitadas”. Hablaba sobre su valentía, honestidad, creatividad, inteligencia social y esperanza.

En resumen, los talentos pueden ser desaprovechados, los recursos pueden perderse rápidamente, los intereses se pierden y cambian, las habilidades disminuyen con el tiempo, pero cuando todo parece completamente perdido aún se tienen fortalezas de carácter. Cuando se les presta atención, las fortalezas de carácter se cristalizan y evolucionan, y pueden integrarse con estas otras cualidades positivas para contribuir a un bien superior.

## Subgrupos de fortalezas de carácter

La mayoría de estos conceptos se exploran con mayor profundidad en los próximos capítulos, por ello las siguientes explicaciones serán breves. A continuación, se enlistan los conceptos en orden de mayor a menor investigado.

### **Fortalezas particulares**

Aquellas fortalezas de carácter que se encuentra en el centro de quién es la persona y que mejor capturan su singularidad y esencia. Es probable que también resulten más energizantes al usarse y se expresen con mayor naturalidad que otras fortalezas en el perfil de la persona.

### **Fortalezas de felicidad**

En diversos estudios en distintas culturas, un conjunto de fortalezas de carácter emergen de manera repetida como las más correlacionados con satisfacción de vida, un tipo de felicidad. Aquellas fortalezas, empezando con la más fuertemente correlacionada (usualmente), son entusiasmo, esperanza, amor, gratitud y curiosidad (p. ej. ver Bushor *et al.*, 2013; Park *et al.*, 2004).

### **Fortalezas bajas**

A veces llamadas fortalezas menores o fortalezas inferiores, estas fortalezas de carácter emergen en los lugares inferiores 4 a 7 del perfil de un individuo. No se conceptualizan como debilidades sino como fortalezas que no están desarrolladas, de las que no se tiene conciencia o no son tan valoradas, o al menos, son menos usadas que otras fortalezas del perfil.

### **Fortalezas básicas**

Las fortalezas que permiten “ponernos al nivel de la situación”, es decir, que cuando una situación demanda el uso de una fortaleza específica que no es la fortaleza particular de la persona, la persona puede no sólo reclutar la fortaleza sino hacerlo de manera fuerte y adaptada.

### **Fortalezas medias**

Fortalezas de carácter que apoyan o mejoran la exhibición en las fortalezas particulares de un individuo. Son a veces llamadas “fortalezas de apoyo” y suelen completar la parte media del perfil de fortalezas de una persona.

### **Fortalezas perdidas**

Estas fortalezas de carácter se han vuelto latentes por un periodo o se han apartado de la conciencia y el uso de un individuo. Una fortaleza de carácter pudo haber sido suprimida por una figura de autoridad (p. ej. padre, maestro, gerente, entrenador, hermano, amigo) o desalentada debido a restricciones culturales o sociales. Una fortaleza perdida puede constituir la cualquier otra fortaleza de carácter en el perfil de un individuo.

## UNA FORTALEZA DE CARÁCTER PUEDE DESARROLLARSE

Recuerdo una mujer de mediana edad que me abordó previo un taller que estaba a punto de impartir en Sídney, Australia. Se me acercó con emoción y entusiasmada de compartir su noticia. Había tomado la encuesta VIA seis años antes y había descubierto que su fortaleza de carácter autorregulación era la número 24 en su jerarquía. Se había sentido poco feliz sobre esto y por lo tanto había trabajado arduo para mejorar deliberadamente su autorregulación a lo largo de los años, descubriendo que le resultaba relativamente fácil hacerlo. Al tomar la encuesta VIA la semana previa al taller, encontró que ahora se situaba en el número dos. Compartió conmigo varias explicaciones sobre cómo elevó su fortaleza. Si bien puede haber muchas razones para este cambio en su jerarquía y sobre que, en particular, explicó su cambio en la autorregulación, existe razón para creer que ella impactó directamente en una de sus fortalezas de carácter.

Una creencia tradicional comúnmente sostenida durante el último siglo es que nuestro carácter –al igual que una marca tallada inscrita en una piedra– es inmutable y no cambia. Una nueva investigación en la psicología de la personalidad muestra que la personalidad es más cambiante de lo que originalmente se pensó (Blackie *et al.*, 2014; Harris *et al.*, 2016; Hudson y Fraley, 2015; Roberts *et al.*, 2017), y que el cambio no es necesariamente lento y gradual de tal manera que ocurra a lo largo de muchos años, otro supuesto sostenido previamente. Adicionalmente, la nueva ciencia de las fortalezas de carácter introducida por la clasificación VIA ha arrojado luz sobre este error. Primero, es importante apreciar la estabilidad de las fortalezas de carácter. Datos provenientes de 11 635 personas que tomaron la encuesta VIA de manera repetida y separada por al menos seis meses, muestran que menos del 1% de los participantes carecen de coincidencia en las *top* cinco fortalezas entre la 1ra y la 2da vez, y que el 76% de los participantes tienen de tres a cinco fortalezas en común en sus *top* cinco entre la 1ra y la 2da vez (Niemiec, 2009). Además, la investigación longitudinal que examinó las virtudes de la clasificación VIA en niños de entre 12 y 14 años encontró estabilidad de las virtudes de carácter en un periodo de tres años; los investigadores señalaron que, en adición a que las niñas puntuaron más alto que los niños en las seis virtudes, existió solamente un sutil incremento en las virtudes de humanidad y justicia a lo largo de tres periodos de evaluación (Ferragut *et al.*, 2014).

Estamos aprendiendo que las fortalezas de carácter pueden desarrollarse. Investigación en personalidad ha encontrado que los rasgos de personalidad pueden cambiar por diversas razones, incluyendo cambios normativos con base en nuestra genética y cambios predecibles en el rol social (p. ej. casarse, tener un hijo), así como cambios no normativos. Los cambios no normativos incluyen cambios menos comunes en nuestro rol social pero escogidos deliberadamente (p. ej. entrar al ejército) y eventos de vida atípicos (p. ej. sufrir un trauma) (Borghans *et al.*, 2008). En un estudio sobre estos últimos, la gratitud, esperanza, bondad, liderazgo, amor, espiritualidad y trabajo en equipo incrementaron todas en una muestra estadounidense (pero no en una europea) dos meses posteriores al ataque del 11 de septiembre (2001) al *World Trade Center* en Nueva York (Peterson y Seligman, 2003). Estas fortalezas se mantuvieron elevadas 10 meses después, aunque en menor grado.

Otro factor que ha mostrado tener impacto sobre el cambio de personalidad es las intervenciones deliberadas dirigidas a mejorar un rasgo. Esto último es particularmente emocionante y aplicable a los temas en este libro, ya que los profesionales que se basan en fortalezas se interesan especialmente en crear cambios en una parte de nuestra personalidad –nuestras fortalezas de carácter. Los estudios sobre intervenciones están mostrando que nuestros rasgos son maleables y que cambios intencionales pueden tener un impacto positivo (Hudson y Fraley, 2015; Roberts *et al.*, 2017; Yeager *et al.*, 2014). El teórico de la personalidad Will Fleeson (2001) ha escrito ampliamente de esto con su “modelo de distribución de densidades” de rasgos, el

cual ofrece una resolución promisorio al debate prolongado por décadas sobre persona-situación: ¿es la personalidad en mayor medida el resultado de diferencias individuales en los rasgos o de cambios en las señales contextuales/situacionales? Según al modelo de Fleeson, los rasgos son estables en el sentido de que existe una variación entre personas confiables (las personas son consistentemente distintas entre ellas), y son cambiables ya que existe una variación dentro de la persona significativa (las personas muestran una variedad de cualidades) basada en la situación (Blackie *et al.*, 2014; Fleeson, 2001, 2004; Fleeson *et al.*, 2002). El modelo sugiere que existe un amplio rango de posibilidades para que las personas desarrollen sus rasgos, en especial las fortalezas de carácter. Al discutir la teoría sobre la virtud, Bright (2016), haciendo eco de numerosos filósofos a lo largo de los siglos, explica que las virtudes son rasgos que conforman una segunda naturaleza de la persona, desarrollables y adquiridos a través de la intención y el esfuerzo.

En un estudio que contempló miles de empleados en 65 países, Michelle McQuaid y el *VIA Institute on Character* (2015) probaron una breve intervención sobre fortalezas que involucró tres pasos en el cambio de hábitos –señal, rutina, recompensa– basada en el trabajo de McQuaid, el cual conecta las fortalezas de carácter y los hábitos positivos (McQuaid y Lawn, 2014), y la investigación en teoría de hábitos (Duhigg, 2012). Se encontró que las fortalezas (no especificadas como fortalezas de carácter *per se*) eran maleables al grado de llegar a los siguientes resultados entre esta muestra:

- 41% mejoraron su habilidad para nombrar sus propias fortalezas.
- 60% mejoraron su capacidad de establecer metas basadas en fortalezas.
- 41% mejoraron la sensación de tener la oportunidad de hacer lo que mejor hacen durante el día.
- 39% mejoraron la probabilidad que tener una conversación sobre fortalezas valiosa con su supervisor.
- 32% sintieron que su empresa estaba más comprometida en desarrollar sus fortalezas.
- Algunos beneficios adicionales incluyeron: mayor prosperidad, participación y sentimiento de ser valorados, energizados y como si estuvieran haciendo una diferencia.

El desarrollo del carácter no es un tema nuevo y tampoco lo es el argumento de que las intervenciones intencionales o deliberadas pueden emplearse para mejorar una fortaleza de carácter. Hace varios siglos Aristóteles (4 A.C/ 2000) y Santo Tomás de Aquino (1264 a 1273/ 1989) enfatizaron que la virtud puede adquirirse a través de la práctica. Benjamín Franklin, uno de los padres fundadores de EUA, dispuso un sistema personal en el que centró su atención en mejorar una virtud por semana mientras abandonaba el resto a su “suerte usual”. Franklin registró su progreso y escribió un diario sobre sus experiencias. En su autobiografía describió a este sistema como un gran contribuyente en su felicidad y al éxito de su vida. La gente puede aprender a

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Recuerda lo que Aristóteles observó y Chris Peterson retomó: “Somos lo que hacemos de manera repetida.” Podemos hacer una práctica de las virtudes y del uso de fortalezas. Hacer de la práctica una rutina es una manera de desarrollar fortalezas. Usar esta observación como un lema personal (para usted mismo y sus clientes) puede ayudar a despertar su potencial.

ser más curiosa, más agradecida, más justa o a tener mejor pensamiento crítico. La clave es crear nuevos hábitos a través de la práctica y el esfuerzo a lo largo del tiempo, lo que permite liberarnos de las rutinas. Recientemente, muchos otros han hecho eco sobre la importancia de construir las fortalezas de carácter a través de la práctica y la creación de hábitos (ver Franklin, 2009; Linley, 2008; McQuaid y Lawn, 2014; Niemiec 2014a, Peterson 2006a).

---

## SER Y HACER

---

La literatura sobre *mindfulness* ofrece una importante distinción entre ser y hacer (Kabat-Zinn, 1990; Niemiec, 2014a; Segal *et al.*, 2013). Podemos navegar por nuestro día como “hacedores humanos”, pasando de una tarea otra, pensando únicamente en lo siguiente que haremos, sin estar presentes o conscientes de la mayoría de ello. O bien, podemos infundir en nuestro día la sensación de estar presentes –conectar con la comida que estamos comiendo, darnos cuenta del follaje de los árboles conforme manejamos, observar la sonrisa en el rostro de nuestros seres queridos, etc. En varios sentidos, la práctica de *mindfulness* tiene como objetivo desarrollar nuestra “modalidad ser”.

Los conceptos de ser y hacer son también relevantes en este trabajo sobre fortalezas de carácter, aunque de manera distinta. La labor en las fortalezas de carácter es clara: tanto ser como hacer. Es “ser” ya que el trabajo en las fortalezas de carácter trata sobre nuestra identidad, entender quiénes somos y ayudarnos a ser “nosotros mismos”. También se trata sobre “hacer” ya que las fortalezas de carácter se relacionan con expresar estas 24 fortalezas en el mundo, actuar y hacer el bien que necesitaba hacerse. Se trata de poner nuestros valores en acción.

Existe apoyo para ambas perspectivas en la literatura: la investigación sobre fortalezas particulares refleja nuestro “ser” –nuestra identidad–, aquellas fortalezas más centrales para nosotros (p. ej. Seligman *et al.*, 2005). Como observó el investigador Rhett Diessner: “los rasgos se encuentran ontológicamente más cercanos al núcleo del ser humano que el pensamiento o el razonamiento” (Diessner *et al.*, 2009, p. 255); existencia y ser antes que pensamiento. Al mismo tiempo, existe abundante investigación que vincula fortaleza de carácter y distintos tipos de desempeño –lo que puede interpretarse como nuestro “hacer”– poner nuestras mejores cualidades en acción (p. ej. Lounsbury *et al.*, 2009; Wagner y Ruch, 2015).

Durante la licenciatura en psicología, pasé gran parte de mi tiempo libre escribiendo poesía, bebiendo *whisky* y leyendo libros de filosofía. No sé cuánto retuve de estos últimos pero una cosa resultaba clara –existía un intenso debate alrededor de la naturaleza de los seres humanos como personas que están esencialmente “siendo” o “llegando a ser”. Hablando en términos generales, “ser” se refiere a la integridad o totalidad en el momento, mientras que “llegar a hacer” se refiere a la naturaleza constantemente cambiante y en evolución de la vida. Al extrapolar las complejidades y profundidad de la filosofía, pretendo ofrecer una visión simplista. Las fortalezas de carácter describen nuestra naturaleza esencial –quiénes somos en el mundo (nuestro ser). Por ejemplo, alguien podría decir “me defino a mi mismo como alguien amable, amoroso, humilde y curioso”. Al mismo tiempo la expresión de nuestras fortalezas de carácter refleja lo que estamos “llegando a ser” –no sólo nuestras acciones y cómo nos vinculamos, sino nuestra naturaleza cambiante (nuestro hacer). Por ejemplo, expresar amor a la pareja, agradecimiento a un compañero de trabajo y liderazgo al personal.

En palabras del virtuoso académico Andre Comte-Sponville (2001):

La virtud es una forma de ser, explicó Aristóteles, pero una forma de ser adquirida y perdurable: es lo que somos (y por lo tanto lo que podemos hacer), y lo que somos es

en lo que nos hemos convertido ... es nuestra manera de ser y actuar humanamente ... el poder que tenemos de actuar *bien*. (p.3)

Podemos vernos a nosotros mismos a través del lente de nuestras fortalezas de carácter y ver que nuestra verdadera naturaleza es, tanto ser fuertes en ser nosotros mismos (autenticidad), como hacer bien al usar esa fortaleza para beneficiar a otros (expresar bondad).

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Las fortalezas de carácter proveen un lenguaje común para describir lo que es mejor en los seres humanos.
- Un enfoque óptimo para comprender el carácter es el punto de vista dimensional en vez del categórico. Llevándolo aún más lejos, las fortalezas de carácter en sí mismas son multidimensionales. Tenemos más o menos de una fortaleza específica, por lo tanto, las fortalezas se expresan en grados los cuales varían en función del contexto.
- Las fortalezas de carácter son plurales ya que cada persona tiene un perfil único de fortalezas de carácter que se expresan en combinaciones y no de manera aislada.
- Las 24 fortalezas de carácter se hallan en cada persona y se asocian con diversos resultados positivos, por lo tanto, las 24 fortalezas de carácter son importantes.

# FORTALEZAS PARTICULARES. INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA

## INTRODUCCIÓN

---

---

En la publicación *Character Strengths and Virtues* (Peterson y Seliman, 2004), la cual articuló los criterios y desarrolló un marco conceptual para la clasificación VIA, existen más de 2 000 referencias académicas y más de 800 páginas de discusión sobre las 24 fortalezas de carácter y, sin embargo, no más de unas cuantas páginas discuten el tema de las “fortalezas particulares”. A pesar de ello, aquellas pocas palabras fueron suficientes ya que numerosos estudios sobre fortalezas particulares, que enuncian sus beneficios y su valor, han surgido desde 2004. Los estudios han examinado correlaciones, causas, mediadores, moderadores, poblaciones, evaluación e intervenciones, intentando entender este robusto tema. El presente capítulo revisa dichos hallazgos de investigación y ofrece estrategias prácticas para trabajar con las fortalezas particulares.

## ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS FORTALEZAS PARTICULARES?

---

---

Resulta fácil establecer los motivos de la significancia de las fortalezas particulares, no sólo a partir de la ciencia que ha surgido durante el último par de décadas sino también desde la perspectiva del problema crónico de falta de compromiso y participación en organizaciones, relaciones e individuos. A continuación, se ofrece una mirada a ambos.

- **Falta de compromiso de los individuos –una carencia de prosperidad.** La investigación ha demostrado que menos del 25% de la población americana está prosperando (Keyes, 2003). Resultados similares se han encontrado en otros países como Nueva Zelanda (Hone *et al.*, 2015), lo que significa que la gente no está funcionando con un alto nivel de bienestar, social y psicológico.
- **Evidencia a favor de las fortalezas.** Un estudio mostró que aquellas personas que usan sus fortalezas con frecuencia tienen 18 veces más probabilidad de estar prosperando que aquellos que no usan sus fortalezas (Hone *et al.*, 2015). Cada uno de los elementos clave de la prosperidad –emociones positivas, compromiso,

significado de las relaciones positivas y logro (Seligman, 2011)– se vinculan significativamente con fortalezas de carácter (ver tabla 1-1 en el Capítulo 1).

- **Falta de compromiso de los individuos –una falta de conciencia general sobre las fortalezas.** Investigación a partir de la encuesta ha mostrado que dos terceras partes de la gente no tienen conciencia de sus fortalezas (Linley, 2008). Por lo tanto, si la gente no sabe quién es y de qué es capaz ¿cómo puede esperar desenvolverse bien en el trabajo o en la vida?
  - **Evidencia a favor de las fortalezas.** En una muestra representativa de trabajadores en Nueva Zelanda, se halló que aquellos con un alto nivel de conciencia sobre sus fortalezas tenían nueve veces mayor probabilidad de estar floreciendo que aquellos sin conciencia (Hone *et al.*, 2015). Las fortalezas de carácter han mostrado conexión con el compromiso en diversos estudios (p. ej. Peterson *et al.*, 2007).
- **Falta de compromiso en las parejas.** Las relaciones están afectadas, existen altas tasas de divorcio en los matrimonios nuevos.
  - **Evidencia a favor de las fortalezas.** La investigación se está acumulando, no sólo sobre el valor de la apreciación, pero en particular sobre la apreciación de las fortalezas. En estudios con parejas, aquellas que reportan que su pareja reconoce y aprecia sus fortalezas particulares exhiben mayor satisfacción en torno a su relación; tienen mayor compromiso con la relación y reportan que sus necesidades básicas están siendo satisfechas (Kashdan *et al.*, 2017). Varios estudios vinculan las fortalezas de carácter y la salud en las relaciones (p. ej. Lavy *et al.*, 2014a, 2014b).
- **Falta de compromiso en los empleados.** La tasa de desvinculación de los empleados de acuerdo con la *Gallup Organization* es superior al 70%; existe una discordancia entre las fortalezas de carácter requeridas de los individuos y las fortalezas de carácter que los son naturales (Money *et al.*, 2008).
  - **Evidencia a favor de las fortalezas.** El uso de fortalezas particulares está vinculado con la conexión y compromiso con el trabajo, productividad, satisfacción laboral y al trabajo como una vocación (p. ej. Harzer y Ruch 2015, 2016; Lavy y Littman-Ovadia, 2016; Littman-Ovadia & Davidovitch, 2010). Un análisis a tres años sobre el compromiso de los empleados halló que las fortalezas particulares constituyen uno de los impulsores cruciales (Crabb, 2011). La *Gallup Organization* encontró que los empleados que tienen la oportunidad de usar sus fortalezas tienen seis veces más probabilidad de estar comprometidos con su trabajo (Sorenson, 2014).

La falta de compromiso parece ser notablemente alta en diversos dominios de nuestra vida, lo que demanda nuevas acciones. Las fortalezas particulares están emergiendo en diversos dominios no sólo como una fuente importante de compromiso, sino como un camino central.

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Examine las diferentes áreas de su vida: trabajo, escuela, relaciones sociales e íntimas, relaciones familiares, comunidad, espiritualidad. ¿Con qué área se encuentra más comprometido, es decir, altamente conectado, interesado y en armonía con lo que hace? ¿Con qué área se encuentra menos comprometido? ¿Cómo podría aprender de su dominio de mayor compromiso? ¿Qué le enseña su dominio de alto compromiso acerca de su dominio de menor compromiso? ¿Qué fortalezas de carácter, especialmente fortalezas particulares, podría utilizar para aumentar su compromiso en las diversas áreas?

---

## CONCEPTOS BÁSICOS

---

Las fortalezas particulares son uno de los conceptos más investigados y practicados en la psicología positiva. Trabajar con fortalezas particulares tiene muchos de los sellos distintivos del éxito:

- Es fácil de hacer: no es necesario que los profesionales cambien su estilo o método.
- Los clientes experimentan un beneficio inmediato.
- Cuenta con fundamento científico.
- Resulta novedoso y único para clientes que están acostumbrados a enfocarse en lo que está mal en ellos.

Se ha discutido a las fortalezas particulares en foros académicos y de consumidores. La publicación original sobre la clasificación VIA, *Character Strengths and Virtues*, analiza las fortalezas particulares como aquellos rasgos personales positivos que un individuo posee, celebra y ejerce frecuentemente (Peterson y Seligman, 2004). Por lo tanto, las fortalezas particulares se vinculan con la identidad de la persona y la concepción de quiénes son, y no pueden ser analizadas de manera separada del contexto.

Seligman (2002) ofrece diversas maneras de conceptualizar las fortalezas particulares, sugiriendo que una fortaleza particular cumplirá la mayoría de, sino todos, los siguientes criterios:

- Una sensación de autodominio y autenticidad (“éste soy el verdadero yo”).
- Una sensación de emoción al desplegarla.
- Una curva de aprendizaje rápido cuando la fortaleza es practicada por primera vez.
- Una sensación de anhelo por encontrar nuevas maneras de usarla.
- Una sensación de inevitabilidad por usar la fortaleza (“intenten detenerme”).
- Sentirse vigorizado en vez de exhausto después de usar la fortaleza.
- Creación y seguimiento de proyectos personales que giran alrededor de ella.
- Júbilo, entusiasmo, vivacidad e incluso éxtasis mientras se usa.

La convención entre investigadores en psicología positiva ha sido dirigirse a las *top* cinco fortalezas del individuo como las fortalezas particulares. La investigación inicial sugiere que las personas cuentan con 5 a 7 fortalezas particulares (Peterson y Seligman, 2004). El *VIA Institute on Character* investigó el constructo con mayor detalle y condujo cuatro estudios que examinaron el concepto inicial haciendo un intento por entender la cantidad de fortalezas particulares en los individuos (Mayerson, 2013). Se emplearon diferentes tácticas en conjunto con niveles variables de rigor en los criterios usados para determinar una fortaleza particular. Se encontró que las fortalezas particulares tuvieron puntuaciones VIA significativamente más altas que las fortalezas no particulares, así pues, destacando a las fortalezas particulares como una categoría distinta de fortalezas. Pocos años después, Robert McGrath condujo tres estudios para desarrollar y validar la *Signature Strengths Survey* (SSS; Encuesta de Fortalezas Particulares). El primer estudio examinó la media de las diferencias entre fortalezas en la Encuesta VIA de casi medio millón de personas, y el segundo estudio involucró la administración de una SSS preliminar y una posterior entrevista a los individuos sobre sus patrones de respuesta. Cuando se les solicitó que justificaran la elección de sus fortalezas particulares, la respuesta más común fue que la fortaleza “es parte de mí”. Dichos estudios informaron sobre una iteración final de la SSS, la cual se aplicó (tercer estudio) a 4 131 personas y llevó a la identificación de 5.5 fortalezas como particulares, en promedio (se pueden encontrar más detalles sobre estos estudios en el manual técnico de McGrath, 2017). Los resultados anteriores apoyan el constructo de fortalezas

particulares e indican que el número promedio de fortalezas particulares que la gente considera que posee es consistente con lo que los investigadores de la psicología positiva propusieron originalmente, aunque los criterios son más estrictos de lo que originalmente se hipotetizó. El criterio para determinar una fortaleza particular que aparentemente posee mayor importancia, lo cual se ha corroborado mediante otras investigaciones, es si la fortaleza es vista o no como central o esencial para la forma de ser de la persona.

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Si se encuentra tratando de determinar si la fortaleza de un cliente es “particular” y únicamente tiene tiempo para hacer una pregunta, haga la siguiente: ¿Es esta fortaleza esencial para quien usted es? O, de manera más general, ¿Cuál de estas fortalezas es más esencial para su identidad y lo define como persona? En otras palabras, si quiere llegar al fondo del asunto, pregunte sobre la identidad.

Otra táctica para reflexionar sobre fortalezas particulares que ayuda a materializar su importancia central en nuestra vida es embarcarse en un ejercicio de sustracción mental. Imagínese como sería su vida si no tuviera una de sus fortalezas particulares. ¿Podría imaginarse cómo sería su vida si no pudiera expresar su fortaleza de creatividad? ¿Qué pasaría si la fortaleza de creatividad fuera simplemente desconectada de usted? Habiendo realizado este ejercicio experimental con miles de personas, se ha hallado que muchos responden con una reacción “ah-ha” (negación), y no es poco común que pueda oír suspiros de *shock* y horror al pensar en no tener su fortaleza central. A continuación, algunas respuestas típicas

- “Sería como si me sofocara sin mi creatividad. Como si estuviera luchando por respirar”.
- “Prudencia y precaución son quien yo soy. Es lo que hago. ¿Cómo podría quitármelas?”
- “No tener mi curiosidad en la vida sería como apenas estar viva”.
- “Sin mi inteligencia social, no sabría cómo interactuar con la gente”.

Las fortalezas se retratan y exhiben constantemente a nuestro alrededor, especialmente en los medios. Mi colega, Danny Wedding, y yo escribimos sobre más de 1 500 ejemplos de películas que muestran cada una de las fortalezas de carácter de la clasificación VIA (Niemiec y Wedding, 2014). En el Apéndice G, se muestra una corta lista de conceptos asociados a las fortalezas de carácter y artículos académicos sobre películas correspondientes. En las películas, aprendemos sobre las fortalezas particulares de cada personaje y, con frecuencia, podemos ver el reflejo de nuestras propias fortalezas particulares. También es posible mirar en los libros, programas de televisión, páginas *web*, *blogs* y redes sociales para darnos cuenta de las fortalezas particulares de los individuos retratados o de los creadores.

A leer un libro, pregúntese a sí mismo: ¿cuáles son las fortalezas particulares del narrador y de los personajes secundarios?, ¿cuáles son las fortalezas particulares de la celebridad en la televisión?, ¿de los líderes en el gobierno o los negocios? A donde sea que miremos, podemos identificar fortalezas y nombrar las fortalezas particulares de individuos o personajes. Este planteamiento ha recibido cada vez más atención en las escuelas (p. ej. White y Waters, 2014). Piense sobre el ganador del Premio de la Academia por la película *The King’s Speech* (El Discurso del Rey; 2010). Esta película provee la metáfora perfecta sobre la verdadera naturaleza de las fortalezas particulares –ser auténtico y expresar nuestra verdadera forma de ser. En la película, el rey Jorge IV de la Gran Bretaña (Colin Firth) sufre de un severo caso de tartamudez y es inca-

paz de hablar con claridad para informar y calmar a un público miedoso al borde de la Segunda Guerra Mundial. El rey comienza a trabajar con un terapeuta del lenguaje, Lionel (Geoffrey Rush), quien utiliza gran creatividad, curiosidad, bondad y perspectiva para ayudar al rey a encontrar su voz. El “encontrar la voz propia” es una metáfora para la expresión de nuestras fortalezas particulares. Lionel anima al rey a “tener fe en su propia voz”. El siguiente extracto ejemplifica una emotiva interacción en la que el rey supera el tartamudeo y logra expresarse a sí mismo claramente:

**Rey:** ¡Escúchame!

**Lionel:** ¿Escucharte a ti? ¿Con qué derecho?

**Rey:** Por derecho divino, si es necesario. Soy tu rey.

**Lionel:** No, no lo eres, tú mismo me lo dijiste. No lo querías. ¿Por qué debería perder mi tiempo escuchando?

**Rey:** Porque tengo derecho a ser escuchado. ¡Tengo una voz! ... [pausa]

**Lionel:** Sí, la tienes... tienes tal perseverancia, Bertie, eres el hombre más valiente que conozco.

Es en esta conversación donde el rey encuentra su voz (su yo esencial, auténtico); es claro, enérgico y genuino. Lionel usa una variedad de métodos en su rol de terapeuta –intervenciones paradójicas, confrontación, resistencia, consejería y apoyo– ayudando al rey a darse cuenta de que su verdadera forma de ser importa, y que puede expresarla. En la interacción precedente, también se hace al observador consciente sobre la capacidad de percepción de Lionel al detectar y valorar dos de las fortalezas particulares del rey – valentía y perseverancia.

Se pueden identificar las fortalezas particulares de los individuos prácticamente en cualquier situación. Considerar el siguiente obituario:

Tristemente, Mary sufrió grandes tragedias a lo largo de su vida, en su exterior y en su interior. Sus fortalezas de carácter fueron determinación y la voluntad de superar la adversidad. En muchas ocasiones su compasión por los demás superó a su propia enfermedad (*Pocono Record*, 2015).

Las tres oraciones de este obituario nos informan que Mary fue una mujer con las fortalezas de carácter de perseverancia y bondad – fue alguien que superó obstáculos internos y externos y siguió adelante expresando un sentido de cuidado por los demás a lo largo del camino.

El recuadro 2-1 nos ofrece un resumen sobre puntos importantes a recordar al respecto de nuestras fortalezas particulares.

### RECUADRO 2-1. Fortalezas particulares

- Usualmente las fortalezas más altas en el perfil de fortalezas de carácter.
- Un aspecto importante de la identidad, especialmente cuando la expresión es auténtica y natural.
- Parte de la psique humana es que las fortalezas particulares se expresan a través de pensamientos, emociones, volición y conducta.
- Surgen naturalmente en la comunicación verbal, no verbal y escrita.
- Se exhiben en diversos medios como libros, películas, páginas web, blogs y redes sociales.
- Expresadas en cada uno de los dominios de la vida.

## INVESTIGACIÓN SOBRE FORTALEZAS PARTICULARES

### Las fortalezas particulares de nuevas maneras

En 2005, Seligman *et al.* condujeron un estudio doble ciego, aleatorizado, controlado con placebo –lo que se considera el estándar de oro en términos de buena investigación– que, actualmente es una de las intervenciones más citadas en psicología positiva. El estudio se realizó con 577 adultos que fueron asignados al azar a uno de los cinco grupos de intervención o a un grupo placebo. A continuación, se nombran los grupos y la principal tarea de intervención para cada uno:

- **Visita de gratitud.** Escriba y entregue en persona una carta de gratitud a alguien que ha sido especialmente bondadoso con usted y a quien no ha agradecido de manera adecuada.
- **Tres cosas buenas.** Escriba cada noche tres sucesos que transcurrieron bien y su explicación causal.
- **Su mejor versión.** Escriba sobre una ocasión en la que hizo lo mejor posible y piense sobre las fortalezas mostradas en la historia; revise esta historia y las fortalezas una vez al día.
- **Usar fortalezas particulares de una nueva manera.** Tome la encuesta VIA, revise el *top* cinco fortalezas y utilice a alguna de ellas de manera nueva y diferente cada día.
- **Identificar fortalezas.** Tome la encuesta VIA, revise el *top* cinco fortalezas y úselas más durante la semana.
- **Placebo.** Escriba sobre un recuerdo antiguo cada noche.

Aunque existieron beneficios iniciales para cada uno de los grupos de intervención, los beneficios duraderos se encontraron en dos grupos: el grupo de “tres cosas buenas” (también llamado “contar bendiciones” o “practicar la gratitud”) y el grupo de “usar fortalezas particulares de una nueva manera”. Estos dos grupos experimentaron un incremento significativo en felicidad y decremento en depresión, con efectos que perduraron hasta seis meses. No sólo son impactantes los efectos, sino que es igualmente impresionante resaltar que las intervenciones fueron realizadas en línea sin contar con la consejería en vivo de un profesional que ofreciera guía o apoyo. Si estas intervenciones fueran cuadros, serían considerados “minimalistas”.

Las intervenciones duraron únicamente una semana; sin embargo, Seligman *et al.* (2005) hallaron que aquellos con los resultados más fuertes decidieron continuar la intervención por sí mismos por un periodo de tiempo. Esto habla sobre cuán gratificante intrínsecamente resulta trabajar con fortalezas de carácter, al igual que el hecho de que toma tiempo y persistencia crear nuevos hábitos.

La intervención en la que se usan las fortalezas particulares de nuevas maneras, comparada con grupos control y con otras intervenciones, se ha replicado o replicado parcialmente en diversos contextos, poblaciones y culturas. Los beneficios a largo plazo (seis meses) del uso de fortalezas particulares se replicó en una muestra europea (Gander *et al.*, 2013) y se han hallado beneficios en otros países incluyendo Canadá (Mongrain y Anselmo-Matthews, 2012), Australia (Mitchell *et al.*, 2009), el Reino Unido (Linley *et al.*, 2010) y China (Duan y Bu, 2017; Duan *et al.*, 2013). Otro estudio encontró que tres intervenciones y el placebo tuvieron efectos positivos (p. ej. elevación significativa en felicidad), existiendo mayor mejoría, por un margen considerable, con el uso de fortalezas particulares y menor mejoría posterior a seis meses en el grupo placebo, de manera entendible. Sin embargo, el estudio cursó con una alta tasa de abandono en la que menos de un cuarto de los sujetos que empezaron el estudio lo completaron (Woodworth *et al.*, 2017).

Se ha dirigido con éxito el uso de fortalezas particulares en poblaciones que oscilan desde la juventud hasta la adultez tardía. Por ejemplo, los jóvenes que trabajaron en sus fortalezas particulares en conjunto con el establecimiento de objetivos significativos experimentaron incrementos en compromiso y esperanza (Madden *et al.*, 2011). En una población de adultos mayores (50 a 79 años), el grupo que fue asignado a trabajar en el uso de una fortaleza particular en una nueva manera fue la intervención más efectiva en general, ya que condujo tanto al incremento en felicidad como al decremento en depresión. Otras intervenciones fueron parcialmente efectivas con relación al placebo; por ejemplo, llevar a cabo una visita de gratitud y contar tres cosas buenas benefició los niveles de felicidad, mientras que contar tres cosas buenas redujo los niveles de depresión (Proyer, *et al.*, 2014a).

Otro estudio controlado aleatorizado asignó individuos a 1) un grupo al que se le instruyó usar dos fortalezas particulares, 2) un grupo al que se le instruyó usar una fortaleza particular y una fortaleza inferior o 3) un grupo control. Los resultados mostraron una ganancia significativa en satisfacción con la vida en ambos grupos de tratamiento comparados con el grupo control, aunque no existieron diferencias entre ambos grupos de tratamiento (Rust *et al.*, 2009). Ambos grupos de tratamiento escribieron sobre un evento u ocurrencia en el pasado en la que utilizaron con éxito su fortaleza de carácter. También escribieron cada semana sobre un plan o situación para la semana entrante en la que pudieran aplicar la fortaleza. De manera similar, en un estudio no aleatorizado, Rashid (2004) encontró que grupos de estudiantes quienes trabajaron en fortalezas particulares o fortalezas no particulares, experimentaron un incremento significativo en el bienestar en comparación a un grupo control. Un estudio con estudiantes de derecho encontró que el uso de las fortalezas superiores condujo a un decremento en la probabilidad de depresión y de estrés, y un incremento en la satisfacción de los estudiantes (Peterson y Peterson, 2008). Otro ensayo aleatorizado encontró que un grupo de intervención que recibió trabajo con fortalezas, gratitud, bondad y otros ejercicios, experimentó una mejoría en el balance del afecto positivo a negativo a lo largo del tiempo comparado con un grupo control (Drozd, 2014). En un estudio longitudinal, se encontró que el uso de fortalezas en general (no fortalezas de carácter VIA) es un predictor importante de bienestar y condujo a menor estrés e incremento en el afecto positivo, la vitalidad y la autoestima en un seguimiento a tres y seis meses (Wood *et al.*, 2011).

## Las fortalezas de carácter en diversos contextos

Las intervenciones en fortaleza de carácter se han aplicado con éxito en una variedad de contextos psicológicos con efectos positivos; por ejemplo, en un centro de internamiento para personas con depresión/ ideación suicida (Huffman *et al.*, 2014); una unidad de neuropsicología para personas con traumatismo craneoencefálico (Andrews *et al.*, 2014); un centro ambulatorio para adultos con psicosis (Riches *et al.*, 2016); un centro de rehabilitación de la Administración de Veteranos, en el cual los veteranos llevaban consigo un estímulo para recordarles usar sus fortalezas particulares (Kobau *et al.*, 2011), y en el contexto de la orientación vocacional para la elección de carrera (Littman-Ovadia *et al.*, 2014). En el último estudio, la orientación vocacional basada en fortalezas se comparó con orientación vocacional convencional; en ambos grupos existió un incremento en el uso diario fortalezas, pero sólo en el primer grupo existió un incremento en la autoestima. En un seguimiento a tres meses, el grupo de orientación basado en fortalezas tuvo una tasa más alta de empleo (81%) que el grupo de orientación convencional (60%).

La psicoterapia positiva es un método de terapia que se enfoca en construir emociones positivas, fortaleza y significado en la vida de los clientes para promover la felicidad. Ensayos preliminares han encontrado que es superior al tratamiento usual para la depresión (Rashid y Anjum, 2008; Seligman *et al.*, 2006). Tayyab Rashid ha señalado que más del 50% de la psicoterapia positiva gira en torno al uso y práctica de fortalezas de carácter (Rashid, comunicación personal,

2011). Las sesiones se enfocan en intervenciones generales enfocadas en fortalecer carácter (p. ej. dos sesiones en identificar y cultivar fortalezas particulares; dos sesiones en el “árbol familiar de fortalezas” y el “regalo del tiempo” para promover significado), fortalezas específicas (p. ej. una sesión sobre perdón; una sesión sobre gratitud) y promover una temática central de la psicología positiva (p. ej. amor para cultivar compromiso; esperanza para cultivar placer).

También se han observado resultados exitosos asociados con el enfoque en fortalezas (no fortalezas de carácter) en Minhas (2010) y Cox (2006), encontrando el último, que una orientación basada en fortalezas (cuando también es practicada por el terapeuta) llevó a una reducción en puntuaciones de varias conductas problemáticas sociales y emocionales.

Las intervenciones basadas en fortalezas de carácter se integran con frecuencia a programas más amplios que se encauzan a construir bienestar, resiliencia, logro y a otras áreas dentro de la psicología positiva. Con frecuencia, el método usado en estos programas es ayudar a los participantes a identificar sus fortalezas particulares y luego tomar acción de alguna manera con estas fortalezas. Estos programas se han extendido en diversos contextos incluyendo la educación, los negocios y la milicia. Si bien los resultados de estas iniciativas programáticas son alentadores y, en algunos casos, son pioneras y altamente influyentes, los investigadores usualmente no distinguen entre las contribuciones realizadas por las fortalezas particulares, otros componentes de las fortalezas de carácter y otras intervenciones de psicología positiva. Aunque en muchos programas se describe a las fortalezas particulares como centrales, permanecen preguntas como: ¿cuál es el elemento crucial en estos programas integrales? ¿Qué tanto valor aportan los componentes de fortalezas de carácter a estos programas?

A continuación, se describen dominios comunes en los que se aplica el trabajo en fortalezas de carácter, especialmente en fortalezas particulares. En esta sección, y a lo largo del libro, se muestran hallazgos de investigación.

## **Negocios**

El contexto organizacional/laboral ha sido un dominio de estudio particularmente robusto para la ciencia del carácter (ver Mayerson, 2015). Claudia Harzer y Willibald Ruch han llevado a cabo diversos estudios en el ámbito laboral en los cuales han encontrado que los empleados que usan cuatro o más de sus fortalezas particulares en el trabajo tienen experiencias laborales más positivas y tienden a experimentar el trabajo como una vocación en mayor medida que aquellos que usan menos de cuatro fortalezas (Harzer y Ruch, 2012), y que las fortalezas de trabajo están vinculadas con experiencias laborales positivas sin importar qué fortalezas están en un rango más alto (Harzer y Ruch, 2013). En otros estudios, observaron que las fortalezas de carácter se asocian con el rendimiento en el trabajo (Harzer y Ruch, 2014), así como con la forma en que se lidia con el estrés (Harzer y Ruch, 2015). Finalmente, en un estudio de intervención descubrieron que la concordancia de las fortalezas particulares del empleado con sus tareas laborales llevó a un incremento en la percepción del trabajo como vocación (Harzer y Ruch, 2016).

Un estudio sobre supervisión como apoyo encontró que los empleados que recibieron apoyo de sus supervisores (pero no de sus colegas) incrementaron el uso de sus fortalezas al día siguiente (Lavy *et al.*, 2016). Los mismos investigadores publicaron otro estudio realizado en el ámbito laboral y encontraron que el uso de todo tipo de fortalezas (particulares, de felicidad e inferiores) se asoció con resultados positivos. Por ejemplo, las fortalezas particulares tuvieron la mayor contribución al desempeño laboral, a las conductas de civilidad organizacional y a un menor nivel de conductas contraproducentes; las fortalezas de felicidad tuvieron la mayor contribución al significado otorgado al trabajo, al compromiso y a la satisfacción laboral (Littman-Ovadia *et al.*, 2016). Un estudio cualitativo examinó el uso de fortalezas de carácter por mujeres en el contexto laboral y encontró que en todos los casos las fortalezas llevaron a un círculo virtuoso en el que el uso de fortalezas las ayudó a superar obstáculos que inicialmente

les habían impedido su uso (Elston y Boniwell, 2011). Cada sujeto obtiene un valor único del uso de fortalezas de carácter en el trabajo. Otro estudio sobre trabajadores encontró que usar fortalezas particulares de nuevas maneras en combinación con una reunión de seguimiento estructurada de 10 minutos, fue benéfico para incrementar el uso de fortalezas y el número de objetivos planteados en comparación con un grupo que sólo usó las fortalezas particulares en nuevas maneras (Butina, 2016).

Se recomienda a las organizaciones encontrar maneras de ayudar a los empleados a usar sus fortalezas con mayor frecuencia en el trabajo, ya que el uso de fortalezas en general (sin usar la Encuesta VIA) se ha vinculado con el desempeño de empleados a niveles de auto eficacia, con conductas proactivas (van Woerkom *et al.*, 2016); con un efecto positivo y de capital psicológico (Meyers y van Woerkom, 2016) y con una reducción en el ausentismo (van Woerkom, Bakker, *et al.*, 2016). El clima organizacional puede también apoyar a los empleados a usar sus fortalezas. En un estudio de 442 empleados de 39 departamentos en ocho organizaciones, un clima psicológico basado en fortalezas se vinculó con un afecto positivo y con el desempeño laboral (van Woerkom y Mayers, 2014). La *Gallup Organization* enfocó su investigación hacia las fortalezas en el contexto laboral y encontró que los dos predictores más importantes de la retención y satisfacción laboral son: (1) reportar el uso de las fortalezas superiores en el trabajo y (2) reportar que un supervisor inmediato reconoce esas fortalezas superiores. Sin embargo, *Gallup* descubrió que sólo alrededor del 20% de los empleados piensa que sus supervisores conocen sus fortalezas y que únicamente alrededor de un tercio de los empleados refiere tener la oportunidad de hacer lo que hace mejor cada día. Cuando el liderazgo de una organización no se enfoca en las fortalezas de los individuos, la probabilidad de que un empleado se encuentre comprometido es del 9%; sin embargo, cuando el liderazgo se enfoca en las fortalezas del empleado, la probabilidad incrementa a 73% (para ejemplos y detalles, ver Asplund *et al.*, 2007; Clifton y Harter, 2003; Hodges y Clifton, 2004).

## Educación

Se ha encontrado que las fortalezas del carácter no son sólo una fuente importante de bienestar entre los estudiantes (Gillham *et al.*, 2011), sino que también orientan los programas de educación positiva alrededor del mundo. En un artículo fundamental que argumenta a favor de la integración de las fortalezas de carácter en la educación, Linkins *et al* (2015) delinear por qué los métodos de educación tradicional de carácter en EUA y otros países deberían sustituir enfoques monolíticos y genéricos (la autoridad escolar escoge un grupo de fortalezas para que sean construidas por todos los estudiantes) por un enfoque individualizado que trabaje con las fortalezas particulares únicas de los estudiantes.

Mientras que las fortalezas de carácter juegan un papel importante para crear bienestar (Oppenheimer *et al.*, 2014) y resultados positivos en las aulas (Weber y Ruch, 2012b; Weber *et al.*, 2016), las fortalezas de carácter se han entrelazado dentro de escuelas completas, involucrando al personal, los maestros, estudiantes y líderes de los programas. Algunos programas despliegan las fortalezas de carácter como su único enfoque (ver Fox Eades, 2008; Proctor y Fox Eades, 2011) y otros como un enfoque mayor (ver Yeager *et al.*, 2011). El *Strengths Gym* (Gimnasio de Fortalezas), creado por Carmel Proctor y Jennifer Fox Eades, es un ejemplo de un programa de intervención psicológica positiva basado en fortalezas de carácter en el que niños y adolescentes participan en numerosas actividades que involucran fortalezas de carácter y que se encuentran integrados al currículo escolar. Un estudio evaluó el impacto del *Strengths Gym* en adolescentes y encontró que los adolescentes participantes en los ejercicios de fortalezas tuvieron una satisfacción de vida significativamente más alta que aquellos que no participaron (Proctor *et al.*, 2011). En un contexto educativo chino, una intervención de entrenamiento en fortalezas (que involucró darse cuenta cuándo, dónde y cómo se utilizan las fortalezas superiores

y escribir al respecto) fue muy efectiva para incrementar la satisfacción de vida a corto y largo plazo. Los investigadores descartaron un efecto placebo al informar a algunos participantes sobre el objetivo del estudio y a otros no; saber o no saber el objetivo no tuvo un efecto a largo plazo sobre la satisfacción de vida (Duan *et al.*, 2013).

Se ha observado también que los programas de educación positiva incrementan las calificaciones académicas, habilidades sociales, el disfrute y el compromiso de los estudiantes en la escuela, a la vez que mejoran fortalezas de carácter como la curiosidad, el amor por el aprendizaje y la creatividad (Seligman *et al.*, 2009). Los resultados preliminares de un seguimiento a tres años de un programa de educación positiva (Gillham, 2011) mostraron que la educación positiva tuvo un impacto en el compromiso y el logro, aunque no en el bienestar subjetivo. Los programas de educación positiva extensivos se han implementado en diversas escuelas, incluyendo la *Geelong Grammar School* y el *St. Peter's College*, ambas prestigiosas escuelas privadas en Australia, y han resultado en grandes volúmenes que delinear los entrenamientos, uso creativo de fortalezas de carácter y otros métodos para implementar la psicología positiva (ver Norrish, 2015 y White y Murray, 2015, respectivamente). El trabajo sobre fortalezas de carácter es visto de manera típica como el pilar central en este programa. Usualmente se enseña en la primera sesión e involucra identificar fortalezas particulares, escribir narrativas sobre nuestros mejores momentos, entrevistar a familiares sobre las fortalezas, identificar maestros y otros líderes en el campus quienes son vistos por los estudiantes como modelos de ciertas fortalezas. El trabajo en fortalezas de carácter se integra aún más al currículum y a las actividades en los diversos ámbitos escolares, desde identificar fortalezas en la literatura clásica (p. ej. *Muerte de un viajante*, *Macbeth* y *La Metamorfosis*), hasta infundir fortalezas en las actividades atléticas. White y Waters (2014) describen el método en el *St. Peter's College* y detallan ejemplos de cinco iniciativas en las que las fortalezas de carácter se entretajeron en áreas como el deporte, el liderazgo estudiantil, el *counseling* y el programa curricular de inglés.

Se observa también en el horizonte un trabajo emocionante en el dominio de la educación pública. El Instituto VIA se asoció con la *Mayerson Academy*, la cual ha empezado integrar la programación en fortalezas de carácter a más de 40 escuelas públicas (Bates-Krakoff *et al.*, 2016) en la región de Cincinnati, Ohio, la cual ha involucrado entrenamientos a estudiantes y maestros, aprendizaje a través de juegos en línea con aplicaciones como *Happify*, y *coaching* a maestros. La evaluación de esta programación, referida como *Thriving Learning Communities*, muestra resultados preliminares promisorios como incrementos en las competencias de aprendizaje social emocional (ASE), autoconciencia sobre las fortalezas, capacidad de disfrutar la escuela, y menor ausentismo y tasa de problemas disciplinarios, así como GPAs más altos (Jillian Darwish, comunicación personal, septiembre 26, 2016).

## Milicia

Las fortalezas de carácter se han evaluado y usado deliberadamente en numerosas fuerzas militares en el mundo, incluyendo Noruega, Suecia, Argentina, Australia e India, por nombrar algunas (ver Banth y Singh, 2011; Consentino y Castro, 2012; Gayton y Kehoe, 2015; Matthews *et al.*, 2006). El ejército de EUA es un ejemplo de una organización que ha incluido de manera sistemática fortalezas de carácter como un componente nuclear de su psicología positiva y entrenamiento en residencia, llamado el *Comprehensive Soldier Fitness Program* (Programa Integral de Aptitudes del Soldado; Cornum *et al.*, 2011; Reivich *et al.*, 2011). Las fortalezas de carácter se encuentran entre las principales áreas evaluadas en la *Global Assessment Tool* (Herramienta de Evaluación Global) implementada en este programa (Peterson *et al.*, 2011; Vie *et al.*, 2016). Uno de los módulos nucleares el programa de entrenamiento incluye la identificación de fortalezas particulares, la práctica de identificar fortalezas en otros y la práctica de usar tanto fortalezas

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Después de que su cliente tome la encuesta VIA, hable con él acerca de sus fortalezas particulares. Asegúrese que “confirman” las fortalezas particulares en las que elijan enfocarse. Si bien la encuesta VIA identifica adecuadamente las fortalezas superiores en los individuos, esto no debe de ser considerada la “respuesta final” para los clientes. Más bien, es el cliente quien ofrece la confirmación sobre si las fortalezas más altas son en realidad esenciales y auténticas a su manera de ser, si son energizantes y se usan de manera natural, y si se expresan ampliamente en diversos contextos. Una sugerencia popular de los profesionales es recordar a los clientes que los resultados no son decisivos sobre nuestra vida –un cliente que percibe que vive una vida de profunda bondad y perseverancia deberá prestar especial atención a dichas observaciones, incluso si no puntúan alto en la encuesta VIA.

individuales, como de equipo para superar un reto o alcanzar una meta. Después de tomar la Encuesta VIA, se solicita a los soldados explorar las siguientes preguntas (Reivich *et al.*, 2011):

- ¿Qué aprendió acerca de sí mismo?
- ¿Qué fortalezas ha desarrollado a lo largo de su servicio en la milicia?
- ¿Cómo contribuyen sus fortalezas a la consecución de una misión o al alcance de sus metas?
- ¿Cómo está utilizando sus fortalezas para construir relaciones sólidas?
- ¿Cuáles son los lados oscuros de sus fortalezas y cómo puede minimizarlos?

Posteriormente los soldados participan en ejercicios individuales y equipo que involucran la revisión de experiencias relacionadas a superar obstáculos y alcanzar el éxito, personales y de equipo; revisión de estudios de caso, escribir historias de “fortaleza en los retos”, y completar una misión en equipo que requiere el uso de fortalezas de carácter del equipo.

Los investigadores militares han escrito también sobre los beneficios de etiquetar fortalezas de carácter como el coraje (Hannah *et al.*, 2007) y sobre la importancia del carácter “Gran-C” en el liderazgo (Hannah y Jennings, 2013).

### Otros dominios y poblaciones

Las fortalezas de carácter son importantes en una gran cantidad de contextos y con una variedad de poblaciones. Las fortalezas de carácter particulares se están estudiando y aplicando en la evaluación y tratamiento de jóvenes y adultos con varias discapacidades. Algunas de éstas incluyen jóvenes con discapacidad intelectual o del desarrollo (Biggs y Carter, 2015; Carter *et al.*, 2015; Shogren *et al.*, 2017; Shogren, Wehmeyer y Niemiec, 2017); intereses vocacionales en adolescentes (Proyer *et al.*, 2012); padres de niños con discapacidades (Fung *et al.*, 2011; Woodard, 2009); adultos con discapacidad intelectual o del desarrollo (Samson y Antonelli, 2013; Tomasulo, 2014); adultos con discapacidades físicas (Chan *et al.*, 2013); gente con dislexia (Kannangara 2015; Kannangara *et al.*, 2015) y adultos con autismo sin discapacidad intelectual (Kirchner *et al.*, 2016). La aplicación práctica de la investigación y el ejercicio de las fortalezas de carácter se ha delineado con adaptaciones sugeridas para personas con discapacidades intelectuales o del desarrollo (Niemiec *et al.*, 2017).

Se han aplicado las fortalezas de carácter al examinar varias dimensiones de la salud física, incluyendo la alimentación saludable, aptitud física, higiene personal, evasión del uso de sustancias y llevar un estilo de vida activo (Proyer *et al.*, 2013). En ensayos controlados aleatorizados que involucraron miles de niñas en situación de pobreza en la India, las niñas que recibieron un currículum que incorporaba fortalezas de carácter (identificación y uso de fortalezas de carácter y ejemplos concretos de otras fortalezas) exhibieron una salud física y beneficios en la salud psicosocial significativamente mayores en comparación con niñas que recibieron un currículum similar pero que no incluyó fortalezas de carácter y con niñas que no recibieron ningún currículum (controles) (Leventhal *et al.*, 2015, 2016). Los análisis cualitativos también mostraron y explicaron cómo las niñas percibieron que desarrollar fortalezas de carácter les ayudó a mejorar su participación escolar, evitar el matrimonio infantil, la violencia de género y el acoso, y el abandono escolar (DeMaria *et al.*, 2016). Un ensayo controlado aleatorizado realizado con niños con enfermedades graves encontró que la intervención “concediendo un deseo” redujo la náusea e incrementó la satisfacción de vida, las emociones positivas y las fortalezas, en comparación a un grupo control (Chávez *et al.*, 2016). En otro estudio, los mismos investigadores encontraron que el incremento en fortalezas de carácter (gratitud y amor) y la búsqueda de beneficios predijo la satisfacción de vida a lo largo del tiempo en niños con enfermedades potencialmente mortales (Chávez *et al.*, 2016).

Han existido muchos estudios que analizan las fortalezas de carácter o la dinámica de las fortalezas de carácter en términos de otras poblaciones y situaciones únicas, incluyendo el profesorado (McGovern y Miller, 2008), maestros (Chan, 2009; Gradiesk, 2012), sobrevivientes de abuso (Moore, 2011), personas en situación de calle (Tweed *et al.*, 2012), adicciones (Krentzman, 2012; Logan *et al.*, 2010), tratamientos clínicos con diferentes poblaciones (Smith y Barros-Gomes, 2011), niños muy pequeños a través de las descripciones de sus padres (Park y Peterson, 2006c), músicos (Güsewell y Ruch, 2015), empleados de un *call center* (Moradi *et al.*, 2014), parejas (Goddard *et al.*, 2016; Guo *et al.*, 2015), actividades de ocio (Coghlan y Filo, 2016), liderazgo en servicios (Shek y Yu, 2015), adultos que practican su religión (Berthold y Ruch, 2014), resultados de un torneo deportivo (Proyer *et al.*, 2014b), padres con relación al ajuste de sus hijos a la escuela (Shoshani e Ilanit Aviv, 2012), las fortalezas de carácter deseadas en las parejas románticas de adolescentes (Weber y Ruch, 2012b) y estudiantes de derecho (Kern y Bowling, 2015), por nombrar algunos.

## ¿Potenciar una fortaleza superior o remediar una debilidad?

El campo de la psicología ha invertido más de un siglo enfocándose en remediar déficits, dirigiéndose a los problemas y ayudando a los otros a aliviar el sufrimiento. Dicho método de “arreglar” lo que está mal ha permeado diversas disciplinas, incluyendo los negocios, la educación y el cuidado de la salud. Por lo tanto, pedirle a un cliente, estudiante o empleado que dedique tiempo a pensar sobre sus fortalezas representa un giro sustancial. Es una pregunta que deja al receptor dudoso: ¿estás seguro? ¿no quieres hablar conmigo sobre mi estresor o dificultad más reciente? A pesar de décadas de investigación exitosa que apoyan el método basado en déficits usado en la terapia cognitivo conductual (TCC; Beck *et al.*, 1979), Cheavens *et al.* (2012) decidieron poner a prueba la noción de “déficits vs fortalezas”. Asignaron de manera aleatoria a adultos con depresión relevante (trastorno depresivo mayor) con terapeutas entrenados que, ya sea, se dirigieron a sus “fortalezas TCC” únicas, o bien, se dirigieron a sus “debilidades TCC” únicas (2 fortalezas superiores o 2 debilidades inferiores, respectivamente). Las áreas de fortaleza o debilidad fueron evaluadas a lo largo de cuatro áreas –habilidades conductuales, habilidades cognitivas, habilidades interpersonales y habilidades de *mindfulness*– todas relevantes para el manejo de la depresión. Los resultados mostraron que fue el grupo de fortalezas el que presentó cambios con mayor rapidez en la sintomatología depresiva y mantuvo dicha mejoría durante las 16 semanas de tratamiento. En comparación con el grupo de debilidades, el grupo de fortalezas

presentó cambios mayores y más duraderos. Este estudio, si bien requiere ser replicado, reta a la sabiduría convencional sobre la remediación de problemas y déficits. Nos reta a cambiar nuestro enfoque: dirigirnos a y potenciar lo que es mejor en el cliente.

Dicho método de dirigirse a las fortalezas del cliente es referido en el estudio de Cheavens como “capitalización”, en otras palabras, capitalizar con base en lo que ya está funcionando. Un estudio realizado por investigadores en los Países Bajos encontró también beneficios del modelo de capitalización, demostrando los sujetos que se enfocaron en el desarrollo de fortalezas un incremento más fuerte en el crecimiento personal que aquellos que se enfocaron en deficiencias (Meyers *et al.*, 2015). El grupo de desarrollo de fortalezas involucró que los participantes reunieran retroalimentación proveniente de cinco a siete personas sobre sus fortalezas (llamado el ejercicio de “mi mejor yo reflejado”; Spreitzer *et al.*, 2009); que reflexionaran sobre sus fortalezas y las discutieran en pequeños grupos. Adicionalmente, diseñaron un póster resaltando cómo utilizan sus fortalezas en la vida diaria, compararon su perfil de fortalezas con perfiles de empleos vacantes, analizaron la adecuación entre las fortalezas y la función del puesto, y desarrollaron un argumento de ventas de 30 segundos enfatizando sus fortalezas para un trabajo imaginario. En otro estudio, el apoyo organizacional para el uso de fortalezas percibido por los empleados y la conducta de uso de fortalezas estuvieron cada uno correlacionado significativamente con auto evaluaciones y con evaluaciones de sus gerentes sobre su desempeño laboral, mientras que el apoyo organizacional para la corrección de déficits percibido por los empleados y la conducta de corrección de déficits no tuvieron relación con el desempeño (van Woerkom, Mostert *et al.*, 2016).

Los estudios anteriores se relacionan a una de las preguntas más comunes elaboradas por profesionales que están aprendiendo sobre fortalezas de carácter: ¿debería prestársele atención a las fortalezas particulares o a las fortalezas inferiores? Aunque las fortalezas inferiores dentro del perfil de fortalezas del cliente no se ven como debilidades, puede acotarse el conocimiento a partir de estos estudios sobre capitalizar nuestras mejores cualidades. Esto no implica que no es valioso trabajar sobre las fortalezas inferiores, ya que la investigación ofrece cierto apoyo para ello también (p. ej. Rust *et al.*, 2009). Un estudio examinó de cerca algunas diferencias entre aquellos que toman como objetivo las fortalezas superiores vs. fortalezas inferiores. Este ensayo controlado aleatorizado dividió a los participantes en tres grupos: adultos que se dirigieron a su *top* cinco fortalezas, adultos que se dirigieron a sus cinco fortalezas inferiores y un grupo placebo. Los dos grupos de intervención demostraron beneficios a la felicidad por hasta tres meses, así como beneficios a la depresión. Aquellos participantes con niveles iniciales más altos de fortalezas tendieron a beneficiarse más de trabajar con fortalezas inferiores, mientras que aquellos que inicialmente se encontraron más bajos en el nivel de fortalezas tendieron a beneficiarse más de trabajar sobre fortalezas superiores (Proyer *et al.*, 2015).

Actualmente se puede concluir a partir de la investigación que trabajar sobre cualquier fortaleza es beneficioso, ya que el individuo estará tomando acción positiva para mejorarse a sí mismo. Aunque no se ha estudiado con detalle, es razonable pensar que trabajar sobre las fortalezas particulares tendrá un resultado superior a largo plazo a trabajar sobre fortalezas inferiores, ya que las fortalezas superiores son más auto reforzantes y energizantes y llevan a que el individuo se sienta más auténtico que intentar desarrollar una fortaleza que puede acarrear pérdida de energía y puede no ser tan motivante intrínsecamente.

## ¿Por qué y cómo funcionan las fortalezas particulares?

La siguiente cuestión natural después de determinar el éxito de una práctica es obtener un mejor entendimiento de las razones por las que la práctica fue exitosa. En términos concretos, es

probablemente obvio para la mayoría de nosotros que si una persona no es capaz de expresar sus fortalezas particulares pronto tendrá una sensación de vacío (p. ej. Escandón *et al.*, 2016); no obstante, es importante también entender esta pregunta desde un punto de vista científico. ¿Cuáles son los mecanismos de acción que ayudan explicar el éxito de la intervención? Alex Linley y su equipo realizaron tal investigación y descubrieron evidencia inicial que apoya varias razones por las cuales usar las fortalezas particulares está vinculado con el bienestar (Linley *et al.*, 2010). Encontraron que el uso de las fortalezas particulares se relaciona con el progreso en nuestros objetivos y con satisfacer nuestras necesidades psicológicas de autonomía, vinculación y competencia, es decir, los elementos nucleares de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000). Lo anterior tiene sentido práctico: las fortalezas particulares vienen naturalmente; son una expresión de quienes somos. Por ello, cuando permitimos que ese aspecto esencial de nosotros se exprese, estamos satisfaciendo necesidades humanas básicas que se inciden en establecer vínculos en nuestras relaciones y lograr tanto como podamos en esta vida. Tener éxito con nuestros objetivos fluye naturalmente a partir de esto. Como resultado, experimentamos mayor felicidad. Esta explicación, no obstante, solamente es parcial.

En otro estudio, el uso de fortalezas particulares incrementó las “pasiones armoniosas” de los individuos, lo que se refiere a que los individuos realicen actividades que han escogido libremente sin limitaciones, que consideran altamente importantes y una parte de la identidad del individuo. En consiguiente las pasiones armoniosas llevaron a un mayor bienestar (Forest *et al.*, 2012). La autoestima ha sido otro mecanismo que vincula el uso de fortalezas y la satisfacción de vida (Douglas y Duffy, 2015).

Quinlan *et al* (2011) sugieren otros varios mecanismos a través de los cuales las fortalezas de carácter pueden influenciar el bienestar y señalan la distinción de los efectos “entre nosotros” (sociales) y aquellos que se dan “dentro de nosotros” (personal) hipotetizando los siguientes mecanismos:

- Las fortalezas incrementan nuestro esfuerzo y perseverancia, por lo tanto, incrementan el bienestar (Dweck, 1986).
- Las fortalezas incrementan la satisfacción en las relaciones (Gable *et al.*, 2004).
- Las fortalezas ayudan a los individuos a superar la adaptación hedónica (Diener *et al.*, 2006).

La autoconcordancia es otra explicación o mecanismo en juego. Científicos han encontrado que existen muchos beneficios en establecer y perseguir objetivos y realizar progreso hacia esos objetivos (Miller y Frisch, 2009; Sheldon y Elliot, 1999; Sheldon y Houser-Marko, 2001). Más específicamente, cuando establecemos un objetivo que se encuentra alineado con nuestros valores e intereses, esto es denominado tener objetivos que son autoconcordantes. La investigación muestra que experimentamos mayor felicidad cuando alcanzamos un objetivo autoconcordante más que cuando alcanzamos un objetivo que no es consistente con quienes somos (Sheldon y Kasser, 1998). Es claro que valoramos nuestras fortalezas particulares y sentimos energía y disfrute cuando podemos expresarlas, por lo tanto, alinear objetivos y fortalezas es una manera de ser más exitoso en crear la vida que deseamos vivir.

En otro estudio que descubrió beneficios significativos del uso de fortalezas particulares de nuevas maneras sobre un placebo estándar, Mongrain y Anselmo-Matthews (2012) sugieren que el acceso del individuo a información positiva y autorelevante, podría ser el mecanismo que explica el beneficio de esta intervención. Wellenzohn *et al* (2016b) examinaron la fortaleza de carácter humor en un estudio de intervención que mostró un incremento en la felicidad y un decremento en depresión, y estudiaron diferentes mecanismos: encontraron que en las intervenciones dirigidas al presente o futuro existió un cambio del foco atencional hacia lo positivo,

mientras que en las intervenciones dirigidas al pasado o presente existió un disfrute de las emociones positivas.

En el contexto organizacional, se encontró que el afecto positivo es un mediador que explica la conexión entre el uso de fortalezas particulares y diversos resultados laborales incluyendo compromiso laboral, significado, satisfacción laboral, desempeño laboral, conducta de civilidad organizacional y disminución de conductas laborales contraproducentes (Littman-Ovadia *et al.*, 2016). En otro estudio laboral, se detectó que el afecto positivo es un mediador para el uso de fortalezas y el bienestar laboral (Mayers y van Woerkom, 2016). De manera similar, en otro estudio, las emociones positivas y el compromiso explicaron la conexión entre el uso de fortalezas de carácter en el trabajo y la productividad, civilidad organizacional y satisfacción laboral (Lavy y Littman-Ovadia, 2016). Este mecanismo del afecto positivo, así como otros mecanismos previamente discutidos, como el acceso a cualidades positivas internas y el establecimiento de objetivos, tienen fuertes vínculos con la teoría de “ampliación y construcción” (*broaden and build theory*) de Barbara Fredrickson (2001), como se aplicó originalmente a las emociones positivas. Esta teoría plantea que las emociones positivas amplían un repertorio de potenciales de acción en el presente y construyen recursos para el individuo en el futuro. Este proceso crea una espiral ascendente del bienestar (Fredrickson y Joiner, 2012). Es posible que las fortalezas de carácter, especialmente si son vistas desde la perspectiva de rasgos como distribuciones de densidad de estados emocionales (Fleeson, 2001), puedan ser consideradas desde el punto de vista de la teoría de ampliación y construcción. Esto significaría que las fortalezas están conectadas al bienestar, ya que ampliar las posibilidades para la acción óptima en el momento y de manera simultánea incrementan nuestros recursos personales para acciones posteriores.

En un estudio que examinó la relación (moderadores) del uso de fortalezas particulares; nivel de fortalezas particulares; llamado de vida y satisfacción de vida, los individuos con niveles bajos de llamado y altos niveles de fortalezas particulares mostraron la conexión más fuerte entre el uso de fortalezas particulares y la satisfacción de vida (Allan y Duffy, 2013). Un hallazgo clave en este estudio fue que el uso de fortalezas particulares es de especial importancia para aquellos bajos en significado y propósito.

En el que constituye el estudio de intervención en marcha más largo dentro de la psicología positiva, Proyer, Wellenzohn *et al.*, (2014) examinaron la conexión entre varias intervenciones positivas (p. ej. fortalezas particulares de nuevas maneras, tres cosas buenas) y el tipo de ajuste de la intervención con la persona en predecir felicidad o depresión. Deseaban examinar en qué condiciones, las fortalezas particulares y otras intervenciones positivas funcionan mejor a largo plazo. A partir del concepto del ajuste persona-actividad de Lyubomirsky y Layous (2013), Proyer *et al.*, encontraron que los siguientes cuatro elementos son particularmente importantes como predictores de felicidad o depresión 3.5 años después de la intervención:

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

¡Haga un plan de fortalezas particulares y evalúe el progreso! Haga lo siguiente para usted primero, luego aplíquelo con un cliente. Escoja alguna de sus fortalezas particulares y úsela de una manera nueva cada día por una semana. Evalúe su progreso aplicándose a sí mismo y a sus clientes una evaluación previa y una posterior utilizando una medida de felicidad. Con los clientes de psicoterapia, utilizar de manera rutinaria medidas como la *Satisfaction with Life Scale* (Escala de Satisfacción con la Vida; Diener *et al.*, 1985), la *Flourishing Scale* (Escala de Prosperidad; Diener *et al.*, 2009) o el *Inventario de Depresión de Beck* (Beck *et al.*, 1961) para establecer un nivel basal y posterior a una intervención o a un corto tiempo aplicar los mismos tests. Los clientes estuvieron siempre interesados en aprender si habían crecido, decrecido o se habían mantenido estables.

- **Continuación de la práctica.** Continuar la práctica de manera voluntaria más allá del marco temporal designado (como se encontró por azar en Seligman *et al.*, 2005). La continuación de la práctica ayuda a facilitar el desarrollo de un hábito (Lyubomirsky *et al.*, 2005).
- **Esfuerzo.** Cómo trabajan las personas con la intervención, por ejemplo, completar más o menos del tiempo instruido.
- **Desempeño.** Si es que la gente percibe o no beneficio a partir de la intervención (una variable importante acorde a los hallazgos de un estudio de preferencias por Schuller, 2010).
- **Reactividad temprana.** Cómo reaccionan las personas a la intervención. ¿Muestran una respuesta rápida, como un incremento inmediato y emociones positivas?

Además de observar que la combinación de estos cuatro indicadores fue la más exitosa en predecir felicidad o depresión a largo plazo, explicaron que “la manera en la que la gente **piensa** sobre las intervenciones de la psicología positiva, la manera en la que **trabajan** con ellas y la manera en la que **reaccionan** a ellas, juega un papel en predecir el bienestar en un punto posterior en el tiempo” (Proyer *et al.*, 2014, p. 14). Son estos elementos del ajuste entre la persona y la intervención los que contribuyen a los beneficios a largo plazo.

Como ya es probablemente claro, existen diversos factores que explican el vínculo entre fortaleza de carácter y bienestar. Cada uno de éstos provee de mayor explicación sobre por qué el uso de fortalezas, especialmente de fortalezas particulares, es una intervención exitosa. Conforme los mecanismos se entienden con más claridad, es posible que los hallazgos se alineen con la tendencia natural de que los seres humanos deben desarrollar sus capacidades nucleares, usar sus potenciales naturales y convertirse en todo lo que pueden ser (Buckingham y Clifton, 2001; Linley y Harrington, 2006). Linley y Harrington (2006), en sus argumentos para promover el *coaching* basado en fortalezas, resumen la base histórica sustancial sobre la que descansan los métodos basados en fortalezas.

Y lo más fundamental, el método basado en fortalezas se cimienta de manera sólida en métodos de aprendizaje y psicológicos establecidos que pueden trazarse desde Aristóteles, Carl Jung, Karen Horney y Carl Rogers, hasta los métodos modernos de *coaching* de Whitmore y Gallwey, integrándose finalmente con la definición de la psicología del *coaching* que actualmente subyace al desarrollo y dirección futura de esta nueva disciplina (p.42).

## ASPECTOS FUNDAMENTALES AL TRABAJAR CON FORTALEZAS PARTICULARES

Esta sección profundiza en tópicos importantes relacionados con la expresión de fortalezas particulares que los profesionales deberán considerar cuidadosamente y se adentra en el “cómo” de trabajar con fortalezas particulares. Existen muchas maneras de trabajar con fortalezas de carácter, como usted leerá en cada capítulo de este libro. Esta sección resalta algunas ideas clave para ayudarlo conforme empieza a explorar sus propias fortalezas particulares y aquellas de sus clientes.

### Tipos de ceguera a las fortalezas

Para profundizar en nuestro entendimiento y apreciación de las fortalezas particulares es importante considerar, primero, el concepto y el problema de la ceguera a las fortalezas. Niemiec

(2014a) postula cuatro categorías de ceguera a las fortalezas, las cuales se presentan en orden acorde al grado de falta de conciencia, empezando por lo que probablemente representa una menor conciencia.

### **1. Falta de conciencia general sobre las fortalezas**

Refleja una falta generalizada de autoconciencia o una desconexión con quien uno es (identidad). Muchas personas encuentran difícil reconocer sus fortalezas (Linley y Harrington, 2006). Es común encontrar individuos que se quedan atónitos cuando en una entrevista de trabajo o en una primera sesión de *coaching* o psicoterapia se les pregunta cuáles son sus fortalezas. Algunos de estos individuos son poco reflexivos o poseen una falta de disposición psicológica, mientras que otros simplemente nunca han reflexionado mucho sobre “sus fortalezas”. Es preocupante cuando le pregunto a un cliente sobre sus fortalezas y responde: “no lo sé” o “no tengo ninguna” mientras miran hacia abajo. Desafortunadamente, esta ha sido una respuesta bastante común.

### **2. Desconexión del significado**

Investigación con encuestas ha encontrado que únicamente un tercio de las personas poseen una conciencia significativa de sus fortalezas (Linley, 2008), aunque existe razón para creer que este número está incrementando en el contexto laboral (McQuaid y VIA Institute on Character, 2015). Algunos individuos ofrecen una respuesta superficial al cuestionamiento general de nombrar sus mejores fortalezas, pero su respuesta no es sustancial. Las respuestas son vagas (p. ej. “tengo buenas cualidades”) o confunden fortalezas de carácter con otros dominios de fortalezas como intereses (p. ej. “me gusta escuchar música”) y talentos o habilidades (p. ej. “soy bueno en béisbol”). Una persona puede decir que se desempeña mejor que el promedio en béisbol recreacional; no obstante, es el carácter lo que crea el vínculo con significado y sustancia. En este ejemplo, son las fortalezas de perseverancia, trabajo en equipo y autorregulación en el campo de béisbol lo que comienza a decirnos algo sobre las fortalezas de este individuo.

### **3. Ver a las fortalezas como algo ordinario en vez de extraordinario**

En ocasiones los individuos minimizan o restan importancia a sus fortalezas, o, en el mejor de los casos, dan por hecho el tener fortalezas (Biswas-Diener *et al.*, 2011). En estos casos el individuo toma la Encuesta VIA y reacciona con una respuesta como “sí, ya lo sabía, no es gran cosa”. Este tipo de indiferencia es una bandera roja para la ceguera a las fortalezas. Puede ser cierto que la persona pudo haber adivinado sus fortalezas superiores, pero ese no es el punto. Es probable que el individuo no esté apreciando que se ha involucrado en algo que tiene el potencial para ser un trampolín hacia muchos resultados positivos, incluyendo el logro de sus propios objetivos personales. En vez de asumir una mentalidad curiosa y de crecimiento, se abordan a sí mismos con una mentalidad fija. Pasan por alto sus rasgos esenciales y no establecen conexiones de manera activa con sus fortalezas y sus experiencias, no se involucran en una conversación de fortalezas en el momento, y no hacen una lluvia de ideas activa sobre cómo crecer con la expresión de sus fortalezas.

La subutilización de fortalezas es un fenómeno que probablemente subyace a cada una de las tres categorías mencionadas arriba. Creo que todas las personas subutilizan sus fortalezas de vez en cuando. En otras palabras, 100% de nosotros tenemos puntos ciegos con respecto del autoconocimiento de nuestras fortalezas de carácter. Siempre existen nuevos enfoques, matices, usos y perspectivas que pueden tomarse con respecto al uso de fortalezas, especialmente si uno asume una mentalidad de crecimiento con respecto de sus fortalezas particulares

(Dweck, 2006). Cierta individuo puede ser ciego al uso de una de sus fortalezas en un contexto particular o situación; ciego a como una fortaleza puede estar presente pero disfrazada, o puede no ser consciente de cómo su fortaleza se presenta en la rutina diaria, cuando surgen estresores o cuando se trabaja hacia un objetivo particular. En este sentido, es probablemente justo decir que la mayoría de la gente podría beneficiarse de prestar más atención consciente al entender y aplicar sus fortalezas de carácter.

#### 4. Sobreuso de fortalezas

El sobreuso de fortalezas de carácter es el cuarto tipo y un tipo especial de ceguera. El sobreuso de fortalezas ocurre cuando un individuo utiliza su(s) fortaleza(s) con demasiada fuerza en una situación particular. Una persona puede expresar tanta curiosidad que se vuelve ruidosa o tanto liderazgo que parece controladora. Con frecuencia el sobreuso de fortalezas tiene un impacto sobre las relaciones y el individuo que realiza el sobreuso suele no tener conciencia (ceguera) sobre este impacto o, al menos, el grado de éste. En otras ocasiones el individuo puede estar ciego sobre qué hacer al respecto de su fuerte ejercicio de prudencia en el trabajo o su sobreuso de humildad que hace a un lado su individualidad. Los ejemplos y estrategias para el manejo de la infrautilización y sobreutilización de fortalezas se discute con mayor detalle en el Capítulo cuatro.

Una manera de trabajar con cada uno de los tipos de ceguera frente a las fortalezas es integrar el *mindfulness* a las fortalezas de carácter. Cultivar el *mindfulness* para mejorar el uso de fortalezas de carácter es conocido como “uso *mindful* de fortalezas” (atender de manera consciente, plena, al uso de fortalezas) y el uso de fortalezas de carácter para reforzar una práctica de *mindfulness* se conoce como “un *mindfulness* fuerte” (Niemiec, 2012; Niemiec *et al.*, 2012). Un programa llamado *mindfulness-based strengths practice* (programa de fortalezas basado en

#### RECUADRO 2-2. Recordatorios importantes sobre la ceguera a las fortalezas

- Se requiere tanto de un enfoque a los problemas como de un enfoque a las fortalezas, no uno o el otro. Es ilustrativo ver cómo los problemas pueden ser peldaños y no muros.
- Nos encontramos constantemente alternando entre estos dos procesos (especialmente quienes tienen un enfoque basado fortalezas).
- A lo largo de nuestra vida se olvidan o desatienden las fortalezas en múltiples ocasiones. Saber esto desarrolla humildad.
- El enfoque basado en fortalezas no es estático. No es permanente. Es un proceso en el cual involucrarse y regresar a él cuando se olvida.
- La ceguera a las fortalezas es compleja, ubicua y sutil.
- El *mindfulness* y el disfrute ayudan a atravesar las sutilezas de la ceguera frente a las fortalezas.
- Las personas que se basan en fortalezas recolectan momentos y fortalezas. Conforme esta colección se desarrolla, también lo hace el significado personal y relacional.
- La conciencia *mindful* de las fortalezas es temporal. Existen siempre otros puntos ciegos operando, que esperan la luz del *mindfulness* y de las fortalezas.
- Necesitamos de la retroalimentación y del apoyo sincero de los demás para ayudarnos a atravesar la variedad de cegueras a las fortalezas.
- Podemos crear hábitos de virtud y desarrollar nuestras fortalezas. Se está siempre en movimiento hacia este fenómeno llamado un “enfoque basado en fortalezas”. Si piensa “¡lo tengo!” o “¡lo entiendo!”, se está, irónicamente, demostrando ceguera a las fortalezas.

mindfulness –PFBM) para integrar e impulsar ambos fenómenos ha mostrado resultados promisorios (Ivtzan *et al.*, 2016; Niemiec 2014a; Niemiec y Lissing, 2016).

El aporte de esta sección es que la ceguera a las fortalezas es un fenómeno ubicuo. He aquí un ejemplo personal: uno de mis hijos ha presentado algunos retrasos en el desarrollo y se encontraba bastante retrasado en comparación a sus pares en el gateo y la caminata. Había recibido atención de una variedad de especialistas y profesionales en intervención temprana. Yo pasé muchas horas hablando con estos profesionales, con miembros de la familia y otras personas acerca de que debería estar haciendo y las estrategias para llegar a ello. Yo solía expresar preocupación sobre los retrasos en el desarrollo y el potencial impacto sobre el desarrollo de su cerebro y de las relaciones sociales. En una de mis discusiones con una trabajadora de la guardería sobre mi plan para el personal para mantener una variedad de estrategias con el objetivo de hacerlo gatear, ella realizó el siguiente comentario: “Él se arrastra por todo el lugar. Es capaz de llegar a donde necesita ir. ¡A pesar de no gatear, se desplaza muy bien! Ve un juguete o un grupo de niños con quienes quiere ir al otro lado de la habitación, y se desplaza hasta ahí”. Fue ahí cuando me di cuenta. Mi hijo ya estaba expresando varias fortalezas y alcanzando las necesidades del desarrollo con relación a la exploración, curiosidad, y la movilidad causa-efecto al desplazarse del punto A al punto B. ¡No había sido capaz de notar –o al menos de apreciar– este hecho, el cual se encontraba frente a mí! Me encontraba atrincherado en un punto de vista orientado al déficit, invirtiendo mi tiempo y mis recursos en enfocarme en lo que no estaba haciendo o debería estar haciendo, en vez de estudiar y celebrar lo que sí estaba haciendo (y bastante bien). Su desplazamiento –aunque menos tradicional que lo que la mayoría de los niños hace– era algo a partir de lo cual desarrollarse. Esta conversación me hizo cambiar inmediatamente. Disfruté su desplazamiento, sabiendo que él pronto sobrepasaría esta interesante y maravillosa etapa. Planee oportunidades para que él practicara su desplazamiento, lo que me llenó de alegría (y a mi teléfono de videos). No ignoré los aspectos basados en el problema, sino que los usé como punto de partida; en vez de muros, los problemas se convirtieron en peldaños. Esta trabajadora me ayudó a romper mi ceguera a las fortalezas en esta situación.

## La paradoja de las fortalezas

Existe una interesante paradoja en el trabajo basado en fortalezas. Por un lado, los individuos tienden a no estar en sintonía con sus mejores cualidades gran parte del tiempo, de tal manera que las fortalezas se desatienden con facilidad, se olvidan o se tratan como ordinarias. Por otro lado, cuando se incita a los individuos a explorar sus mejores cualidades, con facilidad encuentran fortalezas en sus historias y en sus conversaciones con otros. En general, es fácil hablar sobre e identificarse con las fortalezas de carácter, incluso se entienden sin problema las complejidades alrededor de las fortalezas (p. ej. ver Capítulo 5), si a los individuos se les otorga la oportunidad. Esto se demostró en estudios iniciales que exploraron las fortalezas de carácter VIA con estudiantes de preparatoria (Steen *et al.*, 2003). Los niños pequeños también pueden entender fácilmente cada una de las 24 fortalezas cuando se toma el tiempo de enseñarles (Fox Eades, 2008). Mientras que los profesionales que dirigen discusiones sobre fortalezas con clientes – incluso aquellos muy deprimidos o desapegados emocionalmente – encuentran que los clientes están interesados y comprometidos. Es como si una puerta se abriera permitiendo al cliente ver las cosas de una nueva manera.

Llamo a esta desconexión entre la falta de conciencia sobre las fortalezas y un alto potencial para el uso de fortalezas la “paradoja de las fortalezas”. Los profesionales pueden aprender a utilizar la paradoja de las fortalezas a su favor. Nuestras fortalezas particulares parecen ser en gran medida preconscientes (robándole el término de hace más de un siglo a Freud). Es como si nuestras fortalezas particulares y las conversaciones sobre fortalezas estuvieran esperando

a ser exploradas desde una percepción justo inferior a la conciencia plena. Esto significa que existe gran potencial para que cada cliente supere sus puntos ciegos, atraviese la superficie de su conciencia y libere una cualidad positiva.

Me he referido a las fortalezas particulares como a un verdadero punto de inflexión, especialmente al trabajar con clientes (Niemiec, 2014a). Las fortalezas particulares ayudan a los profesionales a cerrar la brecha sobre la paradoja de las fortalezas. En cada evento deportivo existe con frecuencia un momento en el que el ímpetu cambia a favor de un equipo, movilizándolo la energía, trabajo en equipo y liderazgo, e impulsando a ese equipo a la victoria. Puede ser un feroz grito de un jugador, un robo defensivo, un energizante *slam dunk* o un gran esfuerzo. Las fortalezas particulares pueden ser el punto de inflexión con los clientes. Incluso el más inteligente de los clientes posee puntos ciegos. Entonces, cuando las fortalezas son traídas a su conciencia, existe con frecuencia una reacción de “¡oh sí, claro!”

## Más allá de la conciencia sobre las fortalezas

No existe, virtualmente, desacuerdo entre los líderes de la psicología de las fortalezas y del *coaching* basado en fortalezas sobre el hecho de que saber las propias fortalezas superiores es importante y necesario para el bienestar (Biswas-Diener *et al.*, 2011; Buckingham y Clifton, 2001; Cooperrider y Whitney, 2005; Dutton, 2003; Forster, 2009; Kauffman *et al.*, 2008; Linley, 2008; Lopez, 2008; Madden *et al.*, 2011; Niemiec, 2012; Peterson, 2006a; Proctor y Fox Eades, 2011; Rashid, 2009; Rath, 2007; Seligman *et al.*, 2005). Además, es digno de notarse que algunos han reportado beneficios a partir de simplemente identificar las fortalezas de carácter propias mediante la Encuesta VIA en diversas poblaciones (p. ej. Kobau *et al.*, 2011; Seligman *et al.*, 2005; Sims *et al.*, 2015). Sin embargo, para ciertos resultados particularmente importantes, como lo es la prosperidad humana, conocer las propias fortalezas es probablemente necesario, pero no suficiente. Es la expresión de las fortalezas de carácter lo que parece conllevar beneficios sustantivos, y se vuelve cada vez más claro que las fortalezas de carácter pueden desarrollarse de manera deliberada (p. ej. Biswas-Diener *et al.*, 2011; Louis, 2011; Seligman *et al.*, 2005).

La investigación apoya los importantes beneficios del uso de fortalezas de carácter como algo distinto a únicamente la conciencia (Littman-Ovadia y Steger, 2010). Esto se torna manifiesto en un estudio que mencioné anteriormente –con una muestra representativa de trabajadores neozelandeses realizado por Lucy Hone *et al.* (2015), quienes examinaron la conciencia de las fortalezas, el uso de fortalezas y los niveles de prosperidad. Estos investigadores encontraron que los trabajadores con un alto nivel de conciencia sobre sus fortalezas tenían nueve veces más probabilidad de prosperar que aquellos que no contaban con esa conciencia, pero aquellos que reportaron un alto nivel de uso de fortalezas tenían 18 veces más probabilidad de florecer que aquellos que reportaron un bajo uso. Aunque estas cifras no implican que la conciencia o el uso de fortalezas causan estas tasas de prosperidad, es ineludible observar no solamente la distinción entre conciencia o falta de conciencia de las fortalezas, sino entre conciencia y uso de fortalezas.

Muchas personas que toman la Encuesta VIA se dan cuenta de lo anterior en el momento que ven su perfil de fortalezas de carácter ya que, al adquirir cierta autoconciencia de sus fortalezas, advierten la utilidad práctica y preguntan sobre el uso de fortalezas diciendo: “de acuerdo, ya tomé la Encuesta VIA ¿ahora qué hago?”

Muchos profesionales caen en la trampa de un enfoque simplista sobre el trabajo con fortalezas y saltan de manera inmediata de “identificar” a “usar”, lo cual es usualmente insuficiente como método (Biswas-Diener *et al.*, 2011). Niemiec (2013) señaló que existe un paso básico pero crucial que tales profesionales omiten y que ocurre después identificar las fortalezas y previo a establecer un plan de acción: ayudar al cliente a explorar sus fortalezas. Este modelo de Conciencia-Explorar-Aplicar (*Aware-Explore-Apply model*) se discute con detalle en el Capítulo 3.

Si bien hay que recordar varios principios relevantes (ver Capítulo 1 y Capítulo 3), existen dos conceptos generales que son cruciales al trabajar con fortalezas de carácter: (a) priorizar las fortalezas particulares y (b) que las 24 fortalezas importan. Ayudar al cliente a enfocarse, afinar y dominar sus fortalezas particulares en diversos contextos es probablemente otorgarle el mayor beneficio y la mayor cantidad de tracción para alcanzar sus metas. Al mismo tiempo, se necesita recordar a los clientes que poseen muchas fortalezas que puedan desarrollarse y utilizarse. Para un cliente novato en el mundo de las fortalezas o novato a ponerse los “lentes de las fortalezas”, puede ser intimidante –si no imposible– intentar enfocarse o desarrollar las 24 fortalezas. Por lo tanto, típicamente, lo mejor es empezar donde se sientan energizados y emocionados y puedan expresarse a sí mismos de manera natural (fortalezas particulares). Dicho lo anterior, muchas personas a lo largo del tiempo han pasado sistemáticamente a través de las virtudes mayores o fortalezas intentando desarrollarlas una por una. En el siglo XVIII el estadista americano Benjamín Franklin (1762) escribió sobre cómo monitoreó, registró en un diario, discutió e intentó mejorar varias virtudes, enfocándose en una virtud diferente cada semana.

En ocasiones, la gente encuentra sorprendentemente difícil hallar nuevas maneras para utilizar una de sus fortalezas particulares. Esto se da porque no tenemos suficiente práctica en usar nuestras fortalezas y cuando llegamos a usarlas lo hacemos sin mucha conciencia. Por ejemplo, ¿ha prestado suficiente atención a su uso de autorregulación mientras se viste?; ¿a su nivel de prudencia o amabilidad mientras maneja?; ¿a su humildad mientras se encuentra en una junta de equipo?

## Cómo utilizar las fortalezas particulares de maneras novedosas

Dado que la investigación alrededor del uso de fortalezas particulares de maneras novedosas es robusta y continúa en expansión, profesionales y clientes están con frecuencia dispuestos a tomar acción con base en ello. Por lo tanto, ofrezco a continuación cuatro estrategias: conductas simples, anclaje, mapeo de contexto y mapeo holístico.

Estos consejos prácticos, algunos de los cuales menciono en *Character Strengths Matter* (Polly y Britton, 2015), ayudarán a usted y a sus clientes a expandir sus fortalezas de carácter y harán de este ejercicio algo más personal, fácil de usar e incluso refrescante.

Puede que los lectores deseen regresar a la tabla 1-2 en el Capítulo 1 para repasar los ejemplos de “pequeños” usos diarios de fortalezas que se ofrecen ahí.

### Conductas simples

Para empezar, muchos profesionales y clientes encuentran de ayuda elaborar una lista general de conductas asociadas a fortalezas particulares. La tabla 2-1 incluye dos ideas para utilizar cada fortaleza de carácter de una nueva manera.

### Anclaje

Ancle la fortaleza particular a una actividad diaria que ya se encuentre realizando. ¿Qué realiza cada día que sea parte de su rutina? Manejar, preparar el lunch, asistir a una reunión, escritura creativa, jugar con sus hijos, relajarse con su pareja, mandar correos a amigos. Empiece por escoger una de estas actividades rutinarias y comprométase a usar una o más de sus fortalezas particulares durante esta actividad. Por ejemplo, si ancla equidad con conversar con su pareja, puede asegurarse de manera consciente de otorgar a su pareja la misma cantidad de tiempo para compartir sobre su día y elegir juntos la actividad relajante para ambos de ustedes. Si ancla bondad con conducir, puede hallar de manera deliberada una o dos maneras durante cada viaje

Tabla 2-1

## Uso de fortalezas particulares de maneras novedosas

Creatividad	<p>Piense sobre alguno de sus problemas y dos posibles soluciones. Presente las soluciones a alguien de manera no verbal como un acto o mímica.</p> <p>Convierta un objeto inanimado (p. ej. clip o un palillo) en algo significativo.</p>
Curiosidad	<p>Pruebe una nueva comida por primera vez, preferiblemente proveniente de una cultura diferente a la suya.</p> <p>Utilice una nueva ruta a casa y explore una nueva área o vecindario.</p>
Juicio (pensamiento crítico)	<p>Vea un programa político tomando el punto de vista opuesto al suyo, mantenga la mente abierta.</p> <p>Realice una o dos preguntas aclaratorias a alguien que tiene una perspectiva de la vida o creencias diferentes a las suyas (p. ej. un vegetariano).</p>
Amor por el aprendizaje	<p>Lea alguna obra original de Gandhi en línea.</p> <p>Piense sobre su tópico favorito. Realice una búsqueda en internet y sorpréndase a sí mismo al descubrir algo nuevo al respecto.</p>
Perspectiva	<p>Durante alguna de sus interacciones el día de hoy: primero, escuche con atención. Segundo, comparta sus ideas y pensamientos.</p> <p>Considere la cita más sabia con la que se haya topado. Piense una manera en la que pueda vivir más fielmente a esa cita.</p>
Valentía	<p>Embárguese en una nueva aventura o <i>hobby</i> que encaje con alguna de sus áreas de interés.</p> <p>Piense sobre alguno de sus miedos personales. Tome una pequeña y sana acción en dirección a enfrentarlo en este momento.</p>
Perseverancia	<p>Complete algún pequeño proyecto que haya estado posponiendo.</p> <p>Establezca un nuevo objetivo el día de hoy, enliste dos posibles obstáculos que puedan surgir y cómo los superará.</p>
Honestidad	<p>Escriba un poema que exprese una verdad interna.</p> <p>Contacte a algún familiar o amigo a quien le haya dicho una verdad “a medias” y dele los detalles completos.</p>

Tabla 2-1

**Uso de fortalezas particulares de maneras novedosas  
(continuación)**

Entusiasmo	<p>Despliegue su energía de una manera única –salte sobre la cama, corra en su lugar, practique yoga o estiramientos, o juegue a perseguir a un niño o mascota.</p> <p>Expresé su energía a través de un atuendo, un par de zapatos o accesorios que sean llamativos y coloridos.</p>
Amor	<p>Sorprenda a alguien con un pequeño regalo que le muestre que importa (p. ej. flores, un café).</p> <p>Cuéntele a alguien sobre una fortaleza que lo vio utilizar y cuánto la valora. Las palabras de afirmación son poderosas, fuerza verbal para la expresión del amor.</p>
Bondad	<p>Ponga monedas en el parquímetro para alguien cuyo tiempo está por expirar.</p> <p>Deténgase en un hospital o asilo y ofrézcase a visitar a alguien que se encuentra solo.</p>
Inteligencia social	<p>Comience una conversación con alguien con quien usualmente no hablaría mucho más allá de las cortesías usuales. Esta persona podría ser una cajera, alguien que trabaja en telemarketing o un nuevo empleado.</p> <p>Expresé sentimientos de frustración, decepción o nerviosismo de una manera sana y directa a alguien que pueda entenderlo fácilmente.</p>
Trabajo en equipo (encuadrado como civilidad)	<p>Detecte y exprese apreciación por las fortalezas que muestran sus miembros de equipo.</p> <p>Disfrute una interacción de equipo positiva del pasado al repasarla en su mente; compártala en una junta de equipo.</p>
Equidad	<p>Busque a seres (p. ej. personas, animales) que usualmente son hechos a un lado o percibidos como desagradables y haga algo extraordinario por tratarlos bien.</p> <p>Incluya en una conversación a alguien que usualmente es excluido de los grupos o que es nuevo.</p>
Liderazgo	<p>Discuta con alguien que le reporta sobre cómo puede alinear más sus fortalezas de carácter superiores con su trabajo.</p> <p>Libere y dirija un grupo para ayudar en una causa en la que crea.</p>

Tabla 2-1

**Uso de fortalezas particulares de maneras novedosas  
(continuación)**

Perdón	<p>Deje ir alguna pequeña cosa que le irrite o un resentimiento.</p> <p>Dese permiso de cometer un error.</p>
Humildad	<p>Piense sobre alguna interacción que involucre típicamente que usted sea el que más hable o comparta y dele la vuelta para que la otra persona pueda hablar o compartir más.</p> <p>Pídale a alguien en quien confíe que le de retroalimentación sobre alguna de sus dificultades o áreas de oportunidad.</p>
Prudencia	<p>Antes de tomar alguna decisión que es usualmente fácil, tómese un minuto para reflexionarla antes de tomar acción.</p> <p>Escriba sus planes para cada hora del resto del día, sin importar que tan triviales sean.</p>
Autorregulación	<p>La siguiente vez que durante el día se sienta nervioso o irritado, tome una pausa y respire con la experiencia durante 10 respiraciones.</p> <p>Monitoree todos los alimentos y bebidas que introduzca en su cuerpo. Escríbalos en una hoja de registro.</p>
Apreciación por la belleza y la excelencia	<p>Vaya al exterior y quédese quieto en un ambiente hermoso por 20 minutos.</p> <p>Escuche una canción o una pieza de música que se considere extraordinaria; permítase maravillarse ante el talento que se usó para producirla.</p>
Gratitud	<p>Dele las gracias a alguien quien lo merezca y que usualmente no es reconocido.</p> <p>Comparta su apreciación a través de una nota sorpresa que deje en el escritorio de alguien o mándela a través de un correo espontáneo.</p>
Esperanza	<p>Considere un problema o dificultad por el que atraviese. Escriba dos pensamientos optimistas y realistas que le den confort.</p> <p>Vea una película que promueva un mensaje de esperanza y piense sobre cómo el mensaje aplica a su vida.</p>

Tabla 2-1

### Uso de fortalezas particulares de maneras novedosas (continuación)

Humor	<p>Haga algo espontáneo y juguetón alrededor de otra persona (p. ej. diga algo ridículo, contorsione su cuerpo de una manera extraña, cuente una historia graciosa o un chiste).</p> <p>Vea una comedia clásica que no haya visto antes y ríase tanto como le sea posible.</p>
Espiritualidad	<p>Lea acerca de una religión o corriente espiritual distinta de la suya y busque formas en las que el mensaje principal es paralelo entre ambas.</p> <p>Contemple lo “sagrado” del momento presente. Permítase encontrar significado en el momento.</p>

Reproducida con autorización de *Niemiec, R.M. (2014a). Mindfulness and carácter strengths: A practical guide to flourishing. Boston, MA: Hogrefe Publishing.*

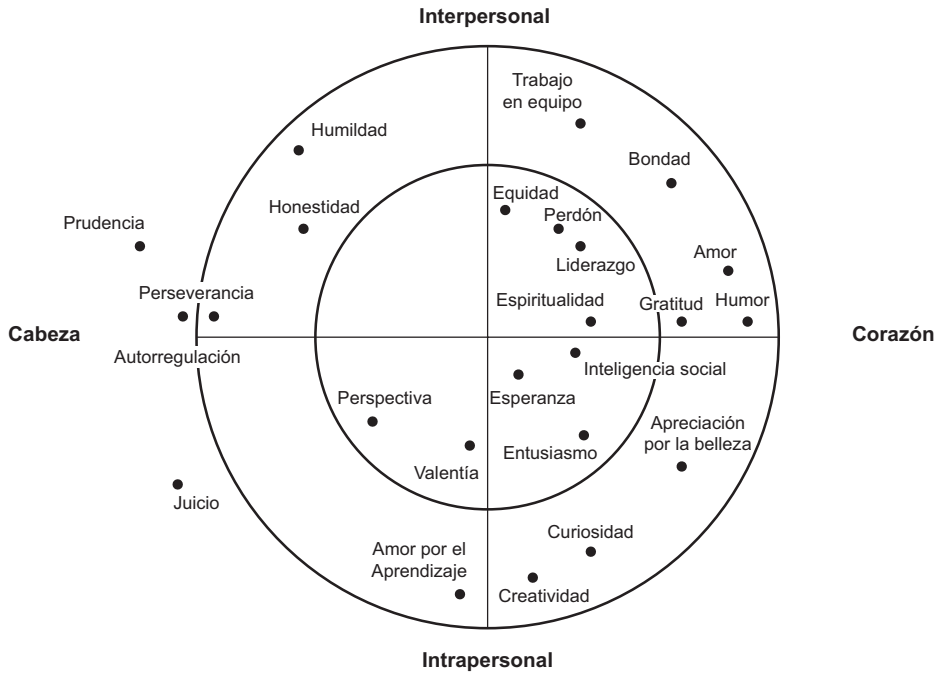
para ser sensible a las necesidades potenciales de otros conductores y hacer un esfuerzo por dejarlos pasar, sonreírles y manejar con cuidado.

### Mapeo de contexto

Al considerar los dominios principales de su vida –trabajo, escuela, familia, relaciones, comunidad– dar cuenta del grado en el que se expresa de manera cómoda y regularmente cada una de sus fortalezas particulares en cada dominio. Muchas personas encuentran que existe una brecha en el grado en el que expresan una fortaleza en uno o dos dominios en relación con los otros. Genere algunos ejemplos de la expresión de sus fortalezas particulares al escribir cómo utiliza cada una de sus fortalezas superiores en cada dominio. ¿Para qué dominios es más rica y fluida su escritura? ¿En qué dominios presenta dificultad para evocar ejemplos? Permita que cada dominio informe a los demás mientras genera más y más ideas para utilizar sus fortalezas particulares de nuevas maneras.

### Mapeo holístico

Basándose originalmente en el modelo de dos factores de Peterson (2006a), se ha mapeado con éxito a las fortalezas de carácter a lo largo de dos continuos (VIA Institute, 2014): fortalezas que vienen del corazón (p. ej. sentimiento, cuerpo, emoción, intuición) o de la cabeza (p. ej. lógica, análisis, razonamiento) y fortalezas que son más interpersonales (con los demás) o intrapersonales (cuando estamos solos). La figura 2-1 representa la gráfica circunpleja revisada de la clasificación VIA, referida como “la gráfica de balance de dos factores” (*two-factor balance graph*) a partir de datos analizados por Robert McGrath en 2014 (vea también un reporte de muestra con el mapeo circunplejo en <http://www.viacharacter.org/www/Portals/0/VIA%20Pro%20Report.pdf>).



**Figura 2.1** Gráfica de balance de dos factores de las 24 fortalezas de carácter. Reproducida con autorización de VIA Institute on Character. ©Copyright 2004, VIA Institute on Character.

<p style="text-align: center;"><b>Intrapersonal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puedo dar las gracias a mi cuerpo por sus capacidades de sanación.</li> <li>• Me siento agradecido por mi conexión con el universo y quiero ofrecer algo de vuelta al medio ambiente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Corazón (sentimientos, cuerpo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidez en el pecho.</li> <li>• Relajar la pesadez en los hombros.</li> <li>• Cosquilleo en los dedos y manos.</li> <li>• Sensación de apertura con los demás y con el mundo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Interpersonal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar las gracias de manera verbal a un amigo.</li> <li>• Mostrar apreciación mediante ofrecer bondad a cambio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mente (pensamientos y creencias)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi familia significa todo para mí.</li> <li>• Aprecio el don de esta persona.</li> <li>• Estoy conectado a esta persona.</li> </ul>

**Figura 2.2** Mapeo holístico de la fortaleza gratitud.

Mapear cada una de sus fortalezas particulares a lo largo de las cuatro facetas, es otra manera de expandir sus pensamientos y acciones alrededor de cómo utilizar sus fortalezas particulares. Esto permite una visión más completa y holística de uno mismo y puede encender la potencialidad de cada fortaleza de carácter. Ver la figura 2-2 para un ejemplo donde se utiliza la fortaleza gratitud.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Las fortalezas particulares son un concepto de tal importancia en la ciencia del carácter y en la psicología positiva que se dedica un capítulo completo para analizarlas desde una perspectiva de investigación y práctica.
- Las fortalezas particulares son aquellas fortalezas más nucleares y esenciales para el individuo, usualmente aparecen en la parte superior el perfil de fortalezas de carácter del individuo.
- La intervención “use una fortaleza particular de una manera novedosa cada día” ha obtenido buena evidencia para el incremento de la felicidad y el decremento de la depresión.
- La utilización de fortalezas particulares se ha aplicado ampliamente en diversas poblaciones (p. ej. niños, adultos mayores, personas con traumatismo craneoencefálico) y en distintos contextos (incluyendo contextos psiquiátricos, militar, educación y negocios).
- Existen diversos estudios que exploran por qué el uso de fortalezas particulares se vincula con el bienestar, así como su contribución al progreso de las metas, las emociones positivas y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.
- La ceguera frente a las fortalezas es un fenómeno humano generalizado con muchas formas, pero puede mejorarse con el uso de mindfulness y el uso potenciado de fortalezas de carácter.
- La aplicación fortalezas particulares puede usarse a través de diversas actividades, como las conductas simples, el anclaje, el mapeo de contexto y el mapeo holístico.



# ASPECTOS ESENCIALES DE LA PRÁCTICA. SEIS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN PARA UNA PRÁCTICA BASADA EN FORTALEZAS

## INTRODUCCIÓN

---

---

Un enfoque basado en fortalezas bien concebido es, en el mejor de los casos, transformador y, en el peor de los casos, bien intencionado. Los atributos centrales de un enfoque basado en fortalezas es que éste provee un complemento necesario a un enfoque basado en déficits, o bien, proporciona a los clientes una alternativa significativa que algunos encontrarán especialmente beneficiosa y refrescante. Los temas basados en la práctica que se ofrecen en este capítulo son intencionalmente amplios. Éstos constituyen aspectos esenciales para integrar las fortalezas de carácter a la práctica, mejorar la fluidez de fortalezas de carácter del profesional y profundizar en el trabajo de cómo el profesional ayuda clientes a partir del trabajo con fortalezas. Los lectores pueden suplementar este capítulo con el *checklist* para profesionales basados en fortalezas en el Apéndice B y con las publicaciones “insignia” referenciadas en el Apéndice F.

Las seis estrategias integración recomendadas para los profesionales en este capítulo son:

1. Reconocer, etiquetar y afirmar las fortalezas en uno mismo.
2. Las fortalezas de carácter son sociales.
3. Alinear fortalezas de carácter con actividades.
4. Usar el modelo de práctica basado en fortalezas.
5. Incorporar fortalezas de carácter a su enfoque.
6. Usar sus propias fortalezas durante sesiones y reuniones.

## 1. RECONOCER, ETIQUETAR Y AFIRMAR LAS FORTALEZAS EN UNO MISMO

---

---

“Aprendí que mi fortaleza de carácter más alta es curiosidad,” dijo el recién llegado a la universidad. “Jamás me hubiera referido a mi tendencia a preguntar y explorar las cosas como a una fortaleza, pero es cierto. Es exactamente como soy. Es parte de todo –ya sea que esté con amigos, familia, compañeros de clase o personas en mi vecindario– siempre estoy bus-

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

¿Qué es la detección de fortalezas? La detección de fortalezas significa tomar conciencia de –etiquetar– las fortalezas de carácter. Existen dos niveles de detección de fortalezas: detectar fortalezas en uno mismo y detectar fortalezas en otros. La detección de fortalezas aplica a cada una de las 24 fortalezas. Constituye una de las más fáciles y mejores actividades iniciales en el trabajo con fortalezas. No solamente es un primer paso claro para aquellos nuevos al trabajo con fortalezas de carácter, sino que también es una herramienta que los profesionales basados en fortalezas intermedias y avanzadas pueden usar conforme continúan su trabajo de autodesarrollo y profundizan en las relaciones con los clientes, forjando nuevas conexiones con otros.

cando algo nuevo que hacer o algo que pueda investigar más”. Entonces comenzó a reírse un poco: “Algunas personas dicen que hago demasiadas preguntas, pero es simplemente quien soy. Soy curioso. Deseo saber. Quiero aprender. Es la manera en la que me conecto con la gente y con lo que estoy aprendiendo. Soy muy curioso también al respecto de la tecnología, redes sociales, deportes, medio ambiente, religión, política... ¡prácticamente sobre todo! Incluso uso la curiosidad cuando estoy abrumado con la escuela. Cuando empiezo a hacerme preguntas a mí mismo sobre mi estrés y mi situación obtengo nuevas ideas o me siento menos afectado por ello. Estoy seguro de que podría usar mi curiosidad aún más. De hecho, ¡soy curioso al respecto de mi curiosidad!”

Este joven reconoció, etiqueto y luego afirmó su fortaleza más alta. Descubrió que tener una etiqueta positiva para describir su identidad hacia una diferencia real en su vida. Fue un catalizador –una apertura a nuevos descubrimientos y posibilidades. Nunca se había etiquetado a sí mismo como curioso por lo que fue una sorpresa para él. Aunque había utilizado la curiosidad la mayor parte de su vida, esta parte de su identidad había permanecido fuera de su conciencia.

Al igual que fue una verdad para este estudiante, la mayoría de nosotros estamos acostumbrados a reconocer e incluso etiquetar nuestros errores, problemas, estresores y cualidades negativas pero tenemos bastante menos capacidad para hacer lo mismo con nuestras cualidades positivas.

Conócete a ti mismo. Este mantra es el punto de partida para el trabajo con fortalezas de carácter. Una manera de desarrollar el autoconocimiento es al nombrar fortalezas de carácter

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

El etiquetar los problemas puede traer consigo mucho bien. Por ejemplo, un diagnóstico formal (etiqueta) puede llevar al tratamiento, recuperación y sanación. Etiquetar también puede motivar a la gente a tomar acción y hacer un cambio real en su vida. Al mismo tiempo, he observado a mucha gente dejarse llevar por una etiqueta negativa. Dependen tanto de su etiqueta que se convierten en ella; la etiqueta se convierte en su identidad. No saben dónde acaba la etiqueta y dónde ellos, el ser humano, comienzan. Las etiquetas positivas, por otro lado, son particularmente motivantes y energizantes. Catalizan pequeños y grandes giros en cómo la gente se percibe a sí misma. Conduce a las personas en una nueva dirección, empoderadas hacia un horizonte de esperanza. ¿Podemos excedernos con las etiquetas positivas? Yo pienso que sí. Todo tiene sus límites. La principal precaución deberá ser no cegarse a lo que está mal, ni evitar los problemas y las etiquetas negativas. Por el contrario, las etiquetas positivas pueden ayudarnos a enfrentar los problemas (p. ej. usar la valentía) y darnos cuenta de que está mal en conjunto con lo que es fuerte.

conforme ocurren en el momento. Esto requiere práctica, pero puede buscarse al emplear una variedad de ejercicios de detección de fortalezas, como aquellos que se encuentran en las siguientes secciones.

## Autoevaluación y autonominación

Existen muchas maneras de practicar la detección de fortalezas en uno mismo. El punto de partida más común y obvio es tomar la Encuesta VIA para medir las 24 fortalezas en <https://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths/VIA-Classification>. Mirar aquellas fortalezas de carácter en la parte superior de su hoja de resultados es una manera de comenzar a generar conciencia de las fortalezas en sí mismo. Si una persona no tiene acceso a Internet, el individuo puede examinar la lista de 24 fortalezas de carácter con sus definiciones en los forros interiores de este libro. La persona deberá entonces escribir las cinco a siete fortalezas que mejor describen quiénes son. Este método es llamado la autonominación de fortalezas.

## Automonitoreo de fortalezas

Algunos otros prefieren tomar un método más sistemático que la autonominación y realizan el automonitoreo en su lugar. Esto significa observarse a sí mismo con atención por un periodo de tiempo, por ejemplo, cada mañana por una semana. Al usar este método los individuos programan una alarma en sus teléfonos para darse una señal cada 30 minutos y en cada ocasión que la alarma suena toman una pausa y se preguntan así mismos: ¿qué fortalezas de carácter estaba usando en este momento? Se debe llevar un registro que monitoree la hora, localización, actividad que estaban realizando, fortaleza(s) utilizada(s) y cómo se estaba usando la fortaleza. Tras un periodo de tiempo, las hojas de registro se pueden analizar en busca de temáticas. Al usar este método, los individuos se dan cuenta de una variedad de temáticas. Algunos ejemplos comunes incluyen darse cuenta de una amplia variedad de fortalezas de carácter utilizadas, el uso de fortalezas en micro-momentos (p. ej. pensamientos esperanzadores durante el baño, prudencia al lavarse los dientes), alineación de un lenguaje de fortalezas con la conducta, énfasis en dos o tres fortalezas particulares usadas juntas y una falta de conciencia general sobre las fortalezas. De hecho, esta práctica de automonitoreo ayuda al individuo a desarrollar un uso de fortalezas más consciente.

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Parte del entendimiento de las fortalezas viene de examinar las historias propias, las realidades en las que uno ha usado sus fortalezas de carácter en el pasado. Otra manera de profundizar en el conocimiento y el entendimiento es no tener miedo a preguntarse de manera frecuente a sí mismo algunas cuestiones:

- ¿Qué creo acerca de mis propias fortalezas de carácter, fortalezas particulares?
- ¿Qué tan bien conozco realmente mis fortalezas superiores?
- ¿Por qué son de valor mis fortalezas particulares?
- ¿Qué valor tienen para mí mis fortalezas de carácter?

## El poder de la narrativa

Luego están las historias. Daniel McAdams es un investigador que ha pasado décadas estudiando historias y narrativas de vida y cómo se relacionan con nuestras personalidades. Él concluye que somos multifacéticos por naturaleza y que existen tres niveles por los cuales podríamos considerar nuestros rasgos de personalidad. De manera adicional a una visión global de nosotros mismos y a una visión contextual de nosotros mismos, existe un tercer nivel llamado la visión de la historia integradora de vida, que incluye historias internas y en evolución acerca de nosotros mismos que reflejan cómo nos entendemos a nosotros mismos, a los demás y al mundo que nos rodea (McAdams *et al.*, 2004). Estas historias están llenas de potencial para detectar fortalezas de carácter.

La buena noticia es que nuestras vidas están llenas historias: grandes historias sobre el día de nuestra boda, el nacimiento de un hijo, la muerte de un ser querido; pequeñas historias como mandar un correo difícil, jugar un juego de softball y observar a nuestro hijo tocar el piano; microhistorias sobre manejar al trabajo esta mañana, pagar en la caja del supermercado y nuestra rutina antes de dormir. Además, no solamente existen esas historias del pasado que residen en nuestra mente, sino también historias del futuro –cómo podríamos proponerle matrimonio a nuestra pareja, cómo podríamos reaccionar ante recibir un premio, o la historia sobre quién estará presente en nuestro funeral. Todas estas historias se encuentran vivas dentro de nosotros esperando ser dichas en voz alta o, por lo menos, recordadas o creadas en una fantasía. Algunos de éstos son momentos definitorios en nuestras vidas que catalizan un cambio o que contribuyen de manera significativa a nuestra identidad. Todos estos tipos historias tienen algo en común –las fortalezas del carácter conforman parte de los ingredientes.

Las fortalezas de carácter están presentes en cada historia y aunque pueden no estar presentes en la dosis óptima, están ahí para ser detectadas. Esto significa que las historias pueden ser un reflejo de las fortalezas. Podemos pedirnos a nosotros mismos y a nuestros clientes contar una historia y luego analizar: ¿Qué fortalezas de carácter se pueden detectar en esta historia? ¿Qué fortalezas de carácter estaban siendo usadas?

Consideré las dos historias a continuación, en las que exactamente lo mismo sucede en cada una.

Desperté esta mañana, desayuné y me vestí. Mientras manejaba al trabajo me encontré con un tráfico importante y, en el camino, los conductores parecían enojados y agresivos, con frecuencia cortándome el camino. Llegué tarde a una junta de trabajo y, por ello, me disculpé con mi jefe.

Desperté esta mañana con una sensación de entusiasmo, emocionado por comenzar el día. En el desayuno utilicé la prudencia para ser considerado y cuidadoso sobre mis decisiones, ya que tengo el colesterol alto, por lo tanto, seleccioné vegetales frescos para acompañar mi *omelet* de claras de huevo. Mientras me vestía, tome una pausa para maravillarme ante la suavidad del material y lo vibrante de los colores de mi ropa (apreciando la belleza y la excelencia), que mi esposa había planchado para mí el día anterior. Sentí oleadas de gratitud hacia mi esposa. Mientras manejaba al trabajo me encontré con un tráfico importante y, en el camino, los conductores parecían enojados y agresivos, con frecuencia cortándome el camino. Practiqué el perdón, dejando ir estas molestias menores conforme ocurrían, mientras me ayudaba de la perspectiva, viendo el posible panorama completo de que a lo mejor algunos tenían emergencias las cuales atender y otros experimentaban la aflicción del enojo y por lo tanto estaban necesitados de bondad y compasión. Llegué tarde a una junta de trabajo sintiéndome un poco avergonzado; reuní la valentía para disculparme con mi jefe. Fui honesto sobre la situación

pero tuve la claridad de autorregular mi deseo de culpar al tráfico y, en vez, asumí la responsabilidad de no haber considerado el tráfico en mi planeación.

Aunque la trama de ambas historias es la misma, emerge una diferencia significativa en los detalles, los matices. La primera es mundana mientras que la segunda agrega la infusión de las fortalezas de carácter, lo que hace toda la diferencia. De manera clara, el segundo escenario ofrece explicación sobre la persona –cómo abordan la vida en general y las situaciones específicas dentro de ella. Son las nueve fortalezas de carácter mencionadas directamente (y otras a las que se hace alusión) las que dan color y causan intriga en la historia. Esta infusión de fortalezas lleva a un entendimiento más profundo de la psique de la persona y de sus relaciones. Permite al escucha o lector generar más preguntas.

Cuando se les pide que detecten fortalezas en su historia, algunas personas tienen la tendencia a usar la “carta de la humildad” y dicen sentirse demasiado incómodos para hablar acerca de sí mismos de una manera positiva. Esto se abordará a mayor profundidad en el Capítulo 4; sin embargo, es importante darse cuenta aquí de que debemos ayudar a nuestros clientes a conocer quiénes son, para que podamos experimentar la profundidad, el color y la intriga en primera fila. La detección de fortalezas en uno mismo puede ser tranquilamente reflejada en una declaración como: “el entusiasmo que percibes de mí en torno a este tema es mi fortaleza de carácter *entusiasmo* cobrando vida”. Todos hemos, en alguna o muchas ocasiones de nuestra vida, actuado “mejor que el promedio”. Éstas son experiencias para compartir y a partir de las cuales desarrollarnos. La investigación ha encontrado que compartirlas acarrea beneficios para quien la comparte y quien la recibe (Gable *et al.*, 2004; Reis *et al.*, 2010). ¿Por qué desearíamos no acoger ese beneficio mutuo?

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Examine sus momentos de mayor felicidad. Rememore uno de estos momentos en su mente y manténgase atento a las fortalezas de carácter que estuvieron presentes.

## ¿Quién te ve?

Otra actividad que facilita la detección de fortalezas en uno mismo es pensar sobre una persona en su vida –un amigo, mentor, cónyuge, jefe– quien realmente lo “vea” y entienda lo que lo motiva. Se ha sentido entendido por esta persona. ¿Qué fue lo que esta persona vio en usted? ¿Qué “captaron” acerca de usted? ¿Qué fortalezas de carácter estaban viendo? ¿Qué efecto tuvo esto en usted? Este ejercicio permite detectar fortalezas en uno mismo, pero a través de los ojos de otra persona.

Cuando viví en St. Louis, iba a desayunar una vez al mes con una sabia amiga quien era una religiosa de 70 años, entusiasta y de pensamiento liberal, llamada Sor Marilyn. Teníamos asombrosas conversaciones sobre espiritualidad, vivir la vida en pleno y expresar significado y propósito en la vida. En cada conversación quedaba claro que nos “captábamos” el uno al otro, entendíamos a qué se refería el otro y lo mejor el del uno y del otro. Sor Marilyn solía encontrar la manera de señalarme una cualidad positiva que yo estaba expresando o que había notado en mí en los meses previos. Estos comentarios se referían siempre a una o varias de mis fortalezas particulares. A menudo me sorprendía cuando hacía estas observaciones sobre mi carácter, pero me dejaba sintiéndome entendido, conectado y energizado. De hecho, yo solía insistir que

nos reuniéramos en las mañanas porque sabía que ese incremento en energía que obtendría se quedaría conmigo a lo largo del día laboral.

## Afirmando Fortalezas

Después de etiquetar y profundizar en el entendimiento de las propias fortalezas de carácter, un importante siguiente paso es afirmar estas fortalezas. Esto significa no sólo confirmar que uno presenta fuertemente la fortaleza en la que nos estamos enfocando, sino también que uno puede afirmar o ver el valor de esta fortaleza. La teoría de la autoafirmación (Steele, 1999) explica que la afirmación de los valores personales expande la visión que tenemos de nosotros mismos, facilita adquirir perspectiva sobre lo que es más importante, y puede fungir como protectora ante diversos estresores. Diversos estudios han mostrado que los participantes que escriben acerca de sus valores (p. ej., fortalezas de carácter y otros valores) pueden tener cambios positivos significativos en resultados de conducta, mejoría de la salud y de las relaciones (Cohen y Sherman, 2014), disminuyendo las respuestas del cortisol (Creswell *et al.*, 2005) e incrementando la probabilidad de aceptar los riesgos que fumar tiene para la salud (Crocker *et al.*, 2008). La investigación demuestra, por lo tanto, que es beneficioso escribir sobre cómo valoramos cualquiera de las 24 fortalezas de carácter.

## 2. LAS FORTALEZAS DE CARÁCTER SON SOCIALES

Aunque las fortalezas de carácter residen internamente y pueden ser expresadas cuando estamos solos, una de sus características críticas es su naturaleza social. Las fortalezas de carácter son comunales. Expresamos nuestras fortalezas de carácter, consciente e inconscientemente, en situaciones uno a uno y en grupos; en casa, en el trabajo y en la escuela; en espacios públicos y privados; en los mejores momentos y en situaciones críticas. El conocimiento y las prácticas de nuestras fortalezas de carácter pueden ser vistas como comunales, un bien compartido que debemos aportar a los demás (Fowes, 2005). La expresión de las fortalezas de carácter propias está indisolublemente conectada con otras personas. Esto amerita actividades prácticas para acentuar la conciencia de esta conexión. La práctica de detección de fortalezas en otros se alinea sólidamente con esta idea y es el foco de esta sección.

Le he hecho a miles de personas en talleres de fortalezas de carácter a lo largo del mundo esta pregunta: cuál creen que sea más fácil: ¿la detección de fortalezas en uno mismo o la detección de fortalezas en otros? De manera abrumadora, la gente dice que es más fácil detectar fortalezas en otros. Yo estimaría que más del 90% de los profesionales en estos talleres (consejeros, *coaches*, gerentes, maestros) reportan lo anterior.

Sin duda, en parte esto se debe al valor agregado de relacionarse interpersonalmente. Detectar fortalezas en otros usualmente significa que existe una oportunidad para conectar con alguien. Además, ver conductas desplegadas afuera de nosotros parece más real que la sensación subjetiva de nuestra evaluación intrapersonal (que es con frecuencia habitual). Otra razón para esto es que la energía, el entusiasmo y la emoción que acompañan típicamente al uso de fortalezas de carácter son palpables y comprometedores y, por ello, más fáciles de detectar. Esto apunta a la idea de que nuestras relaciones son un buen lugar para empezar nuestro trabajo en fortalezas.

Para operacionalizar este proceso, ofrezco tres pasos concretos que pueden desplegarse al dar retroalimentación sobre fortalezas de carácter observadas en otros y puede usarse al enseñar a los clientes, estudiantes y empleados a involucrarse en la detección de fortalezas.

1. **Etiquetar.** Nombrar la fortaleza que percibe.
  - ¿Qué observa?
2. **Explicar.** Dar una explicación o justificación para la fortaleza.
  - ¿Cuál es la evidencia?
3. **Apreciar.** Expresar apreciación o afirmación.
  - ¿Cómo puede transmitir que valora la expresión de la fortaleza de la persona?

Antes de compartir la justificación de estos pasos, es importante darse cuenta de que hay un par de pasos prerequisite para involucrarse de manera óptima en el proceso. Primero, el detector de fortalezas debe estar familiarizado con el “lenguaje” de las fortalezas de carácter. Esto dota de un fundamento de significado y un encuadre sistemático para saber qué buscar. Es de utilidad tener a la mano un listado de la clasificación VIA (ver los forros internos de este libro). Aprender tanto las categorías de virtudes y definición de fortalezas, como los sinónimos y dimensiones de cada fortaleza de carácter ayudará a ampliar la fluidez de fortalezas –un repertorio flexible para su detección de fortalezas.

Un segundo prerequisite para la detección de fortalezas es el ponerse conscientemente los lentes de las fortalezas, con los que posee una mentalidad para buscar y encontrar fortalezas de carácter en la gente. Ya que nuestro sesgo negativo e inclinación hacia lo que está mal es una fuerza dominante dentro de nosotros, tal énfasis en involucrarnos en interacciones con fortalezas de carácter predispone a nuestra mente hacia lo positivo. Esto puede lograrse mediante afinar nuestras habilidades de observación y escucha. ¿Cómo se ven las fortalezas en acción (el nivel no verbal)? ¿A qué suenan en medio de las palabras dentro de las historias (el nivel verbal)? A un nivel no verbal, habrá con frecuencia cambios en la energía, por ejemplo, una sensación de ligereza en la cara, más sonrisas o risas, mejoría en la postura, incremento en el uso de gestos manuales y emociones positivas como alegría, satisfacción, emoción y esperanza. En talleres que ofrecen actividades de detección de fortalezas interrogo sobre la experiencia y una de las respuestas más comunes a lo largo de diversas culturas la constituye un reporte del escucha en el que relata que cuando su compañero estaba hablando con fortalezas de carácter sus ojos se “iluminan”. A nivel verbal, la persona que transmite sus fortalezas de carácter con frecuencia expresa una voz más fuerte y asertiva, un mejor vocabulario y claridad en su discurso y el uso de palabras de fuerza. Existirá variación a nivel verbal, ya que algunos individuos hablarán más rápidamente e incluso tangencialmente, reflejando nuevas ideas y mostrando emoción sobre el tema; mientras que otros hablarán más lentamente, de manera directa y metódica cuando una fortaleza está presente, significando una confianza reflexiva y calmada.

## ¿Por qué etiquetar?

Es poderoso dar palabras a una conducta o a un grupo de conductas. Esto se hace evidente con las etiquetas de padecimientos médicos y psicológicos, Como la “diabetes tipo II”, “depresión mayor” y “dependencia de alcohol”. Aunque las etiquetas pueden llevar a la gente a sobreidentificarse con un padecimiento o a sentirse encajonados, existe gran poder en estas etiquetas; por ejemplo, el informar sobre enfoques de tratamiento, otorgar palabras a fenómenos complejos, y empoderar a la conciencia y la acción. El etiquetado de fortalezas de carácter es igualmente poderoso y conlleva menos carga. Los investigadores han señalado los beneficios de etiquetar fortalezas, por ejemplo, etiquetar la fortaleza coraje es una manera de incrementar esa fortaleza (Hannah *et al.*, 2007). Un ejemplo relativamente común puede observarse en un profesional de la asistencia que fungía como tutor de un estudiante con un trastorno del aprendizaje y TDAH. El estudiante demostraba una dificultad visible durante la sesión, siendo incapaz de solucionar

la tarea de aprendizaje que tenía enfrente. El profesional (quien poseía entrenamiento en fortalezas de carácter) dijo entonces lo siguiente, que tuvo un impacto emocional en el momento y un impacto conductual sobre el uso de fortalezas del estudiante en las semanas posteriores:

Hagamos una pausa por un momento para que pueda darte algo de retroalimentación. Te veo cada vez más como a una joven valiente y con gran coraje. Cada día te enfrentas a la adversidad. Te defiendes a ti misma cuando otros estudiantes te molestan. Ves el miedo, pero no dejas que te detenga. Vas a cada clase todos los días sabiendo que será difícil y que surgirán retos. Pero te enfrentas a la adversidad de frente. Tu coraje es notable. Claramente lo has usado con fuerza de muchas maneras en tu vida.

## ¿Por qué explicar?

Etiquetar las fortalezas de carácter ofrece una oportunidad a las personas para hacer cambios, dándoles una sorprendente conciencia sobre sus conductas en determinado momento. No obstante, en ocasiones, únicamente etiquetar (p. ej. “ayer vi bondad en ti” o “eres curioso”) puede dejar a la gente con más preguntas. Podrían pensar: “¿Qué amables, pero no sé se a qué se están refiriendo?”. Si solamente se da la etiqueta, existe una tendencia mayor a desatender al comentario (p. ej. “Ok, gracias. Entonces ¿qué hay de cenar?”). Ofrecer una explicación para lo que uno etiquetó es una manera de contrarrestar este problema. La explicación la constituye la evidencia conductual sobre lo que uno notó.

## ¿Por qué apreciar?

**Expresar apreciación** es expresar valor por la persona o sus acciones. Llevar la detección de fortalezas a un nivel más profundo, permitiendo al receptor ver –y con frecuencia **sentir**– que sus fortalezas de carácter importan. La ciencia nos dice que la apreciación importa de muchas maneras. Aquellos quienes expresan apreciación por sus parejas tienen mayor compromiso con ellas y es más probable que continúen en la relación (Gordon *et al.*, 2012) y aquellos que aprecian su pasado o presente poseen mayor felicidad que aquellos que no (Bryant *et al.*, 2005). La expresión de apreciación hacia nuestra pareja se ha asociado con relaciones más fuertes, mayor satisfacción marital y mayor disposición a compartir preocupaciones en la relación (Algoe *et al.*, 2010; Gordon *et al.*, 2011; Lambert y Fincham, 2011; Schramm *et al.*, 2005), mientras que la expresión de apreciación por las fortalezas de carácter, en particular, se vincula con mayor compromiso en las relaciones, mayor satisfacción en las relaciones y mayor satisfacción sexual (Kashdan *et al.*, 2017). Un estudio realizado en una gran muestra de trabajadores encontró que aquellos que se sentían apreciados por otros tenían 30 veces mayor probabilidad de estar prosperando que aquellos que no se sentían apreciados (Hone *et al.*, 2015).

En un taller reciente, un participante me dijo: “Se siente extraño detectar fortalezas en una conversación y aún **más** extraño expresar apreciación de manera deliberada”. Esto puede ser una realidad para muchas personas. ¿No es una realidad triste el que tantos de nosotros encontremos personalmente retador etiquetar una cualidad central y positiva en otra persona y decirles que la apreciamos? Muchas personas no poseen práctica en dar retroalimentación positiva en torno a las fortalezas, o en recibirla, por lo tanto, trabajar en disminuir la incomodidad puede ser de ayuda. Esto significa practicar la detección de fortalezas y la apreciación de fortalezas. La apreciación es con frecuencia vaga y general, por ejemplo, un mecánico “gracias” o un comentario al margen como “aprecio tu ayuda”. Para trascender tal falta de conciencia, se motiva a los detectores de fortalezas a ser específicos y a practicar de manera regular en diferentes contex-

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

En la siguiente película o programa de TV que vea, o en el libro de ficción/no ficción que esté leyendo, etiquete las fortalezas de carácter que observe en los personajes principales. ¿Qué evidencia existe para cada una de las fortalezas que detecta? ¡Este ejercicio típicamente suele ser bienvenido con los brazos abiertos como tarea, tanto por clientes como estudiantes!

tos para incrementar la confianza y, así, minimizar cualquier incomodidad. Cierta práctica en la apreciación de fortalezas en conjunto con algo de conocimiento sobre la investigación puede hacer una gran diferencia en transformar esta incomodidad, en casa o en el trabajo.

## Juntando los Pasos

En mi trabajo de *coaching*, tengo una regla general sobre detectar fortalezas en cada sesión con cada cliente. Algunas reuniones incluyen actividades de fortalezas de carácter y detección de fortalezas como el objetivo principal, otras reuniones cuentan con estas actividades esparcidas a lo largo de ellas. A continuación, se ofrecen ejemplos de los tres pasos:

¡Guau, Mary!, realmente lidiaste con esa situación personal retardadora con un alto nivel de inteligencia social. Resulta claro que abordaste una situación social sensible y ofreciste a tu hermano distintas opiniones para manejar su crisis. Lo hiciste con bondad, además, dejaste claro que estarías ahí para apoyarlo durante la adversidad. Esta es una buena muestra de dos de tus fortalezas particulares –inteligencia social y bondad. Sospecho que tu hermano habrá apreciado esto, incluso si no lo dijo.

Bill, quedé impresionado por lo calmado que te mantuviste durante esa acalorada discusión con nuestro colega David ayer. ¡Eso requirió un gran autocontrol de tu parte! Gracias por demostrar tal fortaleza dado que toda la oficina pudo haberse visto negativamente afectada si lo hubieras manejado de manera distinta. Bien hecho.

Piper, ¿puedo darte algo de retroalimentación? Observé cómo incluiste a todos en la discusión durante la junta de equipo el día de hoy. Mostraste un gran nivel de equidad al incluir a los miembros típicamente callados. Lo hiciste con humildad, ya que sé que pudiste haber hablado de manera elocuente sobre el tema por horas; no obstante, priorizaste en vez las opiniones de los demás. Quiero dejarte saber cuanto aprecié ver tu fortaleza de carácter en acción. Tengo una reunión que debo dirigir en un par de horas y recordaré tu enfoque de equidad y humildad e intentaré dirigir la reunión de una manera similar.

Mamá, siempre me ofreces palabras cálidas y bondadosas justo en el momento necesario. Esto es exactamente lo que me ayuda a sentirme cuidado y apoyado. Quiero que sepas cuánto valoro tu amor.

Se alienta a los profesionales a ser creativos al aplicar estos pasos para la detección de fortalezas. Un educador, Mark Linkins, hizo justo eso cuando realizo consultorías para la *Newark Boys Chorus School*, ayudándolos a incorporar prácticas de detección de fortalezas dentro de la escuela. En lo que se llamó el Proyecto Insignia (*Badge Project*), cada estudiante usó un cordón/ insignia alrededor de su cuello con cada una de las 24 fortalezas escritas en tarjetas separadas. Cuando observaron que cualquier compañero mostraba fuertemente cualquier fortaleza, tomaban esa tarjeta de su insignia y la entregaban al estudiante, explicando y apreciando la fortaleza

que había sido mostrada. Esto se realizó primero entre el personal y luego entre los estudiantes, de todos los grados escolares. Este proyecto es un ejemplo creativo de operacionalización de la detección de fortalezas en un salón de clases o sistema, a la vez que se incrementa la fluidez de fortalezas, la conexión en las relaciones, la confianza y el bienestar.

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

En su próxima junta de trabajo o reunión familiar, entre al ambiente usando “lentes de fortalezas”. Esto significa entrar con una mentalidad de buscar fortalezas mientras ocurren. Utilice una señal para recordarse mantener sus lentes puestos a lo largo del evento –podría colocar una estampa en su teléfono o usar un brazaletes para acordarse de ver a la gente y a sus interacciones a través del lente de las fortalezas de carácter. Detecte a su colega haciendo múltiples preguntas (curiosidad) o discutiendo la colaboración en un proyecto (trabajo en equipo). Dese cuenta cuando su madre pone su brazo alrededor suyo cuando habla (amor) o cuando su hermano mantiene a la familia entretenida con una historia graciosa (humor).

## Entrélese a sí mismo a detectar conductas de fortaleza

Las fortalezas de carácter pueden expresarse en nuestros pensamientos, emociones y conductas. Pensamientos y emociones son subjetivos y, por supuesto, representan un reto para ser detectados por los observadores. Las conductas, por otro lado, son expresiones observables que son parte del discurso o la acción. En muchas instancias, las conductas ofrecen una muestra clara de fortalezas de carácter que pueden ser detectadas. Existe probablemente un número infinito de potenciales manifestaciones conductuales para las 24 fortalezas de carácter –algunas, “pequeñas” conductas del día a día, otras, grandes expresiones obvias de fortaleza, como se discute en el Capítulo 1. La tabla 3-1 ofrece dos ejemplos de conductas para cada una de las 24 fortalezas de carácter. Estas conductas no son necesariamente ciertas para todos, pero ofrecen al profesional ideas generales sobre cómo podrían manifestarse las fortalezas de carácter. Para algunas conductas, existe una sobreposición de la fortaleza que podría estar siendo representada. Algunos ejemplos podrán parecer simplistas; sin embargo, la gente usualmente no establece un vínculo consciente entre fortalezas de carácter y conductas, por lo tanto, ofrecen un buen punto de partida para desarrollar conciencia.

**Tabla 3-1**

### Conductas que reflejan las fortalezas de carácter

Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte nuevas ideas en cada junta de equipo.</li> <li>• Crea una lluvia de ideas con facilidad, contribuyendo de manera rápida y con frecuencia.</li> </ul>
Curiosidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora preguntas con frecuencia, especialmente en cada nueva conversación.</li> <li>• Hace comentarios sobre adornos, pinturas, etc. al entrar a una nueva oficina.</li> </ul>

Tabla 3-1	Conductas que reflejan las fortalezas de carácter (continuación)
Juicio (pensamiento crítico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte un ángulo o punto de vista nuevo cada vez que surge un nuevo asunto o problema.</li> <li>• Expresa desacuerdo sobre una premisa o tema central expuesto por un colega y es capaz citar evidencia o dar razones para sustentarlo.</li> </ul>
Amor por el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El individuo lleva consigo un libro a donde sea que vaya (p. ej. un libro en físico o algún dispositivo con una colección de libros electrónicos). Lee libros en sus recesos.</li> <li>• Se inscribe en nuevas clases (aunque ya se encuentre en un grado avanzado).</li> </ul>
Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da consejos prácticos a las personas que comparten sus problemas con él.</li> <li>• Ofrece comentarios que reflejan temas y asuntos importantes para la humanidad con una perspectiva amplia.</li> </ul>
Valentía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reta las ideas convencionales mencionadas por su jefe.</li> <li>• Alza su mano y habla en foros públicos y grandes reuniones.</li> </ul>
Perseverancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termina proyectos a corto y largo plazo dentro del marco de tiempo esperado.</li> <li>• Recibe premios especiales y menciones por sus logros.</li> </ul>
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte vulnerabilidades sobre sí mismo.</li> <li>• Otorga comentarios constructivos, en ocasiones poco favorables, cuando se le solicita retroalimentación o su opinión.</li> </ul>
Entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace caminatas u otras formas de que ejercicio con regularidad en sus pausas.</li> <li>• Gasta dinero en experiencias con otras personas en vez de en productos para sí mismo.</li> </ul>
Amor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa calidez, genuinidad y una escucha atenta con buen contacto visual cuando conversa con otras personas.</li> <li>• Se involucra en contacto físico con los demás (p. ej. abrazar, dar palmadas en espalda).</li> </ul>

Tabla 3-1

### Conductas que reflejan las fortalezas de carácter (continuación)

Bondad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace un esfuerzo por visitar a un colega que tuvo una semana difícil.</li> <li>• Trae una taza de café a un colega sin que se lo hayan solicitado.</li> </ul>
Inteligencia social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice lo “correcto” en una junta y la mayoría de la gente asiente con la cabeza.</li> <li>• Otorga empatía un amigo que está molesto y estresado.</li> </ul>
Trabajo en equipo (encuadrado como civilidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indaga sobre la opinión de cada miembro del equipo en un proyecto.</li> <li>• Cuando se le da la opción, decide trabajar en un proyecto que involucra discusión con otros en vez de por sí mismo.</li> </ul>
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve una disputa entre familiares al buscar y señalar los puntos en común.</li> <li>• Durante una pausa, hace el esfuerzo de incluir en la conversación a un colega que parece quedarse en la periferia.</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza una reunión entre amigos durante el fin de semana.</li> <li>• Comparte visiones e ideas para que los demás lo sigan.</li> </ul>
Perdón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga un amigo una segunda oportunidad diciendo “superemos esto” después de que el amigo lo haya ofendido.</li> <li>• Practica meditación enfocándose en “dejar ir” para manejar el estrés.</li> </ul>
Humildad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasa más tiempo escuchando durante una conversación que tratando de ofrecer sus propios puntos de vista.</li> <li>• Después de lograr algo importante, hace énfasis en el esfuerzo grupal y la contribución de otros.</li> </ul>
Prudencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene varias carpetas y subcarpetas en su correo electrónico y las utiliza.</li> <li>• Llega a tiempo o temprano a juntas y citas.</li> </ul>
Autorregulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sale a trotar o nada cada día, lo que constituye parte su rutina de ejercicio.</li> <li>• Selecciona opciones saludables como frutas y verduras cuando sale a comer.</li> </ul>
Apreciación por la belleza y la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con frecuencia tiene boletos para asistir al teatro, ópera, conciertos u otros eventos culturales.</li> <li>• Se rodea a sí mismo, en la casa y la oficina, de pinturas y otras obras de arte.</li> </ul>

Tabla 3-1

**Conductas que reflejan las fortalezas de carácter (continuación)**

Gratitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradece con frecuencia favores y cosas buenas que se le dicen u otorgan.</li> <li>• Coloca notas de apreciación en los escritorios de sus colegas.</li> </ul>
Esperanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habla acerca de sus metas personales y profesionales y respecto a lo que está tratando de lograr.</li> <li>• Cambia el foco de la conversación, sin importar que tan grave sea, hacia el lado positivo.</li> </ul>
Humor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta chistes, historias graciosas y hace comentarios ingeniosos en los grupos.</li> <li>• Embroma o es juguetón con los demás en situaciones uno a uno.</li> </ul>
Espiritualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibe símbolos religiosos en su casa, oficina o en su persona (p. ej. un crucifijo).</li> <li>• Pasa tiempo en reflexión silenciosa, meditación o contemplación durante sus pausas.</li> </ul>

**3. ALINEAR FORTALEZAS DE CARÁCTER CON ACTIVIDADES**

Si las fortalezas de carácter son recursos energéticos naturales dentro de nosotros y las fortalezas particulares son una parte esencial de nuestra identidad, entonces ¿por qué no suscitarlas de manera deliberada en todos los dominios de nuestra vida diaria? La frase “alineación de las fortalezas de carácter” captura este concepto de incorporar las mejores partes de quiénes somos al espacio del momento presente en el que nos encontramos. La gente desea no solamente a hacer cosas que pueden hacer bien, sino también hacer cosas que les importa hacer bien (Mayerson, 2015, 2016).

Una reciente encuesta entre trabajadores en EUA (McQuaid y VIA Institute on Character, 2015) mostró que el 64% de los trabajadores piensa que su éxito en el trabajo depende de desarrollarse sobre sus fortalezas, mientras que sólo 36% piensan que el éxito surgirá al remediar debilidades. Sin embargo, sólo alrededor de la mitad de los trabajadores reporta poder usar sus fortalezas superiores cada día y 27% reporta no tener ningún reconocimiento sobre sus fortalezas por parte de sus jefes. Se requiere de oportunidades para crear alineación de las fortalezas de carácter en el ámbito laboral.

La investigación está revelando la importancia de la alineación de fortalezas de carácter en el trabajo (Harzer y Ruch, 2016; Littman-Ovadia y Niemiec, 2017) y mostrando un vínculo importante entre fortalezas sobre intereses cuando se trata de *job crafting* (o diseño laboral) (Kooij et al., 2017). En un estudio, se asignó de manera aleatoria a trabajadores ya sea a un grupo de alineación de fortalezas o a un grupo control (Harzer y Ruch, 2016). Se le pidió a los trabajadores en el grupo de alineación de fortalezas planear y usar sus *top* cuatro fortalezas particulares con mayor frecuencia en el trabajo durante sus tareas y actividades específicas diarias. Estos

trabajadores experimentaron un incremento significativo en el trabajo como vocación y en la satisfacción global de vida comparado con los trabajadores en el grupo control; estos cambios se mantuvieron por seis meses. ¿Como podría llevarse a cabo la alineación de fortalezas de carácter en el ámbito laboral? La tabla 3-2 muestra dos ejemplos de las fortalezas particulares de un trabajador, tres de sus actividades laborales como gerente de recursos humanos y la alineación entre las dos.

El perfil de fortalezas de carácter de un individuo puede usarse como una guía para facilitar la alineación con el trabajo. La investigación apoya lo anterior, mostrando una conexión entre los perfiles de fortalezas de carácter y el rol o función laboral que el individuo encuentra más interesante y satisfactorio. Mayerson (2015) conceptualizó las siguientes siete categorías o roles comunes a los equipos de trabajo y Ruch *et al* (2016) encontró apoyo empírico para estas categorías, en adición a formular el algoritmo de fortalezas de carácter que subyace a cada una:

1. Crear ideas.
2. Reunir información.
3. Analizar información para la toma de decisiones.
4. Implementar ideas o programas en el trabajo.
5. Influir en otros, internamente (p. ej. decisores clave) o externamente en las organizaciones (p. ej. inversionistas, consumidores) sobre el mérito del trabajo.
6. Gestionar las relaciones entre los compañeros de trabajo.
7. Energizar al equipo de trabajo y al trabajo en sí mismo para llevarlos a través de momentos retadores.

Tabla 3-2

### Ejemplo de alineación de las fortalezas de carácter en tres tareas laborales

Principales tareas laborales	Fortaleza particular	Potencial actividad de alineación
Enviar correos electrónicos a clientes	Curiosidad	Utilice en los mensajes un lenguaje que comunique interés, intriga, novedad y curiosidad.
	Bondad	Revise y priorice las necesidades del cliente siendo generoso cuando sea posible.
Atender a juntas diarias de revisión	Curiosidad	Elaborar por lo menos una pregunta durante las juntas que explore posibilidades.
	Bondad	Muestre consideración al ofrecer a los empleados agua o café; indague cómo se sienten.
Solución de problemas laborales expuestos por el personal	Curiosidad	Haga hincapié en un enfoque de consulta en vez de uno autoritario; ayude al personal a explorar soluciones para cada situación única.
	Bondad	Sea concreto con su compasión por las dificultades de los empleados; escuche de manera atenta; hágalos saber que los apoya.

Ruch *et al.*, encontraron, por ejemplo, que las personas altas en *creatividad* y *perspectiva* tienden a participar creando ideas, mientras que las personas altas en *entusiasmo*, *esperanza* y *valentía* armonizan mejor con el rol de influenciar a otros. El conocimiento del perfil de fortalezas de carácter único de cada empleado puede usarse para predecir qué roles puede un empleado encontrar más energizantes y satisfactorios. Las tareas laborales pueden entonces crearse para alinear con los roles del empleado considerando su perfil de fortalezas de carácter; esto ayuda a colocar a cada uno en su mejor empleo y en su más alto nivel, al igual que optimiza el desempeño (Mayerson, 2015). Esto es ciertamente consistente con la robusta investigación sobre el *job crafting* (diseño laboral) para los empleados (Wrzesniewski *et al.*, 2013).

Mientras que el entorno laboral es el área más estudiada para actividades de alineación de fortalezas de carácter y, por ello, ofrece muchas oportunidades para la aplicación con los clientes, otros dominios de la vida pueden también beneficiarse de la alineación de las propias fortalezas superiores, como los dominios de la escuela, la comunidad, la familia, social y espiritual. La tabla 3-3 ofrece ejemplos de fortalezas de carácter, actividades familiares y su alineación. Es concebible que cualquiera de las 24 fortalezas de carácter puede alinearse con y potenciar una gran cantidad de actividades familiares.

El trabajo con fortalezas de carácter trata más de síntesis que de análisis. Este es el caso particular con las intervenciones de alineación. La psicología ha pasado décadas analizando problemas y asuntos que vienen como parte de la vida. El trabajo con fortalezas, sin embargo, se trata en gran medida de conectar aspectos de la vida –sintetizar cualidades, memorias, pensamientos, emociones y fortalezas para obtener un todo integrado. Los profesionales solicitaron a los individuos relatar momentos en los que mostraron su mejor desempeño, pensar en éxitos pasados e integrar ideas que conjuntan un futuro prometedor; cada uno de éstos ayuda al individuo a establecer vínculos y a fusionar experiencias en vez de analizarlas y separarlas. Por ejemplo, un profesional podría preguntar a un cliente, “¿qué fortaleza estás usando en este

Tabla 3-3

### Alineación de las fortalezas de carácter con las actividades familiares

Actividad familiar	Sus fortalezas particulares	Alineación
Salir al aire libre	Liderazgo	Organice un picnic familiar –logística, comida, diversión para el día
Rituales a la hora de dormir	Prudencia	Sea claro con los niños respecto a cuándo es la hora de dormir y cuándo deben empezar los rituales asociados (pijamas, lavarse los dientes, etc.). Siga el plan.
Cocinar	Creatividad	Tome un giro distinto (nuevas especies, nuevas combinaciones, nuevas guarniciones, nuevos maridajes) en los platillos familiares.
Leer libros juntos	Amor por el aprendizaje	Lean juntos cada noche, revisen y discutan lecciones importantes aprendidas de cada libro.
Baile en grupo	Entusiasmo	Participen en una fiesta familiar de baile en la que cada miembro tenga el turno de escoger una canción diferente para que bailen en conjunto.

momento?” y ayudarlo a sintetizar la conciencia y el uso de fortalezas con el momento presente. Adicionalmente, un profesional podría motivar específicamente a un cliente a aprovechar su valentía para poder tener una conversación retadora con su padre o admitir una de sus deficiencias personales. Estos son ejemplos en los que el profesional ayuda al cliente a sintetizar la fortaleza con un recuerdo o una situación difícil.

## 4. USE EL MODELO DE PRÁCTICA BASADO EN FORTALEZAS

¿Se basa usted en fortalezas? Cuando realizo esta pregunta a grandes audiencias de profesionales, se alcanzan la mayoría de las manos. No obstante, existe poca consistencia en lo que cada persona quiere decir con basado en fortalezas. ¿Existe tal cosa como “estar basado en fortalezas”? La mayoría de los significados de basado en fortalezas poseen la connotación de que éste es el modo predeterminado de la persona o *modus operandi* –que siempre son así como consejeros, maestros, padres o gerentes. Eso es una falacia. Con nuestro gran sesgo negativo y nuestro cableado neurológico para encontrar defectos e inconsistencias en nuestro ambiente, sería mucho pedir superar todo esto y siempre buscar lo positivo en las situaciones o lo bueno o las fortalezas en todos con quien nos encontramos.

Es más probable que nos **basemos en fortalezas de manera situacional**, en el sentido de que nos basamos más en fortalezas en ciertas situaciones laborales o en momentos específicos cuando interactuamos con nuestros amigos. Más aún, nos **basamos momentáneamente en fortalezas**. Tenemos momentos fugaces en los que somos amables con un extraño, elaboramos una pregunta con una orientación positiva, reencuadramos lo negativo en algo positivo, empoderamos a otra persona con un comentario alentador o detectamos una de sus fortalezas de carácter. Estos son momentos en los que estamos basados en fortalezas. En la mayoría de los casos, son efímeros. Nuestro cableado nos retorna rápidamente a nuestra mentalidad basada en problemas.

Esta es una razón por la que necesitamos usar *mindfulness* con nuestras fortalezas. El *mindfulness* sirve como un proceso para que notemos esos momentos potenciales para las fortalezas. Abre la puerta a futuras acciones que podríamos tomar: a lo mejor después del momento de fortalezas, practicaremos cultivar más momentos de fortalezas, intentaremos extender la emoción positiva de una fortaleza (llamado disfrute) o nos mantendremos en la búsqueda de la siguiente oportunidad para ver una fortaleza, que puede estar a sólo unos segundos de distancia.

A pesar de llamarme a mí mismo un profesional, educador, escritor e investigador basado en fortalezas –por lo tanto, ocupando gran parte de mi día en el trabajo con fortalezas– existen múltiples momentos en los que se acumulan omisiones de fortalezas. Para ser honesto (una de mis fortalezas particulares), tengo bastantes más descuidos que usos de fortalezas. Una manera de mantener las fortalezas de mente cuando estoy haciendo *coaching* en línea con un cliente, es mantener su perfil de fortalezas de carácter en la pantalla de mi computadora justo junto a su imagen de Skype en vivo. A lo largo de la conversación nunca pierdo de vista (literalmente) sus fortalezas, pero incluso estos enfoques prácticos están sujetos a la habituación. Por ello, ¡en ocasiones requiero poner en práctica “señales para mis señales”! Cuando he perdido de vista por completo las fortalezas de la persona, veo eventualmente una expresión única en su rostro o una sonrisa formarse y éstas son mis señales para volver a sus fortalezas.

Idealmente, aquellos quienes se consideran a sí mismos basados en fortalezas se rigen por estos postulados, definiciones, conceptos e investigación sobre fortalezas. No es algo que debería decirse sólo porque suena bien para los clientes, los empleados o el público. El Apéndice

B ofrece un *checklist* con algunas preguntas clave para determinar en qué medida su trabajo está basado en fortalezas. Existen muchos modelos y enfoques basados en fortalezas. Muchos de éstos se revisan en el Apéndice C. La siguiente sección hace una revisión del modelo Consciente-Explorar-Aplicar, ya que es este modelo el que fue explícitamente creado para las fortalezas de carácter VIA y ha sido usado de manera exitosa desde la llegada de la clasificación VIA en 2004.

## Antecedentes: modelo de Consciencia-Explorar-Aplicar

Después de que se publicó la clasificación VIA (Peterson y Seligman, 2004), me interesé inmediatamente en aplicar este trabajo con fortalezas de carácter para ayudar a otros. En ese momento me encontraba trabajando como psicólogo clínico para diversas poblaciones de clientes –clientes con dolor crónico, el clero en la vida religiosa, clientes con adicciones severas y clientes con depresión, ansiedad, trastornos de estrés y una variedad de padecimientos médicos. Con ese rango de sufrimiento, yo requería una manera general, de amplio alcance y simple de estar basado en fortalezas, y deseaba que el enfoque fuera paso a paso y no que dependiera únicamente del flujo de interacción en el momento. Entonces, hice lo que un buen reportero investigador haría (o simplemente hice lo que alguien alto en curiosidad o en amor por el aprendizaje haría): hablé con profesionales basados en fortalezas en distintas disciplinas (p. ej., medicina, terapia física, nutrición, psicología, trabajo social, orientación espiritual, clero, psiquiatría). Busqué, investigué, observé y cuestioné, intentando tener un mejor entendimiento de lo que era conocido y desconocido sobre los enfoques basados en fortalezas hasta ese punto. Después de leer libros, ver videos, revisar artículos y, lo más importante, entrar de escucha a sesiones de talentosos profesionales basados en fortalezas de varias disciplinas, percibí un patrón. Se hizo claro para mí que estos profesionales estaban llevando a cabo tres procesos en su trabajo con fortalezas: ayudaban al cliente a adquirir conciencia de algo positivo a lo que el cliente estaba cegado, co-exploraban el fenómeno positivo a través de preguntas, actividades, retos y reflexiones, y tomaban esta información para ayudar al cliente a tomar acción significativa a partir de ella, usualmente estableciendo objetivos concretos y próximos pasos. Estos tres procesos se convirtieron en el modelo Conciencia-Explorar-Aplicar (CEA). Vea el recuadro 3-1 para una visión general del modelo cuando se aplica a las fortalezas de carácter.

Un estudio en el contexto laboral utilizando las mismas tres temáticas de CEA como una intervención para entrenar a trabajadores en fortalezas, encontró que la intervención condujo a un incremento en el bienestar y en el uso de fortalezas (Dubreuil *et al.*, 2016). Estos investigadores también encontraron que los sujetos quienes tuvieron un alto incremento en el uso de fortalezas también tuvieron un incremento significativo en el desempeño laboral y la pasión armoniosa.

El modelo CEA puede estructurar una interacción rápida o formar parte de un proceso a largo plazo en el curso de semanas o meses. Por ejemplo, con respecto a la primera posibilidad, imagine que está viendo *Star Wars: el despertar de la fuerza* (2015) y observando que la protagonista femenina, Rea, muestra valentía de manera repetida. Esto dispara su conciencia sobre la valentía y su propio nivel de valentía (conciencia). Entonces se pregunta a sí mismo qué tanto muestra usted esta fortaleza en su vida diaria y qué aspectos de su vida podrían necesitar más valentía (explorar). Decide que necesita utilizar la valentía en un escenario laboral en el que requerirá confrontar a un colega quien ha estado ofendiéndolo con sus comentarios políticos. Toma acción al siguiente día, determinado a reunir su valentía no solamente para empezar la conversación, sino también para mantenerse fuerte a lo largo de la conversación (aplicar).

Al detallar este modelo ofrezco una descripción de cada fase, seguido de preguntas y actividades de muestra para que los clientes utilicen en cada fase.

### RECUADRO 3-1. Modelo Conciencia-Explorar-Aplicar basado en fortalezas de carácter

- Refleja y acentúa dos procesos centrales del desarrollo de fortalezas: motivación intrínseca y mindfulness.
- Refleja el enfoque basado en fortalezas básico que los profesionales expertos emplean en su trabajo con clientes.
- Ocurre lo largo de períodos de tiempo cortos o largos, como el desarrollo dentro de una situación o interacción particular, o se refleja en una interacción a lo largo del tiempo con un cliente, estudiante o empleado.
- Es un proceso cíclico que es trabajado y repetido. Las tres fases de CEA son un círculo virtuoso se desarrollan y refuerzan mutuamente de una manera positiva entre fase y fase.
- La simplicidad de lo que el profesional debe memorizar (tres palabras) es intencional de tal manera que esté presente un modelo simple dentro de la complejidad del trabajo con fortalezas.
- Es útil cuando los profesionales se sienten “estancados”; sin saber qué hacer a continuación con un cliente. El profesional deberá preguntarse: ¿requiere este cliente generar mayor conciencia de sus fortalezas, explorarlas con más profundidad, o está listo para establecer algunos objetivos?
- Se ofrece como una herramienta para que los clientes trabajen en sus fortalezas entre sesiones.

## Usar el modelo de Conciencia-Explorar-Aplicar

### Conciencia

#### Descripción

- El primer paso para entenderse a usted mismo o hacer cualquier tipo de cambio es incrementar su autoconciencia (“conózcase a sí mismo”). Tomar la encuesta VIA es un excelente primer paso. Esto lo ayudará a entrar en contacto con un “lenguaje común” de fortalezas. Mucha gente se sorprende al darse cuenta de que poseen todas estas 24 fortalezas dentro de ellos. Otros están felices de ver las fortalezas positivas que describen quiénes son en su esencia. Algunos individuos encuentran a sí mismos diciendo, “ya sabía eso acerca de mí”. Si se encuentra diciendo esto, rétese a crear una mentalidad de crecimiento, en la que intente ver cada experiencia como una oportunidad de aprendizaje –desarrollar más conciencia de uno mismo.

#### Preguntas de reflexión

- ¿Cuál es su reacción inicial? ¿Qué lo sorprende más de sus resultados VIA?
- ¿Le resuenan las fortalezas más altas como fortalezas particulares?
- ¿Siente que las fortalezas superiores son las más esenciales a quien usted es, las más energizantes y las que le resulan más naturales para usar?

#### Actividades muestra para los clientes

- Tome la Encuesta VIA o la Encuesta VIA Juvenil en <https://www.viacharacter.org>
- Cree una introducción a las fortalezas usando los conceptos clave en el Capítulo 1 y partes de otros capítulos que le sean interesantes. Incluya el fundamento para usar un

enfoque basado en fortalezas y vincúlelo a los problemas o metas de su cliente. Escribirlo le ayudará a adquirir claridad sobre lo que ha aprendido. Esto puede usarse para educar a su cliente, desarrollar su conciencia de fortalezas y contribuir a adentrar a su cliente en su enfoque basado en fortalezas.

- Ayude a su cliente a entender cada una de sus fortalezas particulares. Responda preguntas que pueda tener sobre el significado de cada fortaleza particular, repasándolas una por una.
- Ayude a su cliente a confirmar sus fortalezas particulares, asistiéndole para crear conexiones entre sus palabras y sus conductas. Anímelo a afirmar estas fortalezas de carácter en sí mismo al compartir su propia apreciación respecto a la expresión de las fortalezas de su cliente.
- Involúcrese en la detección de fortalezas señalando un ejemplo en el que el cliente haya usado una fortaleza de carácter en la sesión inmediata. Asegúrese de incluir la explicación de lo que usted observó.
- Entienda las reacciones emocionales de su cliente ante la encuesta VIA y sus resultados. Valide sus emociones, realice preguntas de clarificación, ofrezca educación sobre el tema y corrija ideas erróneas.

## Explorar

### Descripción

- Esta fase involucra conectar fortalezas de carácter, particularmente aquellas más altas en su perfil, con sus éxitos pasados, sus relaciones, sus logros, los momentos en los que se sintió más feliz y los momentos en los que enfrentó grandes retos o dificultades. Esta fase ayuda a profundizar en las conexiones entre su pasado, presente y futuro; le ayuda a entender cómo las fortalezas de carácter lo han moldeado y cómo son parte de lo que es más importante para usted. Esta fase puede involucrar discusiones con otros sobre sus fortalezas, reflexión solitaria, escribir en su diario y observación cercana de uno mismo y los demás en diversas situaciones.

### Preguntas de reflexión

- Al pensar en situaciones en las que fue exitoso ¿qué fortalezas de carácter utilizó? ¿Cómo intervinieron cada una de sus fortalezas particulares?
- ¿Cómo expresa cada una de sus fortalezas particulares cada día?
- Cuando imagina el mejor futuro posible para usted, ¿qué fortalezas necesitará desplegar para llegar ahí? ¿Qué requerirá hacer diferente?
- Cuando piensa en una situación en la que se sintió ansioso, deprimido o altamente estresado, ¿en qué fortalezas se apoyó para seguir adelante?
- ¿Qué fortalezas despliega con mayor fuerza en sus relaciones cercanas?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de trabajar en sus fortalezas de carácter?
- Piense en sus mentores actuales o del pasado (modelos a seguir) ¿Qué fortalezas representan? ¿Cómo las expresaban? ¿Qué fortalezas veían en usted?

### Actividades muestra para los clientes

- Tu mejor versión, con detección de fortalezas.
- Reflexionar sobre el uso pasado de fortalezas.

- Explorar maneras de ampliar y extender el uso de fortalezas.
- Explorar problemas a través del lente de las fortalezas.
- Revisar un reporte interpretativo VIA (específicamente, el *VIA Pro Report* o el *VIA Me Pathways Report*) y explorar el contenido y las gráficas para verse a uno mismo desde diferentes perspectivas.
- Ejercicio del mejor yo posible.
- Reflexionar en torno al sobreuso de fortalezas de carácter.

## Aplicar

### Descripción

- Esta fase involucra planear la acción. Esto puede tomar la forma de objetivos concretos objetivos alrededor de las fortalezas, o puede ser simplemente una reflexión sobre la acción que a uno le gustaría tomar. Esta fase trata de hacer a las fortalezas una parte de su rutina de vida. Es una fase de hacer. Después de pensar y discutir sus fortalezas, ¡es momento de tener un impacto sobre su conducta!

### Preguntas de reflexión

- Piense sobre el conocimiento que ha desarrollado en las fases de conciencia y explorar, ¿qué sigue?
- ¿Qué fortalezas le interesa aplicar en su vida diaria?
- ¿Cómo podría utilizar sus fortalezas particulares de maneras novedosas cada día?
- ¿Cómo podría utilizar sus fortalezas para alcanzar sus metas?
- ¿Qué clase de mejoría o cambio positivo le gustaría hacer en su vida?
- ¿De cuánta energía y tiempo dispone para hacer el cambio?
- ¿Cree que hacer el cambio valdrá la pena? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cuál es su mayor motivación en términos de su autodesarrollo?
- ¿Cómo le gustaría “ser” en este mundo y que desea “hacer” en este mundo?
- ¿Qué le gustaría hacer a largo plazo en términos de la expresión de sus fortalezas?
- ¿Para que propósito pretende usar sus fortalezas? ¿Se vincula con traer mayor bien al mundo (p. ej. ser una “mejor persona”) o con ser más honesto consigo mismo y actuar de manera más auténtica (p. ej. ser un “mejor yo”)?

### Actividades muestra para los clientes

- Prestar atención a las fortalezas: estructurar un sistema (p. ej. notas adhesivas u otra señal) para recordarse a prestar atención a las fortalezas... ¡para no olvidarlas! Cuando se vea atrapado en sus rutinas diarias ¿cómo retornará su mentalidad a enfocarse en las fortalezas?
- Alinear fortalezas: ¿usa sus fortalezas de manera regular en el trabajo y en sus relaciones? Encuentre maneras de alinear sus fortalezas con sus tareas y en sus conversaciones. Por ejemplo, si tiene un alto nivel de curiosidad, haga preguntas únicas a sus amigos y familiares. Si tiene un alto nivel de apreciación de la belleza y la excelencia, asegúrese de arreglar su ambiente laboral de manera que exista belleza alrededor, tome tiempo durante el día para estar en la naturaleza y dé lugar a trabajos de alta calidad incluso en tareas mundanas.

- Reconozca y aprecie las fortalezas de otros: esté a la búsqueda de fortalezas en los demás; probablemente pueda detectarlas en cualquier interacción que tenga. Una respuesta de primer nivel en cuanto fortalezas es etiquetar (reconocer) las fortalezas de las que somos testigos en otros (p. ej. “John, mostraste gran perseverancia y valentía al hablar en la junta esta mañana”). El siguiente nivel es valorar (apreciar) las fortalezas que observa (p. ej. “Sue, realmente aprecio tu enfoque esperanzador y agradecido a la vida. Puede que no siempre lo diga, pero realmente me anima estar a tu alrededor”).
- Active su conducta: ¿qué pequeña acción puede tomar para trabajar en sus fortalezas?
- Revise las diversas intervenciones en fortalezas de carácter mencionadas en este libro (especialmente de las que se detallan en el Capítulo 8): escoja una o dos que lo motiven más a practicar o a estructurarlas para sus clientes.
- Establezca objetivos para las fortalezas: establezca pasos de acción específicos y concretos, cuente a otros sobre sus intenciones y monitoree su progreso (ver las intervenciones en el Capítulo 8 sobre establecimiento de metas).

## Mantener

### Descripción

- El proceso CEA se mantiene por sí mismo en tanto un individuo cicla continuamente a través de él, mejorando y adentrándose conforme hace el trabajo. No obstante, una parte esencial de cualquier cambio es el mantenimiento. Algunos profesionales se encontrarán útil enfatizar esto como una cuarta fase.
- Hacer un cambio es fácil; mantenerlo no.

### Preguntas de reflexión

- ¿Qué hará el resto de su vida con el trabajo en fortalezas?
- ¿En qué encuentra mayor motivación en torno al trabajo en fortalezas?
- ¿Cómo puede mantener fresco e interesante su trabajo en fortalezas?
- ¿Cómo puede mantener una visión de sí mismo como en constante crecimiento y evolución?
- ¿Cómo obtendrá apoyo de otros en torno a su trabajo en fortalezas?
- ¿Existen actividades vinculadas a fortalezas que le gustaría realizar con seres queridos? ¿Cómo podría establecer un plan en conjunto con alguien en su vida para trabajar juntos en fortalezas?
- Actividades muestra para los clientes
- Use las fortalezas de carácter como un mecanismo para mantener y revisar sus metas (perseverancia, esperanza y prudencia son conceptos clave para entender el establecimiento de metas y mantener las metas; es decir, esperanza para tener una visión de la meta y sus caminos, prudencia para hacer un mapa en detalle y perseverancia para llevarlo a cabo).
- Desarrolle rutinas de fortalezas de carácter en su vida diaria.
- Plantee las fortalezas de carácter como si estuviera tratando de establecer un buen hábito.
- Utilice ejercicios de *mindfulness* para mantener una conciencia de las fortalezas.
- Los gerentes deberían implementar revisiones de desempeño basadas en fortalezas de manera regular.

El enfoque basado en fortalezas de este capítulo ayuda a facilitar un cambio de paradigma personal para los clientes. El recuadro 3-2 ofrece un resumen de estas fases para facilitar el cambio.

### RECUADRO 3-2. Resumen del flujo de CEA con Mantener

- Conciencia: De piloto automático o ceguera a conciencia
- Explorar: De una conciencia general a un insight más profundo
- Aplicar: Del insight a la acción positiva
- Mantener: De la acción positiva inicial a la acción positiva crónica

## 5. INCORPORAR FORTALEZAS DE CARÁCTER A SU ENFOQUE PROFESIONAL

Resulta de un valor sustancial el integrar elementos de la psicología positiva a los enfoques de psicología clínica y *counseling*, así como a la gerencia, educación, *coaching* y disciplinas relacionadas. Al considerar específicamente la psicoterapia efectiva, los enfoques integrativos cuentan con apoyo empírico fuerte. Es importante que los enfoques de *counseling* utilicen soluciones empíricas y que integren intervenciones que se acomoden a las características personales y culturales del cliente (Norcross y Goldfried, 2005). A continuación, se discuten la integración de las fortalezas de carácter al enfoque profesional propio y las teorías sobre cómo se da el cambio en los clientes.

Se ha demostrado que las características positivas predicen de manera única los trastornos, amortiguan el impacto de eventos de vida negativos y poseen cierto rol en prevenir el desarrollo de trastornos (Wood y Tarrier, 2010). Adicionalmente, se han propuesto como un punto focal para ser usadas por los psicoterapeutas para cultivar el placer, el compromiso y significado del cliente para mejorar la psicoterapia (Duckworth *et al.*, 2005). Se ha argumentado que las fortalezas de carácter, en particular, deberían ser un elemento nuclear en la evaluación e intervención para establecer una práctica clínica balanceada (Rashid, 2015; Rashid y Ostermann, 2009).

Los clientes que buscan a un profesional, especialmente profesionales en el campo de la psicoterapia o el *counseling*, buscan ayuda con sus problemas. Su postura refleja un deseo de remediar su problema y tienen la esperanza de que el profesional pueda unirse a su postura y aliviar su sufrimiento. Los clientes esperarán pasar tiempo en el recuento detallado de sus problemas, atendiendo a lo que está yendo mal en su vida y sentirse mal sobre sus déficits y debilidades (Rashid y Niemiec, 2013). Dado que la investigación ha mostrado de manera repetida que lo malo es más fuerte que lo bueno (Baumeister *et al.*, 2001), los profesionales de todo tipo se encuentran igualmente vulnerables a dicho sesgo negativo.

Seligman (2002) ha hecho énfasis frecuentemente en que la psicoterapia no debe conformarse con ofrecer alivio del sufrimiento, sino también enfatizar la potenciación de los individuos hacia la prosperidad. Cuando se ve a la salud mental y a la enfermedad mental en dos continuos, revelando cuatro cuadrantes, la investigación ha demostrado que la gente que posee una salud mental y social fuerte tiene mayor probabilidad de prosperar pero, incluso, un pequeño porcentaje de personas que padecen una enfermedad mental pueden prosperar de manera simultánea (Keyes, 2002). La psicoterapia se trata de ambas: ayudar a aliviar el sufrimiento y ayudar a las personas a maximizar sus fortalezas y su bienestar.

Cualquiera que sea su enfoque psicoterapéutico, de *coaching*, educación o gerencia, usted puede entretener las fortalezas de carácter a éste. Ello significa integrar, no reemplazar.

Las fortalezas de carácter proveen un revestimiento fluido y sustancial para potenciar enfoques que ayudan a la gente a cambiar, ya sea que se trate de una orientación dirigida a las soluciones o a los problemas. Esto es aplicable también a cualquier contexto y cualquier población ya que todos los seres humanos tienen estas fortalezas y, por lo tanto, existe siempre el potencial para trabajar con un enfoque basado en fortalezas. Como se discutió en la sección previa, el modelo CEA es una vía con la que las fortalezas de carácter pueden usarse como un “revestimiento” para la orientación del profesional.

Si usted es un psicoterapeuta, es probable que se entienda con uno de los enfoques delineados en la décima edición del texto formativo *Current Psychotherapies* (Wedding y Corsini, 2013), el cual presenta los modelos u orientaciones psicoterapéuticas basadas en la evidencia más actuales y exitosas. Las fortalezas de carácter pueden entretenerse en cualquiera de estos enfoques; ejemplificaré varios en esta sección. La terapia más nueva en ser incluida es la psicoterapia positiva (PTS; Rashid y Seligman, 2013), la cual integra la investigación y práctica más reciente del campo de la psicología positiva. En este modelo de 14 sesiones –el cual ha mostrado ser más efectivo que los tratamientos usuales para la depresión (Seligman *et al.*, 2006) y efectivo en diversos estudios piloto para una variedad de poblaciones clínicas, incluyendo depresión, esquizofrenia, dependencia de nicotina y trastorno de personalidad límite (Rashid, 2015)– las fortalezas de carácter son el elemento de la psicología positiva más dominante, presentándose como una característica clave en la mayoría de las sesiones. Esto incluye énfasis y práctica en gratitud, bondad y fortalezas particulares.

Otro modelo de psicología positiva, el cual se deriva de la efectividad mostrada a través de la investigación de la terapia cognitiva basada en *mindfulness* para la depresión (Segal *et al.*, 2013), es la práctica de fortalezas basada en *mindfulness* (PFBM; Niemiec 2014a). Éste es el primer programa en usar *mindfulness* para dirigirse explícitamente a lo que es mejor en los seres humanos (Baer, 2015). La investigación piloto es prometedora (Ivtzan *et al.*, 2016; Niemiec, 2014a) y se ha usado en varios contextos como el ámbito laboral (Niemiec y Lissing, 2016) y educativo (Lottman *et al.*, 2017; Sharp *et al.*, 2016).

Actualmente, la mayoría de los terapeutas no aplican PFBM o PTS en su práctica, por lo tanto, discutiré algunas maneras de integrar las fortalezas de carácter a algunas de las orientaciones terapéuticas más populares a las que los terapeutas se adhieren. Cada subsección ofrece algunos ejemplos de integración, pero, de ninguna manera, tienen como objetivo ser interpretados como exhaustivos o completos para cualquier orientación (de hecho, tengo la certeza de que se podrían escribir libros enteros sobre la integración de las fortalezas de carácter VIA con cualquiera de las siguientes).

## Orientación Psicodinámica

Los enfoques psicodinámicos son conocidos por ayudar a los individuos a examinar sus experiencias pasadas, incluyendo la niñez, y ayudar al cliente a buscar patrones que están causando o perpetuando dificultades en el presente. Con este ángulo de tratamiento, existe una oportunidad única de explorar las fortalezas de carácter –los orígenes de las fortalezas de carácter; las fortalezas de carácter de cada uno de los padres o cuidadores; cómo se dio la dinámica de fortalezas en la familia para crear experiencias positivas o negativas; cómo progresaron las fortalezas de carácter en el tiempo (p. ej., trayectoria del desarrollo) y cómo otros cultivaron, suprimieron, ignoraron, desalentaron o celebraron las fortalezas de carácter en la persona. Explorar estas áreas robustas puede servir como adjunto al enfoque psicodinámico existente del

terapeuta.

Summers y Lord (2015), en su capítulo sobre integrar la psicología positiva a los enfoques psicodinámicos o psicoanalíticos para un libro de consulta sobre psiquiatría positiva, argumentan que los enfoques psicodinámicos típicos que hacen énfasis en la alianza terapéutica, el trabajo y la terminación pueden expandirse y profundizarse al aplicar los conocimientos de la psicología positiva, incluyendo las fortalezas de carácter. Mientras que los enfoques tradicionales subrayan cómo los mecanismos de defensa mal adaptativos e inmaduros pueden causar síntomas y problemas, ellos argumentan que los enfoques de psicología positiva explican que el bienestar del cliente está influenciado tanto por emociones positivas como negativas y que las fortalezas de carácter pueden amortiguar el impacto del estrés y de la pérdida. En su discusión sobre la terminación en el proceso de psicoterapia psicodinámica, Summers y Lord ofrecen las siguientes preguntas para que los terapeutas ponderen con cada cliente: “¿Hasta qué punto ha alcanzado el cliente la habilidad para responder con resiliencia a futuros estresores de vida, y cuál es la naturaleza y el alcance de sus fortalezas de carácter?” (p.185).

Las fortalezas de carácter poseen un rol importante en el desarrollo de las relaciones y la relación terapéutica en el trabajo psicodinámico representa una oportunidad propicia para la integración de fortalezas. Algunas fortalezas de carácter son cualidades centrales obvias de las buenas relaciones (p. ej. bondad, amor, perdón, honestidad) y otras fortalezas son particularmente sencillas en términos de su aplicación “hacia el otro” (p. ej. curiosidad, gratitud, trabajo en equipo). Además de discutir que las fortalezas de carácter son parte del proceso dinámico dentro de la relación, los terapeutas pueden tomar dos importantes planteamientos: dirigirse directamente a las fortalezas del cliente y compartir sus propias fortalezas de carácter como una estrategia de auto-revelación para influir de manera positiva en los clientes.

Los terapeutas pueden decir, “cuénteme sobre sus problemas”, “¿qué le ha estado preocupando últimamente?” y “¿cuáles son sus mayores dificultades o debilidades?” Un terapeuta psicodinámico basado en fortalezas podría seguir preguntando aquellas preguntas, pero también integrar “¿cuáles son sus fortalezas particulares?”, “¿cómo podría aplicar sus fortalezas de carácter para lidiar con ese problema?” y “¿qué cosas salieron bien esta última semana y cómo contribuyeron sus fortalezas de carácter a esa experiencia?”.

## Orientación Humanista

Muchas de las teorías de Maslow y Rogers se usan como un fundamento para la teoría contemporánea de la práctica de la psicología positiva, en la que los conceptos del cliente como su mayor experto, la tendencia a actualizarse de la naturaleza humana, así como la bondad básica en la gente son integrales (Joseph y Linley, 2006). Una fuerte alineación con y apreciación por los enfoques humanistas resulta clara en aquellos terapeutas quienes ayudan a los clientes a entender, explorar y usar sus fortalezas de carácter.

El fundamento de los enfoques centrados en la persona o de psicoterapia humanista incluye que el terapeuta personifique y transmita calidez, una estima positiva incondicional y una escucha empática a su cliente (Rogers, 1961). Lo anterior involucra hacer uso de las fortalezas de humanidad, amor, bondad e inteligencia social. Además de ofrecer una estima positiva incondicional y genuina, el terapeuta aporta no solo bondad, sino también una perspectiva más amplia para aceptar y respetar a la persona sin juzgar.

Uno de los conceptos fundamentales de la psicología humanista es la congruencia. Esto se refiere a que el terapeuta posea correspondencia entre su yo ideal (quienes desearían ser) y su yo real (quienes realmente son en su vida). El nivel de congruencia de un terapeuta se considera integral para formar una relación terapéutica fuerte y, en última instancia, para fomentar la sanación del cliente. La conciencia de las fortalezas particulares y actuar desde las fortalezas

particulares es un reflejo de este concepto. Si un terapeuta es naturalmente curioso o agradecido o bondadoso, entonces encontrará maneras apropiadas de expresar curiosidad, gratitud y bondad en las sesiones de terapia.

La jerarquía de necesidades encaminadas a la autoactualización de Abraham Maslow (1973) es una de las teorías más influyentes de toda la psicología, la cual deriva del trabajo de Rogers (1961) y Kurt Goldstein (1934/1995). La autoactualización se refiere a “convertirse en las propias potencialidades”, tener una “realización completa del propio potencial” y a “expresar nuestro yo real”, siendo todas éstas, frases comúnmente usadas en el trabajo con fortalezas de carácter. Conforme los individuos conocen y expresan todas sus capacidades asociadas a las fortalezas de carácter, especialmente a sus fortalezas particulares, se encaminan hacia estos elementos de autoactualización. De acuerdo con Rogers, la “persona totalmente funcional” era alguien que trabajaba continuamente en estar autoactualizada. La investigación ha demostrado que las fortalezas de carácter que se correlacionan más altamente con la persona totalmente funcional son entusiasmo, valentía, honestidad, liderazgo y espiritualidad, mientras que humildad y equidad se hallaron negativamente correlacionadas (Proctor, *et al.*, 2016). Los terapeutas humanistas pueden usar estos conceptos y prácticas clave en fortalezas de carácter para ayudarse, no solamente a sí mismos, sino también a sus clientes a encontrar crecimiento.

## Orientaciones Cognitivo Conductuales

Los enfoques cognitivo conductuales, ya sea la TCC (Terapia Conductivo Conductual) tradicional, la terapia de esquemas o la terapia conductual racional emotiva, son ricas en la provisión de una metodología y técnicas estructuradas para retar patrones de pensamientos distorsionados, creencias irracionales, esquemas problemáticos y conductas mal adaptativas. Los terapeutas TCC se tornarán a muchas de sus propias fortalezas de carácter durante su trabajo con clientes tales como curiosidad para explorar de manera gentil patrones de pensamiento; juicio/pensamiento crítico para examinar lo que es racional/irracional y lógico/ilógico en lo que los clientes están diciendo y perspectiva para ayudar a los clientes a ver un panorama más amplio, por nombrar algunas. A su vez, los terapeutas pueden entrenar a los clientes para desplegar las mismas fortalezas de carácter durante su proceso de terapia.

En varios enfoques de TCC pueden integrarse las fortalezas de carácter a nivel de fundamento o técnica. Un buen ejemplo para la primera opción, viene del trabajo de Christine Padesky, una prominente académica de la TCC, quien conceptualizó la “terapia cognitivo conductual basada en fortalezas” (Padesky y Mooney, 2012). Este enfoque de cuatro pasos, creado como un modelo para desarrollar resiliencia, invita a los clientes a buscar fortalezas, a construir un modelo personal de resiliencia, a aplicar el modelo y luego a practicar la resiliencia a través de experimentos conductuales.

De igual manera, las fortalezas de carácter pueden integrarse a cualquier técnica dentro de las herramientas del terapeuta TCC. Los terapeutas TCC que enfatizan la corrección de esquemas defectuosos en los clientes pueden establecer una conexión inmediata a esquemas de fortalezas de carácter que podrían contrarrestar, reemplazar o traer balance. Durante el desarrollo de registros de pensamiento formales, un sello de la mayoría de las prácticas de TCC, se guía a los clientes para examinar una situación problemática desde varias perspectivas: las emociones y la intensidad de éstas, sensaciones corporales, pensamientos e imágenes poco útiles, hechos que apoyan estos pensamientos y hechos que proveen evidencia en contra de dichos pensamientos. Muchos registros de pensamientos fomentan posteriormente la generación de pensamientos alternativos, realistas y balanceados, un proceso al cual pueden integrarse las fortalezas de carácter. En adición a proveer opciones relacionadas a contrabalancear y sanar, las fortalezas de carácter pueden explorarse desde la perspectiva de ser poco útiles y estar fuera de

balance. En dicho caso, el terapeuta examina el sobreuso de fortalezas y su contribución al problema. Los terapeutas también pueden deconstruir situaciones en las cuales el uso de fortalezas es el objetivo en vez de solamente deconstruir situaciones problemáticas. Esto es referido como análisis funcional basado en fortalezas y ayuda a los clientes a establecer vínculos entre pensamientos, emociones, conductas y fortalezas. Wallin (2013), quien escribe sobre la integración de TCC y fortalezas de carácter (en sueco), ofrece un ejemplo de un análisis funcional basado en fortalezas (ver tabla 3-4) y el establecimiento de metas basado en fortalezas (ver tabla 3-5). Ambos constituyen variaciones basadas en fortalezas de ejercicios clásicos de TCC.

## Terapia Familiar

Los investigadores Sheridan y Burt (2009) argumentan a favor de una psicología positiva centrada en la familia que se enfoque en la prevención de problemas y que esté basada en fortalezas, la cual definen como un desarrollo a partir de las competencias existentes de la familia y que promueve la motivación de la familia hacia el crecimiento. La idea de trabajar con fortalezas no es un concepto nuevo para la mayoría de los terapeutas familiares; sin embargo, trabajar con un sistema de fortalezas y una herramienta de evaluación validada acompañada de estrategias prácticas estructuradas provee una nueva dimensión para los profesionales.

A continuación, se ofrecen algunos ejemplos de aplicación, varios de los cuales provienen de Niemiec (2010a), que los terapeutas pueden considerar usar con sus clientes:

- Se deberá alentar a cada miembro de la familia a tomar la Encuesta VIA o la Encuesta VIA Juvenil para obtener resultados válidos. En el caso de miembros de la familia menores a 10 años, la familia puede discutir y llegar a un consenso sobre las fortalezas de carácter de otros miembros (¡no se debe excluir a ningún miembro de la familia!).
- Posteriormente, las fortalezas de carácter superiores (p. ej. *top* 3 a 7) se pueden anunciar en un sitio prominente de la casa para que todos los miembros de la familia puedan verlas.
- Se alienta a los miembros de la familia a establecer sistemas de validación mutua al memorizar las fortalezas de los demás e integrarlas a las conversaciones, así como usar situaciones positivas o negativas como oportunidades para ofrecer detección de fortalezas y apreciación de fortalezas mutua. Algunos ejemplos incluyen
- “Realmente aprecié tu creatividad al ayudarme en el proyecto de ciencia, mamá”, “Demostraste un liderazgo hábil, Bobby, hiciste que todos se involucraran en el juego” y “Papá, quiero agradecerte por ser tan **indulgente** conmigo durante las últimas semanas mientras estuve tan estresado y enojado por la escuela”.
- Los terapeutas familiares pueden trabajar en establecer discusiones de fortalezas de carácter en torno a temas claves. Por ejemplo:
  - **Cultura familiar de fortalezas.** ¿Cuáles son las temáticas de fortalezas de carácter o virtudes más comunes dentro de la familia?
  - **Singularidad de las fortalezas de carácter.** ¿Quién tiene alta una fortaleza de carácter que nadie más tenga alta? ¿Cómo puede aprovechar la familia la fortaleza única de esta persona para traer beneficio a la familia?
  - **Manejo de fortalezas.** ¿Cuál es una fortaleza que nadie en la familia tenga alta? ¿Tiene la falta de una fortaleza o virtud un impacto positivo/negativo? ¿Cómo podría manejarse eso como familia?
  - **Señalización de fortalezas.** ¿Cuál será el sistema de recordatorio para continuar con estas actividades de fortalezas?

**Tabla 3-4** Análisis funcional basado en fortalezas

Situación	Conducta	Pensamiento, emoción	Consecuencias	Fortalezas	Insights adquiridos o aprendidos
Mientras reflexiona sobre la semana anterior, piense en situaciones en las que utilizó sus fortalezas de carácter. Piense sobre situaciones que le proporcionaron energía la semana anterior. Escoja una situación.	¿Qué hizo? ¿Qué dijo? ¿Cuál fue la interacción que tuvo con otras personas? Sea específico.	¿Qué esta cruzando por su mente? ¿Qué está pensando? ¿Qué siente (emociones positivas y negativas)? Califique la intensidad de cada emoción: 0 a 10	¿A qué lo lleva esto a corto plazo? ¿A largo plazo?	¿Qué fortalezas de carácter está utilizando en esta situación? Dé una justificación o explicación para cada fortaleza de carácter que perciba.	¿Qué se lleva de este análisis? ¿Qué podría recordarse a sí mismo conforme progresa?
¿Cuándo ocurrió? ¿Dónde estaba? ¿Con quién estaba?					

Tabla 3-4

## Análisis funcional basado en fortalezas (continuación)

Martes a las 10 A.M.: Haciendo una lluvia de ideas en una junta con mis colegas.	Se me ocurrieron y compartimos ideas para la campaña. La mayoría de las ideas trataban sobre cómo podemos integrar las redes sociales. Di retroalimentación positiva a dos de mis colegas sobre varias de sus ideas.	Pensamiento: ¡Esto es divertido! Pensamiento: Deseo asegurarme de compartir tantas ideas como sea posible. Pensamiento: Quiero ayudar con mi tiempo; sé que podemos tener impacto. Entusiasmo: 9 Ansiedad: 2 Alegría: 7	A corto plazo: Emociones positivas. Tengo mucha energía. Me siento conectado con mis colegas. A largo plazo: algunas de las ideas llevarán a actos concretos para mi empresa. Probablemente forme parte de la implementación de alguna de las ideas en los siguientes meses.	Creatividad: Pensé en muchas maneras de realizar las cosas. Entusiasmo: Expresé un alto nivel de energía y entusiasmo, especialmente una vez que los tres nos adentramos en la dinámica. Valentía: compartí cada una de mis ideas; no me detuve incluso cuando pensé que mis compañeros podrían pensar que alguna de mis ideas era tonta. Trabajo en equipo: cumplí con mi parte y trabajé duro por el grupo y por el éxito del proyecto. Reforcé el esfuerzo de otros.	Me siento fuerte y confiado cuando esbozo nuevas ideas para la campaña de marketing con mi equipo. Me doy cuenta de que tengo muchas fortalezas de carácter de las que puedo hacer uso. Mis fortalezas son una fuente de alegría y entusiasmo. Me recordaré a mi mismo cuanto energía me aporta usar mis fortalezas de carácter en el trabajo.
---	---	--	--	---	---

Adaptada y reproducida con autorización de Lotta Wallin, <http://www.styrkebaseratarbete.se>

Tabla 3-5

## Establecimiento de metas basado en fortalezas

Situación	Conducta	Fortalezas de carácter	Consecuencias	Seguimiento y aprendizaje
¿En qué situaciones o áreas de vida desea practicar el desarrollo de esta fortaleza de carácter? ¿Dónde, cuándo, con quién?	¿Qué hará o dirá en específico para practicar esta fortaleza? ¿Por cuánto tiempo?	¿Qué fortaleza(s) practicará desarrollar? ¿Cómo expresará la fortaleza de una manera balanceada? ¿Cómo manejará el sobreuso?	¿A qué lo llevará esta práctica a corto plazo? ¿A largo plazo?	¿Qué aprenderá de esta práctica? ¿Quién podría apoyarlo para realizar progresos? ¿Cómo le dará seguimiento a su progreso?

Adaptada y reproducida con autorización de Lotta Wallin, <http://www.styrkebaseratarbete.se>

- El genograma de fortalezas o “árbol familiar de fortalezas” puede usarse para mapear las fortalezas de carácter en un formato estructurado, no sólo para la familia nuclear sino por varias generaciones. Lo anterior provee discusiones estimulantes y fascinantes en torno a los orígenes de las fortalezas de carácter e incrementa la unión e interconexión familiar.
- La familia puede practicar la detección de fortalezas al establecer una noche de películas ritual para ver películas con el lente de las fortalezas de carácter. Cada miembro de la familia practica detectar las fortalezas superiores en los protagonistas y discute cómo usaron una fortaleza, la desarrollaron o tuvieron dificultad para usarla. Buscar ejemplos en las películas, como el personaje de Leigh Anne Tuohy en *Un sueño posible (The Blind Side)*, 2009), provee a la familia con modelos a seguir sanos de buena comunicación, solución de problemas y crecimiento, y engendra oportunidades para la familia para hablar sobre temas de vida importantes (Wedding y Niemiec, 2003). Vea el texto autoritativo sobre el tema, por Niemiec y Wedding (2014), para una lista comprehensiva de películas vinculadas a la psicología positiva.

## Enfoques orientados a la solución de problemas

Prestar atención a las soluciones es un enfoque usado por terapeutas (terapia centrada en soluciones) y es una orientación popular para muchos *coaches* (p. ej. *coach* de vida). Los enfoques centrados en soluciones generalmente son orientados a metas, colaborativos, orientados al futuro y priorizan el ayudar al cliente a buscar posibilidades a través de preguntas estructuradas. En el corazón de los enfoques centrados en soluciones descansa el apoyo al cliente para entender y usar sus fortalezas y, así, generar soluciones, nuevos medios y progresar hacia sus metas. Los profesionales que toman un enfoque centrado en soluciones potenciarán su trabajo al ayudar a sus clientes a desarrollarse a partir de sus fortalezas particulares, aumentar sus fortalezas inferiores y ayudarlos a descubrir un uso amplio y balanceado de las fortalezas de carácter en diversos contextos. Las herramientas y técnicas en de las herramientas de trabajo de los

profesionales centrados en soluciones incluyen nombrar soluciones previas a los problemas de los clientes, buscar excepciones al problema del cliente, validar lo que el cliente está haciendo bien e invitar a los clientes hacer más de lo que está dando resultado (Berg y Dolan, 2001). Las fortalezas de carácter pueden jugar varios roles importantes: ser integradas a las preguntas, como atributos a potenciarse y como mecanismos usados por el terapeuta para representar la técnica. La tabla 3-6 ofrece ejemplos de vías de integración de fortalezas de carácter para los enfoques centrados en soluciones. En la tabla 3-6, aparece la técnica básica de terapia centrada

Tabla 3-6

### Técnicas centradas en soluciones y ejemplos de la integración de fortalezas de carácter

Técnica clásica orientada a las soluciones	Ejemplo de integración de fortalezas de carácter
Nombre soluciones previas a los problemas	¿Qué fortalezas de carácter utilizó en el pasado para alcanzar la solución?
Busque excepciones a los problemas	El profesional usa el pensamiento crítico/juicio (y anima al cliente a usar esta fortaleza) para ver los matices, como ocasiones en las que los problemas se resolvieron o disminuyeron.
Valide lo que está funcionando bien	El profesional utiliza la detección de fortalezas con el cliente.
Reconozca la dificultad de los problemas	El profesional emplea empatía (inteligencia social) y compasión/bondad con el cliente. Motiva al cliente a aplicar la inteligencia social y la bondad de manera interna (autocompasión).
Utilice preguntas orientadas al presente y al futuro	¿Qué fortalezas está usando en este momento al estar aquí conmigo hablando y trabajando en desarrollar soluciones sus problemas? ¿Qué fortalezas podría usar para lograr mayor progreso?
Realice acciones asociadas a lo que está funcionando bien	Activación conductual con fortalezas de carácter.
Establezca y trabaje hacia un objetivo	¿Cómo fungirá una de sus fortalezas de carácter como una vía concreta para ayudarlo a alcanzar su objetivo?
Preguntas milagro	¿Cuáles fueron las fortalezas de carácter esenciales que utilizó para hacer el milagro una realidad (o progresar hacia el milagro)?
Escalamiento	¿Cómo ha usado sus fortalezas de carácter hasta el momento para estar en este número? ¿Cuál sería una pequeña manera en la que puede utilizar una de sus fortalezas para subir un número en la escala?
Afrontamiento	¿Qué fortalezas de carácter están involucradas en la prevención para no empeorar?

en soluciones referida como “la pregunta milagro” (Berg y Dolan, 2001), la cual suele plantearse de manera similar a lo siguiente:

Imagínese que se va a dormir esta noche y que despierta en la mañana y ha sucedido un milagro durante la noche –¡su problema está resuelto! Conforme usted emerge lentamente de su sueño ¿cuál sería la primera pequeña señal que le ayudaría a ver que un milagro en realidad sucedió y su problema ha desaparecido?

Igualmente importante que esta pregunta son las estrategias de seguimiento en torno al escalamiento y al afrontamiento, por ejemplo: “En una escala del 1 al 10 donde 10 es tener el problema resuelto, por favor califique su experiencia actual en relación con el problema”; “¿cómo sabe que se encuentra en el número \_\_ (número elegido)?” y “¿cómo ha logrado moverse de un \_\_ a un \_\_ (número elegido)?”.

## Enfoques de Coaching

Existen muchos modelos, enfoques y tipos de *coaching*, pero existen temas comunes entre los enfoques de los *coaches* de vida, *coaches* de salud y bienestar, *coaches* ejecutivos y *coaches* parentales.

La *International Coach Federation*, la principal organización de acreditación en *coaching*, pronuncia lo siguiente sobre los *coaches* en su página web:

Los *coaches* están entrenados para escuchar, observar y ajustar su enfoque a las necesidades individuales del cliente. Buscan obtener soluciones y estrategias a partir del cliente; creen que el cliente es naturalmente creativo e ingenioso. El trabajo del *coach* es proveer apoyo para potenciar las habilidades, recursos y creatividad con la que el cliente ya cuenta. (<http://www.icfminnesota.org>)

Estos recursos naturales e internos en los clientes son sus fortalezas de carácter, a las cuales se puede acceder y que pueden desplegarse para apoyar al *coach* o al cliente. Ya que el *coaching* involucra un cambio de observador a participante, de pasivo a activo, de negativo a positivo, de enseñar a experimentar y de decir a escuchar (Rock y Page, 2009), las fortalezas de carácter apoyan al *coach* con cada cambio. Esto es debido a que las fortalezas de carácter son naturalmente energizantes, fácilmente orientadas a la acción y son participativas, llevando a actividades que fomentan el compromiso y que son positivas en las sesiones de *coaching*.

Pocos estarían en desacuerdo que el corazón del *coaching* radica en el establecimiento de una buena relación; ayudar a los clientes a entenderse a sí mismos y ayudar a los clientes a establecer y trabajar hacia metas que les ayudarán a ganar mayor bienestar, compromiso y significado, mayores logros o mejores relaciones. Las fortalezas de carácter VIA se encuentran en el centro de cada una de estas áreas (Seligman, 2011). Ésta es la razón por la que las fortalezas de carácter son referidas como “el pilar de la ciencia y práctica de la psicología positiva”.

En última instancia, la utilización de fortalezas de carácter permite a un *coach* tomar un acercamiento más riguroso a la evaluación e intervención en fortalezas (es decir, conciencia, exploración y uso). Tres procesos son de particular utilidad para lograr esto en *coaching* (Niemic *et al.*, 2013): conocimiento de fortalezas, uso de fortalezas y detección de fortalezas. Adicionalmente, todos los *coaches* deben ser competentes en la ciencia del establecimiento de metas (Halvorson, 2011; Miller y Frisch, 2009). Un vínculo importante entre fortalezas de carácter y establecimiento de metas es que las fortalezas de carácter pueden constituir los medios o fines

a las metas. En otras palabras, las fortalezas de carácter pueden ser el **objetivo en sí mismo** (p. ej. “quiero desarrollar mi fortaleza de autorregulación”) o el **camino** para alcanzar la meta (p. ej. “usaré mi fortaleza de curiosidad para hacer una pregunta amistosa a una persona nueva cada día, lo que me ayudará a alcanzar el objetivo de tener más amigos en el trabajo”). En términos de fortalezas de carácter específicas y la construcción de metas personales y profesionales, un *coach* usa probablemente esperanza para concebir una meta, prudencia para planear en torno a ella y perseverancia para llevarla a cabo.

Finalmente, los *coaches* están ayudando a quienes reciben el *coaching* a estar en mejor contacto consigo mismos y a empoderarlos a usar sus mejores cualidades para incrementar el bienestar, manejar problemas, mejorar relaciones y encontrar el éxito.

Existen muchos programas y modelos de *coaching* que han integrado el trabajo en fortalezas de carácter y cada uno es único a su propio contexto (ver Gibbs y Larcus, 2015 y Larcus *et al.*, 2016, para ejemplos exitosos de integración en *coaching* de bienestar). En términos de modelos, uno de los modelos más ampliamente usados –que provee una estructura conversacional al *coaching*– es el modelo GROW, promovido por Sir John Whitmore (1996). Cada una de las fases del modelo GROW (meta, revisión de realidad, opciones, voluntad/manera de progresar; por sus siglas en inglés: *goal, reality check, options, will/way forward*) se asocia a importantes preguntas para apoyar al cliente a tomar acción (Stoltzfus, 2008). Como con las fases y pasos en cualquier modelo de *coaching*, las fortalezas de carácter pueden integrarse de manera fluida para apoyar a quien recibe el *coaching* en cada fase. La tabla 3-7 esquematiza la descripción y preguntas muestra para cada fase del modelo GROW, junto con ejemplos de vías potenciales para la integración de fortalezas de carácter.

## Cualquier Orientación Terapéutica

La investigación en psicoterapia ha abundado en décadas recientes debido al trabajo de muchos académicos, entre ellos Bruce Wampold, cuyos estudios sobre lo que explica el cambio en la psicoterapia han impactado profundamente al campo. Para sorpresa de muchos profesionales, el tipo de terapia usada no se asocia fuertemente con la cantidad de cambio que ocurre en los rasgos de personalidad (Roberts *et al.*, 2017). La investigación cuantitativa apoya a una “equivalencia general” a través de las principales orientaciones terapéuticas, lo que significa que existen resultados positivos similares entre las psicoterapias estructuradas y válidas y que la mayor parte del cambio se explica por factores relacionales y contextuales (Laska *et al.*, 2014). Dentro de éstos, se estima que los factores del cliente hacen la mayor contribución al cambio significativo y, aun así, han sido un factor desatendido (Bohart y Tallman, 2010). Dirigirse a la perspectiva del cliente es congruente con el paradigma del “cliente como su propio sanador” (Bohart, 2007). Por lo tanto, se condujo un análisis cualitativo comprehensivo que examinó 109 estudios, lo cual reveló cinco grupos nucleares de cambio en el cliente (algunos de los cuales resaltan las fortalezas de carácter; Levitt *et al.*, 2016). Tres de los cinco grupos generales en conjunto con fortalezas de carácter hipotéticas son: (1) cambio en el cliente como producto de curiosidad estructurada y participación en identificación de patrones y reconstrucción narrativa (p. ej. curiosidad, juicio/pensamiento crítico, perspectiva); (2) el cuidado y aceptación del terapeuta para permitir a los clientes internalizar mensajes positivos y entrar al proceso de cambio (p. ej. bondad, inteligencia social); y (3) progresos terapéuticos como un esfuerzo colaborativo con discusión de diferencias (p. ej. trabajo en equipo, liderazgo).

Un estudio exploratorio con psicoterapeutas experimentados examinó su percepción sobre cómo las fortalezas particulares potencian su trabajo, surgiendo tres temas: las fortalezas particulares contribuyeron a un trabajo significativo, niveles de energía más altos y condiciones

Tabla 3-7

El modelo GROW de *coaching* y la integración de fortalezas de carácter

Modelo GROW	Descripción	Pregunta muestra	Integración de fortalezas de carácter
Objetivo	Co-construir el objetivo deseado para la experiencia de <i>coaching</i> .	¿Qué desea lograr en específico a través de nuestro trabajo juntos? ¿Qué resultado haría de nuestra conversación un éxito?	¿Qué fortalezas de carácter le ayudarán a alcanzar ese punto? ¿Qué fortalezas de carácter utilizó previamente para llegar adonde está actualmente en ese aspecto?
Revisión de realidad	Determinar un punto de partida objetivo para el cambio. Reunir hechos, no opiniones.	¿Qué ha logrado con esto durante la última semana? ¿Cuántas veces? ¿Cuándo ocurrió? ¿Quién estuvo involucrado?	¿Qué fortalezas de carácter uso esta semana cuando eso estaba ocurriendo? ¿Qué diferencia hizo usar sus fortalezas?
Opciones y obstáculos	Desarrollar varias soluciones potenciales a través de impulsar el análisis de las cosas.	¿Qué acciones realizó? ¿Qué obstáculos surgieron? ¿Cuáles son sus opciones para superar estos obstáculos?	¿Qué fortalezas de carácter han utilizado otras personas para manejar de manera exitosa una situación similar? ¿Cuál de sus fortalezas será de mayor ayuda para enfrentar o superar esta barrera? ¿Qué fortaleza de carácter podría usar en este momento para hacer una lluvia de ideas sobre posibles acciones a tomar?
Voluntad/ Camino hacia adelante	Convierte la solución elegida en pasos concretos.	¿Cuál sería un paso que podría tomar esta semana para moverse en dirección a su meta? ¿Cuál de las opciones desea convertir en una acción? En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que tome este paso durante la semana?	¿Qué fortalezas de carácter lo ayudarán con este paso en específico? Cuando surjan problemas ¿a qué fortalezas acudirá?

del ambiente de trabajo facilitadoras (Atkinson, 2007). Se describe a los terapeutas quienes adquieren un enfoque basado en fortalezas con los clientes como con mayor probabilidad de experimentar resiliencia vicaria al trabajar con clientes (Edelkott *et al.*, 2016).

La labor de integrar las fortalezas de carácter a una gran cantidad de formas de psicoterapia, *coaching* y otras profesiones de asistencia está apenas comenzando. Los profesionales pueden recurrir virtualmente a cualquier elemento de la relación profesional-cliente, a los clientes en sí mismos o al proceso de cambio y encontrar beneficios al aplicar fortaleza de carácter.

## 6. USAR SUS PROPIAS FORTALEZAS DURANTE SESIONES Y REUNIONES

En general, se ve a un enfoque basado en fortalezas de carácter como poseedor de los siguientes descriptores:

- **Colaborativo.** Involucra una vía de ida y vuelta que es exploratoria y productiva.
- **Honesto.** Reconoce los problemas, pero no se pierde en ellos.
- **Positivo.** Trae lo que es mejor (fortalezas) a las sesiones y procura generar lo mismo dentro del cliente –desarrollar lo positivo, pero también manejar dificultades y conflictos.
- **Empoderador.** Impulsa y favorece al individuo.
- **Energizante.** Eleva y estimula a la persona.
- **Esclarecedor.** Aumenta el conocimiento de la persona sobre sí misma y sobre cómo se relaciona con otros.
- **Conecta.** Acerca a la persona no sólo a sí misma sino también a los demás (incluyendo al *coach*), ayudando a los vínculos mutuos.

Estas son cualidades que el profesional expresa, directa o indirectamente, a los clientes. No son ciertas todo el tiempo y en cada encuentro. Por ejemplo, en ocasiones los clientes no partirán sintiéndose “energizados” (y tampoco lo hará el profesional). Es probable que aquellos profe-

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Mientras ayuda a otros a explorar sus fortalezas de carácter, piense en cómo podría beneficiarse de explorar sus propias fortalezas de carácter en el contexto del encuentro profesional-cliente (adaptado de McQuaid *et al.*, en prensa).

- ¿Cómo podría involucrar mis fortalezas particulares en el proceso mientras interactúo con clientes (o estudiantes o empleados)?
- ¿Qué tan cómodo me siento con la manera en la que introduciré las fortalezas de carácter, la fundamentación de las fortalezas, las instrucciones para la Encuesta VIA y la explicación de los resultados con mis clientes? ¿Requiero elaborar un guión para recordar algunos de los puntos clave?
- ¿Qué intervenciones en fortalezas de carácter necesito practicar personalmente antes de intentarlas con mis clientes?
- ¿Cómo integraré las intervenciones en fortalezas a mi marco conceptual actual para ser de mayor beneficio para mi cliente?

sionales que encarnen sus fortalezas particulares (y un rango de otras fortalezas de carácter) personifiquen de manera óptima y entonces faciliten estos elementos.

Uno de los retos que enfrentan los profesionales es simplemente el recordar atender a sus propias fortalezas durante sesiones y reuniones, ya que puede ser sorprendentemente común que los profesionales olviden recurrir a sus propios recursos internos. Los métodos de *mindfulness* pueden servir como una vía directa para que los profesionales se mantengan sintonizados de manera cuidadosa con sus propios procesos y sus propias fortalezas de carácter, las cuales pueden ser desplegadas en la sesión (Niemić, 2014a). El uso de *mindfulness* gira en torno al uso de dos fortalezas en especial –autorregulación y curiosidad (Bishop *et al.*, 2004)– y es un adjunto que está emergiendo para el uso de los profesionales en el autodesarrollo (Hall, 2013; Passmore y Marianetti, 2007; Pollak *et al.*, 2014).

Los profesionales que son conscientes de sus propias fortalezas comienzan a darse cuenta de que cualquiera de las 24 fortalezas de carácter puede aplicarse para ayudarse a sí mismo a involucrarse con el cliente, mantener la atención y facilitar una interacción positiva. Por ejemplo, un profesional alto en curiosidad puede recurrir a su fortaleza para explorar a profundidad las metas del cliente; creatividad para facilitar una lluvia de ideas; autorregulación para mantener el foco en el tema a tratar; prudencia para manejar el tiempo sabiamente; valentía para retar al cliente en el momento oportuno; amor para crear un enfoque que sea cálido y genuino y trabajo en equipo para capitalizar la naturaleza colaborativa de la relación terapéutica o de *coaching*.

Acorde a la psicóloga de Harvard, Carol Kauffman, y sus colaboradores, los profesionales y clientes se benefician directamente del uso de la Encuesta VIA y del enfoque en fortalezas de carácter en al menos tres maneras:

1. Se desarrolla un nuevo lenguaje para etiquetar y acceder a las fortalezas;
2. Se eleva la autoeficacia, efectividad y entusiasmo del *coach* durante momentos retadores; y ayuda a crear una relación profesional-cliente óptima (Kauffman *et al.*, 2008).

Una de las reflexiones de más ayuda que un profesional puede recordar durante una sesión de terapia o *coaching* es desplegar sus propias fortalezas particulares durante la experiencia. ¿Por qué no usar lo mejor de sí, su forma de ser más auténtica en su trabajo con clientes? Por supuesto, tiene perfecto sentido, pero esta idea usualmente se mantiene preconsciente en la mente del profesional, con frecuencia infrutilizada y no atendida.

Un cliente mío, “Chris R.”, estaba comenzando su propia práctica de *coaching* en el campo de la salud y el bienestar. Compartió conmigo sus inseguridades sobre el *coaching*; cómo se sentía inseguro sobre lo que estaba haciendo y cómo parecía que todos los demás en su grupo de entrenamiento de *coaching* sabían hacer bien su trabajo. Todos menos él. Por supuesto, él estaba describiendo el fenómeno universal conocido como el “síndrome del impostor”. Al comenzar un nuevo trabajo –especialmente un trabajo interactivo como el *coaching*, psicoterapia, enseñanza o gerencia– parte de la experiencia involucra sentirse intranquilo conforme uno navega el nuevo terreno. La estrategia de repasar sistemáticamente las *top* cinco a siete fortalezas de carácter propias y aplicarlas en un encuentro de *coaching* muestra es una manera de desarrollar confianza y comodidad en las sesiones. Ese es el método que utilicé con Chris –recordé que cada una de las 24 fortalezas de carácter era un recurso potencial que él podía usar. Él y yo empezamos a trabajar con la fortaleza superior de su perfil y repasamos las *top* siete fortalezas una por una, haciendo una lluvia de ideas sobre maneras en las que podría usar cada una en su trabajo de *coaching* con otros. Como muchos clientes, a Chris le hizo eco el tema de asumir una mentalidad de fortalezas de carácter, pero estaba preocupado de que lo olvidaría en el momento. Por ello, creamos algunos “catalizadores de la mentalidad” que fueran prácticos y le facilitarían recordar el personificar la fortaleza particular. La tabla 3-8 ofrece algunos ejemplos

Tabla 3-8

**Mentalidades asociadas a las fortalezas de carácter al estar con un cliente**

Fortaleza de carácter	Mentalidad para la sesión	Catalizador para incitar la mentalidad en sesión
Curiosidad	Tome un enfoque exploratorio y de cuestionamiento	Hacer una pregunta
Bondad	Piense y actúe desde una perspectiva de solidaridad y apoyo	Ofrecer al cliente un vaso de agua
Juicio	Permitir que la racionalidad y el raciocinio me guíen	Tocar sutilmente mi cabeza con el dedo como un recordatorio de pensar y razonar
Gratitud	Permitir que una sincera apreciación permee mi actitud y conducta	Detectar una fortaleza y compartir mi apreciación por ella
Honestidad	Cuando tenga dudas, ser yo mismo	Compartir una historia relevante; compartir con mi cliente mi estado de novato en el <i>coaching</i>
Espiritualidad	Encontrar significado y sentido de vocación al trabajo como terapeuta profesional/facilitador; explorar, si es apropiado, qué le da significado a mi cliente	Colocar en mi línea de visión un ícono espiritual u objeto sagrado en mi oficina
Perdón	Liberarme de sesgos, comentarios ofensivos, opiniones discrepantes	Respirar profundamente y en la exhalación "dejar ir" al pensamiento y acoger amabilidad

Tabla 3-9

**Actividades de fortalezas de carácter en todas las orientaciones temporales**

Orientación Temporal	Estrategia de Psicología Positiva	Pregunta(s) de Exploración
Antes de una sesión	Primado de recursos	¿Cuáles son mis mejores cualidades como ayudante?
Durante una sesión	La pausa <i>mindful</i>	¿Qué fortalezas de carácter estoy usando durante la sesión en este momento? ¿Qué fortaleza podría evocar conscientemente en este momento?
Después de una sesión	Reminiscencia positiva	¿Qué salió bien durante la sesión? ¿Qué fortalezas desplegué exitosamente?

que surgieron de las fortalezas particulares que Chris posee en su interior y las mentalidades que podía personificar, o, al menos, recordar al momento para ser potencialmente utilizadas.

Este enfoque de hacer uso de fortalezas particulares durante las sesiones es una manera en la que los profesionales pueden ser sinceros con su propio mensaje –y practicar lo que uno predica como un profesional basado en fortalezas. Es una manera de cuidarse a sí mismo durante experiencias que, en ocasiones, pueden ser cansadas y estresantes. El uso de fortalezas permite manejar la severa crítica interna y encaminar a los profesionales en dirección de la autoequidad, el auto-perdón y la autocompasión. En específico, el uso de fortalezas puede abordarse antes, durante o después de una reunión o sesión con un cliente. La tabla 3-9 ofrece una visión general de tres técnicas y preguntas guía para profesionales en diversas orientaciones temporales, que pueden contribuir al autocuidado del profesional y a la activación de fortalezas del profesional. Cada una de estas técnicas se detalla en el Capítulo 8.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- La práctica de fortalezas de carácter comienza con nosotros mismos. Detecte fortalezas en sí mismo y en sus historias de vida. Note, comprenda, confirme y aprecie sus fortalezas particulares.
- Las fortalezas de carácter son sociales: Reconocer, etiquetar y apreciar fortalezas de carácter en los demás, a través de sus acciones, comunicación no verbal y sus historias, es importante para desarrollar el conocimiento sobre fortalezas y fortalecer las relaciones.
- Alinee fortalezas de carácter con actividades laborales y actividades de vida para profundizar en el significado y la realización personal.
- Use el modelo CEA, el cual es un metaproceso para trabajar con las fortalezas de carácter de otra persona.
- Las fortalezas de trabajo pueden integrarse a cualquier orientación teórica, proceso de cambio, o enfoque disciplinario para ayudar a otros tanto en psicología clínica, coaching, gerencia y enseñanza.
- Se alienta a los profesionales a usar de manera deliberada sus propias fortalezas de carácter durante sesiones y reuniones.



# TRAMPAS CONDUCTUALES, IDEAS FALSAS Y ESTRATEGIAS

---

---

## INTRODUCCIÓN

---

---

He enfatizado los conceptos relacionados a las fortalezas de carácter (Capítulo 1); las prácticas clave que funcionan adecuadamente para los profesionales cuando se trata de trabajo con fortalezas (Capítulo 2) y he mostrado cómo se pueden integrar las fortalezas de carácter a la práctica (Capítulo 3). Ahora revisaremos dónde es que los profesionales suelen atorarse o quedarse enganchados al trabajar con fortalezas de carácter. He visto a los mejores profesionales, investigadores y educadores (algunos de ellos líderes reconocidos en psicología positiva) cometer estos errores al involucrarse en la educación y la práctica de las fortalezas de carácter.

El presente capítulo aborda la resolución de problemas en el trabajo con fortalezas. Mi intento es llevar a los diversos profesionales con sus diferentes niveles de experiencia a la misma comprensión respecto al trabajo con fortalezas de carácter. Para el propósito de este capítulo, las “trampas conductuales” se entenderán como acciones que realizan los profesionales basados en fortalezas y que pueden no ser óptimas, estar erradas o no estar adheridas a la ciencia. Uso el término “idea errónea” para referirme a creencias sesgadas o posturas que son incorrectas, de poca ayuda o que tienen una inclinación incorrecta. En términos psicológicos, pensar y actuar tienen una influencia importante el uno con el otro, por lo tanto, existe el potencial de que estos fenómenos tengan un impacto mutuo y creen círculos viciosos. Estas trampas, ideas erróneas y enfoques surgieron de mi experiencia al enseñar y hacer *coaching* con profesionales de la psicología positiva; de observaciones en la investigación de campo; de conversaciones con líderes del pensamiento y profesionales o investigadores avanzados en diversas culturas.

---

---

## TRAMPAS CONDUCTUALES Y ESTRATEGIAS SUGERIDAS

---

---

Muchos profesionales se refieren a sí mismos como basados en fortalezas. No obstante, la palabra “fortalezas” se ha convertido en un término genérico que no posee un significado universal. No existe un profesional perfecto, tampoco existe un enfoque exacto y acordado basado en fortalezas, pero existen muchos malos hábitos y errores comunes que los profe-

sionales bien intencionados cometen y que pueden tener un impacto en el cliente. Revisaré siete de estos errores comunes y cómo cada uno puede ser corregido o mejorado mediante el despliegue de un enfoque basado en fortalezas.

## Únicamente presentarse

### *Trampa conductual*

Ya que el campo de las fortalezas es un área amorfa y subjetiva en la que la mayoría de los profesionales no presta mucha atención a los diferentes tipos de fortalezas, a la multidimensionalidad de las fortalezas y al modelo de trabajo basado en fortalezas, es fácil y, por lo tanto, común, que los profesionales improvisen. Por conocer un par de actividades basadas en fortalezas y tomar un enfoque de mentalidad positiva, muchos profesionales se sienten confiados de que pueden encargarse de las fortalezas. Más aún, muchos perciben un aumento de su credibilidad con esta orientación porque colocan la responsabilidad del trabajo en el cliente y, por ello, creen que estar armados con unas cuantas preguntas sobre fortalezas será suficiente dado que el cliente es quien realizará el trabajo. En realidad, esto no es un signo de alguien que ayuda de una manera intuitiva y competente, sino más bien un indicador del acelerado ajeteo en que se encuentran los profesionales de la ayuda que, con frecuencia, nos lleva a estar poco preparados para hacer lo mejor.

### **Estrategia sugerida: prepárese con el primado de recursos**

Fue Alexander Graham Bell, uno de los inventores más exitosos que el mundo ha conocido, quien dijo “Antes que ninguna otra cosa, la preparación es la llave del éxito”. Los estudios apoyan lo anterior al mostrar que si un terapeuta se enfoca en las fortalezas de su cliente antes de una sesión de terapia (a lo que se llama “primado de recursos”), transcurren diversos avances positivos incluyendo una mejoría en los resultados, mayor uso de fortalezas en la sesión, una relación profesional-cliente más fuerte, así como más experiencias de dominio y logro (Fluckiger y Grosse Holtforth, 2008; Fluckiger *et al.*, 2009; Fluckiger *et al.*, 2010). La tarea es relativamente simple para el profesional: tomarse unos cuantos minutos para reflexionar sobre las fortalezas del cliente con quien está a punto de encontrarse. ¿Cuáles son sus fortalezas particulares? ¿Qué fortalezas está usando en su vida diaria? ¿Cuáles utiliza al reunirse con usted? El primado de recursos permite al profesional ajustar el trabajo al cliente individual.

El estudio principal sobre primado de recursos se realizó con psicoterapeutas; sin embargo, los encuentros terapéuticos no deberían ser la única población por beneficiarse. Sin duda, también pueden favorecerse las relaciones de *coaching*, supervisor-supervisado, maestro-estudiante y así, sucesivamente. A continuación, se presentan algunos ejemplos sobre extender esta práctica a diversas profesiones:

- Los profesores podrían reflexionar sobre las fortalezas de sus estudiantes y las fortalezas de su salón como un todo antes de entrar a cada sesión de enseñanza. Más aún, pueden pensar en cómo ayudarán a los estudiantes a explorar y usar sus fortalezas durante las sesiones en el salón y durante proyectos.
- Los gerentes podrían reflexionar sobre las fortalezas de sus empleados antes de entrar a una reunión semanal con ellos, antes de la revisión de un empleado, o previo a una junta de equipo. Adicionalmente, dichos empleadores pueden tomarse un momento para recordar las mejores cualidades de cada empleado antes de mandarles un correo electrónico o un mensaje telefónico.

- Los padres podrían reflexionar sobre las fortalezas de sus hijos antes de su siguiente interacción con ellos. Mientras manejan a casa los padres que trabajan podrían pasar algún tiempo considerando maneras en las que pueden validar y motivar las fortalezas de sus hijos ese mismo día.
- Las parejas podrían pensar en las fortalezas de su cónyuge o compañero antes de involucrarse en un conflicto o confrontación. Las parejas pueden reflexionar sobre las fortalezas particulares que más valoran y aprecian de su ser querido.

## Remediar fortalezas inferiores, déficits y debilidades

### *Trampa conductual*

¿Cuál es una de las primeras cosas que hace una persona cuando recibe la jerarquía de sus resultados de la Encuesta VIA? Mira la parte inferior de su perfil y exclama que desea o necesita incrementar una o más de sus fortalezas. Se trata de una reacción automática y proviene de nuestra arraigada naturaleza de componer o corregir lo que está mal. Resulta fascinante que tomemos esta actitud ¡ignorando cerca de 20 cualidades positivas para llegar a la parte inferior! ¿Por qué nos enfocamos tanto en las debilidades o déficits? Existen muchas razones incluyendo nuestra biología de lucha o huida, que nos conduce rápidamente a ver inconsistencias, fallas y riesgos potenciales. La investigación ha mostrado de manera reiterada que lo malo es más fuerte que lo bueno (Baumeister *et al.*, 2001), lo que significa que el impacto de los aspectos negativos de nuestra psicología tiene efectos más sustanciales y duraderos que lo bueno. De igual manera, otros estudios muestran que la gente percibe a sus debilidades de manera más maleable que a sus fortalezas y, contrariamente, a sus fortalezas como constantes (Steimer y Mata, 2016). La gente también espera que sus debilidades mejoren y tienen mayor deseo de corregir o cambiar dichas debilidades.

Parte de la razón por la cual los clientes creen que sus fortalezas son constantes y por ello no maleables para el cambio es el “efecto de tomar las fortalezas por sentado”, el cual ocurre conforme la falta de conciencia y la automaticidad toman el control del individuo en vez de un *mindfulness* de mente abierta que persigue el crecimiento y la posibilidad (Dweck, 2006; Niemiec, 2014a). Otros han descrito este fenómeno como ver a las fortalezas como algo ordinario en vez de extraordinario (Biswas-Diener *et al.*, 201), lo cual pasa por alto la realidad verdadera y el potencial de nuestras fortalezas.

Ya sea que se trate de debilidades, déficits o fortalezas menores, los profesionales se encuentran igualmente vulnerables a presentar un sesgo hacia lo que es menos fuerte y, entonces, pueden verse arrastrados por la energía de lo negativo o de lo emocional hacia una lucha. Mi colega y yo fuimos un ejemplo perfecto de esto. Hace varios años comenzamos a consultar para *Boys and Girls Clubs* en la región donde vivíamos. Estos clubs ayudan a niños en riesgo con programación, desarrollo de habilidades y recursos brindados después de la escuela para futuro aprendizaje, juego y vínculos. Todo el personal de cada club participaba; reuníamos al personal en un círculo y realizábamos ejercicios en torno a las fortalezas de carácter y a la detección de fortalezas. Parte de nuestro enfoque involucraba que el personal identificara y describiera a un niño que estaba teniendo problemas, estaba aislado o era difícil, en otras palabras, un “niño perdido”. Cuando solicitábamos a cada persona que describiera sus ejemplos oíamos historias sobre comenzar incendios, conducta egoísta, conducta descortés y falta de respeto; era muy fácil para nosotros como facilitadores quedarnos atrapados en las historias y pensar sobre qué tan difícil o problemático era el niño. ¡El pensamiento basado en déficits y la discusión eran contagiosos para el personal e incluso alimentaba a nuestro propio pensamiento basado

en déficits, a pesar de que el tópico era fortalezas de carácter! (Regresaré a esta historia en la siguiente sección).

No hay nada inherentemente malo en enfocarse en las fortalezas inferiores. La investigación ha revelado que existen beneficios de dirigirse a las fortalezas menores también (Proyer *et al.*, 2015). No obstante, si lo que es menos fuerte en el individuo es el punto de partida de una conversación, entonces es posible que el enfoque basado en fortalezas no sea tan fuerte como podría. Una táctica que los profesionales pueden llevar a cabo es clarificar las perspectivas y esperanzas del cliente desde el inicio de la interacción. Después de revisar su perfil de fortalezas de carácter (y la jerarquía de fortalezas del 1 al 24), muchos clientes se hiperfocalizan de manera inmediata en sus fortalezas inferiores y comentan sobre cómo desean mejorar alguna de ellas. Consideré la siguiente interacción sobre clarificar, la cual tuve con una persona que asistía a *coaching*:

**Coach:** ¿En qué te gustaría enfocarte hoy?

**Cliente:** Me gustaría elevar mi fortaleza de carácter más inferior.

**Coach:** ¿A expensas de qué otra fortaleza?

**Cliente:** ¿A qué te refieres?

**Coach:** Si elevas una fortaleza inferior en tu jerarquía, eso significa que se elevará por encima de otras fortalezas. Por lo tanto, una o más fortalezas descenderán en tu jerarquía.

**Cliente:** Es cierto. No sé si me gusta mucho eso. Estaba pensando en que no me gusta cómo algunas de mis fortalezas se encuentran en el fondo.

**Coach:** Es cierto, algunas fortalezas pueden estar más bajas porque les has prestado menos atención o simplemente porque no las percibes como especialmente fuertes en ti mismo. Está bien considerarlo como una opción. No obstante, podrías planteártelo como, “¿a qué fortaleza quiero prestar mi atención de manera más consistente?”

**Cliente:** Sí, eso es. Me gustaría prestarle más atención a mi fortaleza de autorregulación.

### ***Estrategia sugerida: eduque y no se oponga a la resistencia***

¿Qué se puede hacer con un cliente que tiene esta idea errónea? En breve, es tentador para los profesionales hablar sobre “debilidades” con los clientes, por lo que es importante incluir algo de apertura de mente y flexibilidad en nuestro enfoque y al considerar la sugerencia en esta sección.

Informe a los clientes que la Encuesta VIA no es una medida de debilidad o déficit, por lo tanto, resulta incorrecto usar dichos términos. Una frase mejor, aunque imperfecta, es “fortalezas inferiores”, que representan sólo eso, fortalezas que acorde con la autopercepción del sujeto se encuentran más bajas dentro de ellos en comparación con otras fortalezas.

También se puede educar al compartir que ciertos estudios están mostrando que dirigirse a las fortalezas es mejor que remediar déficits (p. ej. Cheavens *et al.*, 2012; Meyers *et al.*, 2015) –aunque las fortalezas inferiores técnicamente no se consideran déficits o debilidades.

Adicionalmente, existe un tiempo para hacer lo que se denomina psicajuego (Cummings y Sayama, 1995) y fluir con la resistencia, en vez de luchar con el cliente para que se adhiera a la opinión del experto. En su lugar, el profesional se deja llevar por el cliente, sabiendo que no es momento de resistirse, estar en desacuerdo y discutir por el enfoque que cree que es óptimo para la situación. Encontrar el balance en este continuo de “permitir” y “resistir” puede resultar desafiante. El tema de las fortalezas inferiores hace surgir esta tensión. Por ejemplo, cuando los clientes se refieren a sus fortalezas inferiores como debilidades, primero indago qué quieren decir con esto y si parece que se están definiendo a sí mismos mediante el término debilidad, entonces suelo ser rápido en moverme al extremo de “resistir” en el continuo y los oriento sobre cómo la Encuesta VIA no mide formalmente debilidades. Por otro lado, cuando una persona insiste en dirigirse a sus fortalezas inferiores, en vez de discutir con ellos sobre terminología y

pretender presionarlos para enfocarse en fortalezas particulares, no me opongo a la resistencia y a la inclinación del cliente y, al mismo tiempo, busco oportunidades para educarlo y hacer que el cliente avance. A continuación, un ejemplo:

**Cliente:** Deseo trabajar en mis fortalezas inferiores.

**Coach:** Está bien, pero quiero que sepas que las fortalezas particulares son donde la mayoría de la gente encuentra mayor beneficio. Poseemos una inclinación natural a querer corregir lo que está mal o a cambiar un problema o déficit en nosotros. Con frecuencia, esta es la manera en que las personas abordan su perfil de fortalezas VIA –dirigirse hasta abajo, a donde no son tan fuertes. No hay nada malo con ello, pero la investigación muestra que existe beneficio de cambiar nuestra postura para estudiar, entender y desarrollar lo que está más arriba.

**Cliente:** No estoy de acuerdo contigo en que las fortalezas particulares sean más importantes. Desarrollar mis fortalezas de carácter inferiores me hará más completo.

**Coach:** [Educar] Déjame compartir algunas cosas contigo sobre las fortalezas particulares. Estas son fortalezas más esenciales a quien tú eres y probablemente donde está la mayor parte de tu energía. Son, sin duda, la fuerza impulsora de tu vida. Entender y desarrollar estas fortalezas únicas en ti puede ayudarte a alcanzar tus metas, a ser más feliz y fluir mejor en tu trabajo. Las fortalezas particulares son las que realmente importan.

**Cliente:** Ya conozco mis fortalezas particulares. No me sorprendieron. Las fortalezas inferiores son lo que necesito. Estoy sorprendido de que algunas de ellas estuvieran tan abajo en mi perfil. Creo que es ahí donde me beneficiaré.

**Coach:** [No oponerse a la resistencia] Está bien, ¿has encontrado algún beneficio con anterioridad al trabajar con tus fortalezas inferiores?

**Cliente:** Sí, lo he hecho.

**Coach:** ¿En qué te centraste?

**Cliente:** Mi fortaleza inferior de perseverancia.

**Coach:** ¿Qué hiciste?

**Cliente:** Establecí pequeñas metas que pudiera lograr; pequeñas cosas cada día. Me sentí mejor al hacerlo –con más control.

**Coach:** Excelente. ¿Cómo lo hiciste?

**Cliente:** Tomé la postura de ser más amable conmigo mismo. Puedo ser bastante severo en ocasiones, en especial cuando no tengo éxito con un proyecto en el que estoy trabajando. Entonces, lo que hice fue llevar registro de mis pequeños objetivos cada día y si no alcanzaba uno o dos, entonces me acordaba de ser más amable conmigo mismo. Escribí la palabra “amabilidad” en la esquina superior derecha de mi hoja de registro. Simplemente empezaba desde donde me había quedado al día siguiente.

**Coach:** Parece un método sólido el que tomaste. ¿Qué fortalezas de carácter te oyes a ti mismo compartiendo mientras describes tu método?

**Cliente:** Bueno, el método de la hoja de registro sin duda involucra ser disciplinado y autorregulación.

**Coach:** Sí, estoy de acuerdo. También detecté bondad interiorizada cuando enfatizaste ser amable contigo mismo.

**Cliente:** Es correcto.

**Coach:** ¿Dónde cae esa fortaleza en tu jerarquía?

**Cliente:** Bondad es número uno y autorregulación es número cuatro.

En última instancia, como este caso lo demuestra, nunca nos alejamos de nuestra esencia. Este cliente estaba usando fortalezas particulares de una manera importante, aunque prácticamente automática. Nuestras fortalezas particulares siempre están cerca y, como lo

demonstró esta persona, las fortalezas particulares pueden ser una vía exitosa para incrementar una fortaleza más baja. Esto se conoce como el “principio de remolque”. Si nosotros, como profesionales, realmente creemos en este punto, entonces no tenemos porque temer el enfoque de “no oponer resistencia” o de entregar las riendas de la sesión a un cliente. Con la presencia ubicua y el poder de las fortalezas particulares del cliente existe la probabilidad de que cualquiera que sean las intenciones, historias, direcciones o puntos de vista que el cliente traigan a la conversación, sus fortalezas particulares estarán a la espera de ser señaladas e integradas.

Concluiré esta sección regresando a la historia de mi colega y yo consultando para los *Boys and Girls Clubs* locales y encontrándonos con nuestro propio “sesgo negativo” conforme nos involucramos en el círculo vicioso de las críticas del personal sobre un “niño perdido” en el club. Cuando nos dimos cuenta de que habíamos caído en la trampa, fuimos capaces de transformar la conversación con una simple declaración y una pregunta: “Está bien, parece que, como personal, se enfrentan con muchos retos al tratarse de Billy. Pero ahora nos gustaría hacerles otra pregunta –¿Qué les agrada acerca de Billy? ¿Qué es lo mejor acerca de él? El personal inmediatamente modificó su percepción acerca de él; compartieron observaciones sobre su disponibilidad a ayudar en la recepción, su trabajo en equipo en la cancha de básquetbol al compartir la pelota, su apreciación de las obras de otros niños en clase de arte y una gran cantidad de otros ejemplos. Entonces quedamos atrapados en el “contagio positivo” de las fortalezas. El personal quedó sorprendido y complacido ya que no sólo había podido realizar la simple tarea de detección de fortalezas, sino que también pudieron transformar su percepción de este niño, quien claramente había sufrido mucho en su vida.

## Entrar en acción antes de entender

### *Trampa conductual*

Los profesionales, especialmente aquellos en el dominio de la psicología positiva, tienden a emocionarse mucho sobre los ejercicios e intervenciones que pueden beneficiar a sus clientes, estudiantes y empleados. En ocasiones, esto los lleva a tomar acción antes de generar mayor entendimiento en el cliente. En el argot del modelo Conciencia-Explorar-Aplicar, esto equivale a saltarse la fase de explorar e ir de conciencia directo a la acción. El ejemplo clásico lo constituye el profesional que pide al cliente tomar la Encuesta VIA y después decirle inmediatamente que acción debería tomar con sus fortalezas o cómo perseguir sus metas.

Existen muchas razones por las que un profesional podría saltarse la fase de explorar en el trabajo con fortalezas. Por ejemplo, puede haber impaciencia de parte del profesional que quiere complacer al cliente y mostrar su experiencia al ofrecer una solución. La impaciencia también puede ser motivada por el cliente, quien desea un remedio rápido a su problema y no está dispuesto a reflexionar, llevar un registro y contestar a diversas preguntas sobre sus fortalezas. También, algunos profesionales pueden no saber cómo profundizar en las fortalezas y por ello saltan de la fase de conciencia a la de aplicar.

### ***Estrategia sugerida: antes de la activación, considere el conocimiento y explore***

Existen excepciones para cada estrategia sugerida contra estas trampas. Existirán ocasiones en que sea bueno para un cliente “saltar primero” y entender después. Esto resulta particularmente

cierto para clientes deprimidos quienes, frecuentemente, requieren activación conductual más que cualquier otra cosa. Pueden no entender la conexión o creer que no será de ayuda, pero la acción tomada, por sí misma, puede comenzar a tener un impacto y abrir el camino para el trabajo cognitivo-emocional futuro.

Tomarse el tiempo para explorar y ayudar a los clientes a entender, validar y apreciar sus fortalezas es con frecuencia un paso importante entre la conciencia de las fortalezas y la acción con las fortalezas. Esto ayuda a los clientes a consolidar su conocimiento, evaluando de dónde vienen y hacia dónde van.

Los profesionales pueden hacer una auditoría honesta de sí mismos y de su trabajo con fortalezas. Además de considerar las varias preguntas en el Apéndice D, ya que muchas de ellas se relacionan con el trabajo de exploración, los profesionales pueden preguntarse a sí mismos: ¿dónde, como profesional, coloco yo el énfasis en mi trabajo con fortalezas? Si examino las preguntas que yo planteo, ¿están mis preguntas más orientadas a Conciencia, Explorar o hacia Aplicar?

Los profesionales pueden aprender a tomarse tiempo para, no sólo ayudar al cliente a explorar sus fortalezas con mayor detalle, sino también para aprender más acerca del cliente como individuo de modo que el ejercicio que se esté practicando pueda ser individualizado y contextualizado adecuadamente. La suficiente exploración de las fortalezas ayuda al cliente a establecer conexiones entre quiénes son y por qué el trabajo con fortalezas es importante para ellos.

## Empezar con ¿qué salió mal?

### *Trampa conductual*

Existe una percepción profundamente arraigada entre muchos profesionales de que hablar sobre problemas y dificultades –“las cosas difíciles”– suma credibilidad. No obstante, ¿quién dice que el trabajo con fortalezas no es igualmente retador? En realidad, es bastante fácil encontrar las fallas –lo que no salió bien, los errores que cometemos y cuando las cosas se vuelven amargas. Se adquiere esta visión de “lo negativo primero” con nosotros mismos, por lo que es natural que la transfiramos a nuestros clientes. En muchas ocasiones, al terminar una reunión de negocios o trabajo, en especial aquellas que involucraban interacciones uno a uno, una voz en mi cabeza solía decir:

- Debiste haber dicho \_\_\_\_.
- ¿Por qué no trajiste a la conversación \_\_\_\_? ¿Por qué te contuviste?
- Pudiste haber sido más delicado al discutir \_\_\_\_.
- La otra persona no fue receptiva a mi idea sobre \_\_\_\_ . Debí haberla explicado mejor.

El pensamiento continuaba y continuaba. Mis cavilaciones solían enfocarse en lo que estaba mal y repasaban sin cesar las partes que pudieron salir mejor. Posteriormente, mi mente intentaría resolver el problema. ¿Pero cómo puedo arreglar algo que ya pasó? De manera deliberada pensaba en lo que había salido bien, pero parecía siempre mantenerse en segunda fila. En otras palabras, automáticamente, parecía colocar lo que estaba bien en la cajuela. ¿Cuál era el resultado de repasar lo que había salido mal y tratar de encontrar una solución? Poca o ninguna ganancia. Además, quedaba sintiéndome peor sobre la reunión.

### *Estrategia sugerida: empiece con ¿qué salió bien?*

Continuando con el ejemplo de mi proceder después de las reuniones, un día tomé un enfoque diferente al de contar lo negativo y lo que podría mejorar. Mientras manejaba de regreso a mi

oficina después de una comida de negocios, me pregunté inmediatamente ¿qué salió bien? Después, mi segunda pregunta: ¿qué fortalezas de carácter demostré en la reunión? Escuché cuidadosamente lo que mi mente tenía que decir. Observé a mi mente viajar a través de una gran cantidad de fortalezas. Esta junta no había sido distinta a las juntas previas. Lo que cambió fue mi forma de pensar en el seguimiento. ¡Las fortalezas de carácter que habían sido usadas se acumularon y acumularon, al punto que prácticamente no había espacio para considerar lo que había salido mal!

Mi mente reflexionó sobre cómo mi enfoque básico era de humildad asociada a curiosidad, ya que había centrado mi atención en la otra persona, había permitido que compartieran de manera amplia y profunda y los había motivado a continuar compartiendo al plantearles una variedad de preguntas. Utilicé el amor por el aprendizaje para reunir conocimiento sobre la organización de la persona y sus varios programas y su difusión. Usé autorregulación y perseverancia juntas de manera deliberada (algunos lo llamarían paciencia) para no interrumpir o expresar inmediatamente mi reacción. En su lugar, contuve de manera persistente este impulso natural. Cuando finalmente compartí mis comentarios y experiencias, fue desde mis fortalezas particulares de amor y esperanza. Estas fortalezas centrales fueron mi motor –o el vehículo– que impulsó lo que decía. En otras palabras, calidez, genuinidad, planeación orientada al futuro y positividad fueron lo que condujeron la conversación desde mi lado.

¿Qué salió mal? Dejé que una pequeña parte de mi atención pensara sobre la reunión desde la perspectiva de déficit. Ya había procesado mentalmente diversas dimensiones de la conversación desde la perspectiva positiva, por lo que solamente me saltó una pequeña área. Existía un punto de la conversación donde sentí que pude haber sido más delicado en la transición, en concreto, cuando introduje el punto de discusión en torno a cómo nuestras dos organizaciones podrían colaborar en el futuro. Pensé en cómo podría demostrar una mayor fortaleza de inteligencia social en escenarios futuros durante momentos de transición. Por ejemplo, en vez de lanzar una pregunta general sobre cómo podríamos trabajar más juntos, podría recurrir a comentarios motivados por el contexto como: “¡Guau!, en verdad parecemos tener mucho en común. Aprecio nuestra similitud en cuanto a visión y trabajo duro. Esto me lleva a preguntarme sobre cómo podríamos colaborar en el futuro ¿Tiene alguna idea al respecto?”.

En cursos de licenciatura con estudiantes y en prácticas de fortalezas basadas en *mindfulness* (PFBM; Niemiec, 2014a), he incorporado una actividad de “¿Qué salió bien?” al inicio de cada semana. Éste resulta un espacio para discutir los ejercicios y actividades de tarea. Evidentemente, habrá discusiones sobre lo que no salió bien; qué obstáculos se interpusieron en el camino; qué cosas no se hicieron –y son importantes de abordar. No obstante, si esto es la totalidad de la experiencia, entonces resulta unidimensional. Incorporar un enfoque en lo positivo y lo bueno desde el inicio asegura que se les preste atención a las fortalezas, lo que ayuda a construir una buena base para la discusión.

## Ser rígido al respecto de las fortalezas superiores

### *Trampa conductual*

Se leerá bastante sobre el valor de las fortalezas particulares en este libro –y a pesar de mi mención frecuente de las fortalezas particulares, probablemente aún esté infravalorando su potencial. Dicho lo anterior, es posible quedarse atrapado en las fortalezas superiores (p. ej. las *top cinco*) y desatender las demás. El quedarse atrapado es entrar en conflicto con el principio de “las 24 importan” y es, sobre todo, el reflejo de un acercamiento al trabajo con fortalezas rígido o ingenuo.

### **Estrategia sugerida: priorice las fortalezas superiores, pero atienda a todas**

Existen siempre muchos puntos de balance a tener presentes al trabajar con la nueva ciencia y práctica de fortalezas de carácter y con el campo más amplio de la psicología positiva. Uno de estos puntos de balance es el atender de manera simultánea a los principios de “las 24 fortalezas importan” y “las fortalezas particulares con frecuencia importan más”. A pesar de lo robusto del trabajo con fortalezas de carácter, probablemente sea poco sabio hiperfocalizarse en cualquier intervención o constructo. Es aquí cuando es importante la visión más amplia que ofrece la fortaleza de perspectiva.

Al interpretar los perfiles de fortalezas de carácter, el Instituto VIA recomienda precaución pues refiere que las personas revisan sus perfiles de fortalezas (o cualquier reporte interpretativo sobre fortalezas de carácter) con “pinceladas gruesas” en vez de con pinceladas precisas y afinadas. A continuación, un ejemplo de cómo puede verse esta aproximación con una cliente llamada Joan. Después de tomar la Encuesta VIA, le pregunté a Joan sobre lo que pensaba de sus resultados. Ella miró su perfil e inmediatamente reaccionó y exclamó, “Sí, creatividad y curiosidad son mis dos fortalezas superiores. Las utilizo todo el tiempo”. Después de hablar sobre estas dos fortalezas y sobre cómo las usa en su vida, le pregunté sobre el resto de sus fortalezas superiores y sobre cuál podría ser “particular” para ella. Ella negó el interés en hablar sobre otras fortalezas superiores. Hice la observación de que ella posee muchas fortalezas, a lo que ella rápidamente se resistió. Retomaré nuestro diálogo en ese punto.

**Ryan:** Esos son buenos ejemplos de creatividad y curiosidad en tu vida. Además, al mirar tu perfil, resulta claro que tienes muchas otras fortalezas, Joan.

**Joan:** No, únicamente tengo creatividad y curiosidad. Las otras no son yo. Mira al final. Ahí está la perseverancia en el número 24 y es correcto. No soy para nada perseverante.

**Ryan:** De hecho, todos nosotros tenemos todas estas fortalezas en algún grado. Puede ser que no estés acostumbrada a usar una o más de ellas.

**Joan:** Nah, yo no. Eso no es parte de mí.

**Ryan:** Estoy seguro de que hay ocasiones en las que has usado esta fortaleza al menos un poco en tu vida.

**Joan:** No la perseverancia o la persistencia. No soy de esa manera.

**Ryan:** ¿Qué impresión te da la palabra capacidades? Tienes cada una de estas fortalezas como una capacidad o potencial que puede ser desarrollado o expandido. Esto resulta cierto tanto para los números uno al cinco, como para los números 20 al 24.

**Joan:** No, no lo veo. Todos ustedes psicólogos son iguales. Siempre tratando de encontrar lo positivo. Te lo digo, no tengo perseverancia.

**Ryan:** Debería resaltar que estás perseverando con tu punto de vista en esta conversación. Estás mostrando perseverancia de una manera bastante fuerte conmigo en este momento. No te das por vencida con facilidad.

**Joan:** Eso es cierto. Soy perseverante cuando pienso que tengo la razón.

Joan luchaba por comprender sus cualidades hasta que se le señalaban en el momento (es decir, detección de fortalezas). Aunque de manera sutil, su fortaleza más inferior de perseverancia era fuerte y clara en algunas situaciones. Estaba poco pulida ya que ella podía ser obstinada y rígida con algunas perspectivas poco informadas, pero mostraba buena disposición a adaptarse cuando los hechos se le presentaban de manera clara. Joan y yo pasamos más tiempo dirigiéndonos a sus mejores cualidades de creatividad y curiosidad, pero de vez en cuando era importante recordarle esta conversación y que ella poseía muchas cualidades de las que podía hacer uso y ejercer en su vida.

## Exagerar el sobreuso

### *Trampa conductual*

El sobreuso de fortalezas de carácter se discute en el Capítulo 5, pero también se menciona aquí como una trampa en la que caen frecuentemente los profesionales. Sobreusar una fortaleza de carácter es expresarla con demasiada fuerza para la situación, lo que lleva a un incremento en la tensión, un problema particular, un conflicto de pareja, etc. El concepto de sobreuso ofrece una excelente manera de reformular los problemas (p. ej. en vez de llamar a alguien necio o terco, uno podría decir que están sobreusando su fortaleza de perseverancia). Esto hace que el sobreuso sea un tema fascinante y provocador.

El problema no es si se debe atender al sobreuso de fortalezas uno, el asunto es cuándo y qué tanto. Algunos profesionales competentes atienden el sobreuso de manera temprana y muchos clientes, al aprender sobre el tópico, desean empezar con ello. El problema con esto es que en realidad se trata de un enfoque basado en déficits usando el disfraz de fortalezas. Un sobreuso de fortalezas es una interpretación hecha por el profesional que significa que algo no está bien o está desbalanceado. Lo que se da con frecuencia a continuación es la preocupación de un cliente por el sobreuso o la desatención del profesional al aspecto básico de expandir, celebrar y apreciar las fortalezas de carácter. El sobreuso es un tema profundo, rico y uno en el que es fácil perderse.

Recuerdo ayudar a una consejera quien estaba usando fortalezas de carácter como una técnica para ayudar a un cliente estresado. Ella revisó el perfil de fortalezas de carácter de su cliente y sostuvo discusiones con él en torno a explorar y desarrollar sus fortalezas. En dichas conversaciones, el cliente se concentró su fortaleza superior de humildad y concluyó que estaba sobreusando su humildad, siendo demasiado abnegado, y que esa era la causa de sus problemas. La consejera aceptó este argumento y comenzó a dirigirse al sobreuso de humildad. Se preocupó de manejar el sobreuso, lo cual no ganó terreno. No sabía qué hacer. Le pregunté sobre el uso y los beneficios de la humildad de su cliente, a lo cual ella se resistió en un inicio, pero al examinar con mayor atención la verdadera naturaleza de la humildad sana (es decir, alguien con un buen autoconcepto quien es bueno en colocar la atención en los demás y priorizar el éxito de otros) se dio cuenta de que ella y su cliente, para empezar, nunca exploraron o entendieron la fortaleza. Tampoco pasaron un tiempo discutiendo el valor de la humildad y los beneficios concretos que traía a su cliente y a otros. Encontrar nuevas maneras de trabajar con este robusto concepto de humildad era todo lo que el cliente necesitaba, no encontrar maneras de corregir un sobreuso de éste. La consejera era ahora capaz de ofrecer a su cliente una nueva manera de verse a sí mismo y al mundo a su alrededor a través del lente de su fortaleza particular.

Aunque con frecuencia será más fuerte el deseo de enfocarse en el sobreuso de fortalezas que el de desarrollar una fortaleza infrautilizada, nueva investigación apunta a que es, de hecho, la infrautilización y no el sobreuso el mayor problema que enfrentan las personas (Freidlin *et al.*, 2017). La infrautilización de fortalezas de carácter tiene una relación más fuerte con menor prosperidad, menor satisfacción de vida y mayor depresión de la que la tiene el sobreuso de fortalezas de carácter.

### ***Estrategia sugerida: entender, expandir y apreciar antes de revisar el sobreuso***

Entender cómo expandir, apreciar y celebrar las fortalezas puede ser un buen remedio para aquellos que muestran el fetiche por el sobreuso de las fortalezas de carácter. Es simplemente

un asunto de “primero lo primero”. Ayudar a los clientes a conectarse con sus mejores cualidades de una manera significativa antes de volcarse a diferentes maneras de lidiar con los déficits, para lo que siempre habrá tiempo.

Me encontraba orientando a una consultora de negocios quien deseaba trabajar en sus fortalezas de carácter y describía su enfoque como “quiero dejar de sobreusar mi prudencia”. Observé su perfil de fortalezas de carácter y vi que prudencia estaba en sus cinco fortalezas superiores. Primero le pedí que describiera su prudencia y cómo la usa en realidad, antes de investigar cómo la “sobreusa”. No fue capaz de encontrar un solo ejemplo de cómo usaba su prudencia (¡una de sus fortalezas particulares!). Me sentí triste por ella dado que era muy rápida para autocriticarse, desaprobarse, evitar y pasar por alto una cualidad que sin duda le había servido bien de muchas maneras a lo largo de las décadas. Sabiendo que la prudencia se relaciona con planeación, pensar antes de actuar y pensar con detalles sobre las decisiones, le pedí que compartiera sobre una época en su vida en la que tomó una decisión importante. Rápidamente relató su decisión de hace un año cuando cambió de compañía. Prosiguió a compartir como le tomó dos años pensar sobre la decisión, escribió análisis de costo-beneficio, pidió opiniones a colegas de confianza, asistió a diversas entrevistas y analizó sus finanzas. Pasó tiempo examinando sus valores y cómo sus fortalezas y valores podrían jugar un papel conjunto en múltiples trabajos posibles. En última instancia tomó la decisión de cambiar de trabajo y, aún cuando implicó un decremento sustancial de sueldo, resultó en un incremento de su nivel de “significado” en el trabajo. La descripción de su proceso era un epítome de la fortaleza de prudencia en acción. Fue una de las mejores decisiones de su vida y fue orquestada y administrada por la prudencia. Cuando le señalé lo anterior tuvo un momento de “¡ajá!”. Finalmente entendió la prudencia y el valor que tuvo para ella. Posteriormente echamos una mirada a su vida diaria y a las maneras en que usaba su prudencia a lo largo de sus días, al preparar los almuerzos de sus dos hijos para la escuela; al observar cuidadosamente cada mañana cómo ellos se subían al autobús sin partir hasta que éste estuviera fuera de la vista; al planear acciones para cada uno de sus subordinados en su equipo de trabajo, etc. Conforme su fortaleza de prudencia le era más clara, en vez de tornarnos a discutir el sobreuso, le pedí que enlistara como tarea 100 maneras en las que había usado la fortaleza de prudencia en su vida.

Para que los árboles no nos impidan ver el bosque al priorizar el sobreuso y olvidar los aspectos básicos, los profesionales pueden tomar una decisión consciente de dirigirse al uso antes de al sobreuso.

## Tomar una postura prescriptiva o autoritaria

### *Trampa conductual*

Orientarse únicamente a trabajar las fortalezas en vez de explorarlas resulta un enfoque autoritario; es decirle a una persona qué es lo más importante para que ella desarrolle, en lugar de co-explorar fortalezas. Este autoritarismo suele ser rampante en las escuelas.

A lo largo de las décadas, el campo de la ciencia del carácter ha estado dominado por enfoques marcados por un planteamiento autoritario. El trabajo alrededor del carácter, la psicología del carácter y la educación del carácter poseen una larga historia; una revisión extensiva de éste va más allá del alcance y la intención del presente capítulo (ver Lapsley y Power, 2005, para una buena revisión sobre algunas de las mejores reflexiones en estas áreas; ver Berkowitz y Bier, 2007, para el resultado de un metaanálisis sobre lo que funciona en la educación del carácter).

La palabra carácter viene de la palabra griega que significa “marca grabada” y “símbolo o impresión en el alma”. Estas frases implican una cualidad invariable o inmutable, así como un

sentido de permanencia. Dichas descripciones se encuentran reforzadas por programas que pretenden entrenar o enseñar el “buen” carácter. Tales programas de educación del carácter se encuentran presentes de manera extensa en programas atléticos y de educación y, muchos, son una extensión de una agenda religiosa, política o educativa.

Cuando la gente habla sobre la palabra “carácter”, tal como en las frases “él es un hombre de buen carácter” o “ella tiene mucho carácter”, con frecuencia quieren decir que esa persona tiene mucha integridad o que es una persona honesta. Eso implica que se vea al carácter como algo que abarca un solo rasgo o cualidad. Otros defienden que la característica más esencial del carácter es la moderación o el control de los apetitos personales (es decir, similar al rasgo de carácter de la autorregulación; Hunter, 2000). El resultado de tal planteamiento sobre el carácter es similar a una mentalidad de “todo o nada” –ya sea que tienes carácter o no lo tienes. Eres una buena persona o una mala persona. Por lo tanto, el hombre o mujer deshonesto está condenado. Considere al golfista Tiger Woods o al expresidente de EUA Bill Clinton: ¿son estos hombres de “mal” carácter debido a sus aventuras amorosas? ¿Qué hay de la perseverancia y autorregulación ejemplar de Woods en el campo de golf, y del liderazgo y los escritos sobre bondad y generosidad de Clinton (2007)? ¿Qué hay sobre Marion Jones y Tonya Harding, ambas atletas olímpicas que hicieron trampa en algún punto de su carrera? ¿Deben estas increíblemente talentosas y trabajadoras mujeres ser etiquetadas y echas a un lado como aquellas con un mal carácter? Albert a Einstein puede ser visto por muchos como un hombre de gran carácter, aunque no lo es por su honestidad, sino por su creatividad, amor por el aprendizaje, perspectiva y reflexiones sobre espiritualidad.

### ***Estrategia sugerida: practique ser un jardinero autoritativo***

¡Cultive las semillas, no moldee la arcilla! Déjeme explicar: Como se discute en Linkins *et al* (2015), Neal Mayerson ofrece una metáfora sobre cómo los maestros se dirigen a sus estudiantes en programas de educación del carácter tradicionales y no tradicionales. Primero, existe el enfoque prescriptivo, el cual constituye la educación del carácter tradicional, usualmente autoritaria y análoga al proceso de ver a los niños como arcilla para ser moldeada. El “artesano” (escuela, educador u otra figura de autoridad) trabaja para transformar la “arcilla” (el carácter del estudiante) en una forma predeterminada. El artesano dicta que le gustaría desarrollar ciertas cualidades en cada niño ya que él o el sistema considera aquellas cualidades como las más importantes, por ejemplo, respeto, bondad, responsabilidad, equidad, perseverancia, etc. Por otro lado, existe el enfoque descriptivo e individualizado, usualmente autoritativo y análogo al proceso de ver a los niños como semillas a desarrollarse. No hay dos semillas iguales; cada una es genéticamente única y contiene ciertos rasgos y potencial, los cuales pueden o no ser expresados en última instancia, dependiendo de factores ambientales. La tarea del jardinero no es determinar cómo se desarrollará el crecimiento, sino más bien crear las condiciones óptimas para que ocurra el crecimiento y el desarrollo. Como una semilla individual, cada niño posee una constelación única de predisposiciones y posibilidades. Bajo condiciones favorables este potencial se expresará. El papel del educador –como aquel del jardinero– es proveer condiciones favorables que estimularán, alentarán y cultivarán el desarrollo.

Podrá parecer obvio, pero prácticamente cada programa de educación del carácter con el que me he topado asume alguna versión de este enfoque de “arcilla”. Esto es especialmente cierto para aquellos en el campo de la psicología positiva, donde los enfoques prescriptivos son dominantes. Incluso gente que debería de saber, como autores prominentes, investigadores expertos y figuras líder en la psicología positiva, son con frecuencia moldeadores de arcilla. Cada uno, de alguna manera, actúa como “la autoridad”, ansioso de inculcar rasgos particulares u otras prescripciones en otra persona, usualmente un joven impresionable (es decir, estudiante).

Esto resulta sorprendente ya que la mayoría de la gente parece identificar el método de la “semilla” como la mejor opción cuando estos enfoques les son explicados. Es difícil argumentar en contra de la explicación de que cada niño es un individuo y de que el rol del educador es ayudar al estudiante a revelar, primero, sus fortalezas de carácter (llamadas fortalezas particulares) y, posteriormente, a crear un ambiente donde aquellas fortalezas puedan brillar.

Claramente, esta metáfora puede expandirse al enfoque de cualquier profesional (no sólo maestros o educadores) que trabaje con un cliente o empleado. Los profesionales pueden priorizar enfoques que planten semillas y creen un ambiente de crecimiento al centrarse en lo siguiente:

- Plantear preguntas con frecuencia y de manera estándar.
- Dar la oportunidad para la expresión creativa de fortalezas únicas.
- Enfatizar la exploración personal y significativa de lo bueno.
- Percatarse y detectar cualidades positivas en el momento.
- Alimentar y desarrollar cualidades positivas.
- Otorgar retroalimentación apreciativa cuando se expresen fortalezas.
- Crear un ambiente donde la expresión única de fortalezas sea deseada y reforzada.
- Disponer un ambiente para el diálogo abierto y mutuo sobre fortalezas.
- Co-crear un ambiente de expresión de fortalezas y crecimiento.

---

## IDEAS FALSAS, REALIDADES Y CONSEJOS

---

Existen ocho ideas falsas o sesgos comunes que constituyen patrones de pensamiento incorrectos que pueden aparecer al tomar un enfoque basado en fortalezas. Ambos, los profesionales y sus clientes, pueden operar bajo dichas ideas falsas. Para cada idea falsa presentada a continuación, se presentará una “realidad” más balanceada, la cual refleja lo que se conoce hasta el momento a partir de la investigación y la práctica. Finalmente, se otorga un consejo como posible punto de acción para que los profesionales (y sus clientes) manejen o eviten el patrón erróneo de creencia. Entender estos patrones puede ayudarnos a profundizar nuestro entendimiento de lo que implica una práctica basada en fortalezas.

### Idea falsa uno: enfocarse en las fortalezas es optimismo

#### **Realidad**

Las fortalezas de carácter no solo acentúan lo mejor, sino también lo que usa para enfrentar, manejar y superar los problemas. La investigación muestra que las fortalezas de carácter ayudan a amortiguar los problemas (p. ej. Huta y Hawley, 2010), disminuirlos (p. ej. Gander *et al.*, 2013) y contribuyen a la resiliencia (p. ej. Martínez-Martí y Ruch, 2016; Shoshani y Slone, 2016).

Muchos plantean que, si alguien aconseja a otro a “usar sus fortalezas” o intenta ayudar a una organización a ser basada en fortalezas, entonces esto automáticamente significa que ese individuo está desatendiendo lo que está mal o es problemático, y que el individuo se enfoca de manera estrecha y única en las fortalezas. Esto, por supuesto, no es cierto. Los profesionales quienes priorizan el trabajo con fortalezas merecen más crédito que eso.

Esta idea falsa es un síntoma del sufrimiento del campo de la psicología positiva. La etiqueta de “positivo” acarrea el supuesto de que la psicología positiva únicamente examina lo

positivo y no aborda lo “negativo”. Cualquier profesional o líder serio de la psicología positiva sabe que se trata de una afirmación injusta. De hecho, algunos académicos en la psicología positiva han hecho un gran esfuerzo para refutar lo anterior y han llamado una “segunda ola de psicología positiva” que enfatiza los retos, dificultades y problemas que la gente tiene y cómo la ciencia de las emociones positivas, fortalezas y procesos internos son parte del sufrimiento y también pueden ayudar a manejar y a trascender el sufrimiento.

En un taller reciente en una universidad grande, le pedí a los participantes (en su mayoría profesores) que hablaran sobre los resultados de sus fortalezas de carácter entre ellos. Durante una discusión de la primera actividad, un profesor distinguido se levantó y expresó que su grupo había discutido la necesidad de prestar atención a lo negativo. Por supuesto, su comentario es en parte preciso; no obstante, él estaba asumiendo que una presentación sobre fortalezas trataría únicamente sobre lo positivo. Esto dista mucho de la realidad ya que las fortalezas de carácter se catalizan de manera rápida en momentos de dificultad, tragedia y estrés.

Me sorprende ver lo rápido que defendemos nuestra mentalidad negativa y nuestro sesgo hacia hablar sobre los problemas. Esto no resulta nunca más claro que en un ejercicio que ofrezco en los talleres que doy a *coaches* y a otros asistentes llamado “el reto de cinco minutos”. Para el ejercicio les otorgo a los participantes un minuto para hablar sobre cada una de las cinco fortalezas superiores (cinco minutos en total) con algún otro participante. Entre cientos de personas de diferentes culturas y profesiones emerge una reacción común: un minuto resulta demasiado para hablar sobre una fortaleza (¡sí, un minuto!). A la gente le resulta difícil encontrar maneras de describir cada una de sus mejores cualidades, ejemplos previos del uso de cada una y por qué cada fortaleza es importante para ellos. Sin embargo, cuando le pregunto a las mismas personas cuánto tiempo les gustaría hablar sobre cinco de sus problemas, existe un acuerdo inmediato en que se requeriría y desearía mucho más tiempo.

### **Consejo para el profesional**

Utilizar las fortalezas de carácter no sólo para desarrollar bienestar, sino también como un adjunto para manejar y entender a los problemas. Explicar a los clientes que las fortalezas de carácter se aplican a todas las vicisitudes de la vida –las altas, las bajas y los períodos intermedios. Son características que nos hacen humanos, que están presentes en los mejores y peores tiempos y que pueden explicar muchos de nuestros errores, así como ayudarnos a superarlos.

### **Idea falsa dos: trabajar con fortalezas es fácil**

#### **Realidad**

Si todo lo que un profesional hace es preguntar de manera ocasional a un cliente sobre sus fortalezas superiores y le instruye a usarlas con más frecuencia, entonces es cierto, el trabajo con fortalezas es fácil. Cuando uno considera la pluralidad de las fortalezas, la naturaleza multidimensional de cada fortaleza, la complejidad de la gran cantidad de situaciones que uno enfrenta cada hora para usar las fortalezas y la interacción entre las mismas fortalezas de manera interna y en la interacción con otros, repentinamente existe una profundidad y complejidad sustancial. Esta profundidad también se refleja en la investigación que trata de concebir los roles que juegan las fortalezas de carácter en entender y manejar la psicopatología (Freidlin *et al.*, 2017; Kashdan *et al.*, 2006), la exposición a la guerra (Shoshani y Slone, 2016) y la discapacidad (Niemic *et al.*, 2017).

### **Consejo para el profesional**

Enseñe, demuestre y discuta los varios temas esenciales sobre educación en fortalezas de carácter. Enseñe a los clientes a desarrollar una mentalidad de crecimiento en torno a las fortalezas de carácter ya que, por el resto de sus vidas, existirá aprendizaje y crecimiento importante con sus fortalezas de carácter.

### **Idea falsa tres: todas las fortalezas son iguales**

#### **Realidad**

No es cierto. Como se delinea en el Capítulo 1, se poseen tipos diferentes de fortalezas: fortalezas de talento o inteligencia, habilidades, valores, intereses y recursos. También posee fortalezas de carácter con sus muchas subcategorías (p. ej. fortalezas particulares, fásicas e inferiores). Cada una de estas categorías es importante y ofrece diferentes beneficios. Las fortalezas de carácter pueden servir como vías hacia cada una de las categorías de fortaleza; por ejemplo, el entusiasmo y las fortalezas particulares pueden alimentar intereses, la perseverancia y la autorregulación ayudan a incrementar las habilidades naturales y los talentos, y las fortalezas de tipo interpersonal ayudan a aprovechar en mejor medida los recursos. A pesar de los diferentes niveles de intercorrelación entre ellas, cada una de las 24 fortalezas de carácter es única y ofrece contribuciones distintas y novedosas al bienestar.

### **Consejo para el profesional**

Hacer un esfuerzo por entender la diferencia entre las distintas categorías de fortalezas. Plantear preguntas de evaluación para valorar cada una de ellas en sus clientes. Asegurarse de entender las distinciones menos obvias, por ejemplo, las diferencias entre bondad y amor o entre curiosidad y amor por el aprendizaje.

### **Idea falsa cuatro: las fortalezas de carácter son estáticas**

#### **Realidad**

Las fortalezas de carácter son dinámicas, multidimensionales y susceptibles a ser desarrolladas (ver Capítulo 1). Las fortalezas de carácter son parte de nuestra personalidad y décadas de investigación en personalidad muestran que, aunque ésta es bastante estable en el tiempo, se puede impactar en ella y se puede cambiar. Varios factores pueden tener impacto en nuestra personalidad, por ejemplo, cambios en nuestro rol vital (p. ej. tener un hijo o unirse a la milicia), eventos atípicos (p. ej. una experiencia traumática) e intervenciones deliberadas (p. ej. la meta de centrarse en desarrollar curiosidad). Hudson y Fraley (2015) realizaron un estudio de intervención que mostró que rasgos estables de personalidad son maleables y pueden cambiarse mediante la volición de un individuo. Un par de años después, Roberts *et al* (2017) condujeron un metaanálisis de 207 estudios de investigación en psicología clínica y encontraron que puede ocurrir un cambio marcado en rasgos de personalidad mediante intervenciones clínicas y no clínicas (¡y persistir de manera longitudinal!). Se requieren más estudios longitudinales para proveer de mayor entendimiento sobre los cambios evolutivos y los factores que influyen en nuestras fortalezas de carácter a través de las décadas.

### **Consejo para el profesional**

Estar preparado para ofrecer ejemplos a sus clientes sobre cómo ha impactado de manera positiva o ha cambiado dos o tres de sus fortalezas de carácter.

### **Idea falsa cinco: conocer sus fortalezas es suficiente**

#### **Realidad**

El conocimiento sobre las fortalezas es necesario, pero no suficiente para aprovechar todos los beneficios de nuestras fortalezas. La investigación muestra que, en efecto, es importante y beneficioso tener mayor conciencia de las fortalezas, pero también muestra que obtienen mayor provecho quienes usan sus fortalezas en su vida personal y en el trabajo (Hone *et al.*, 2015; Littman-Ovadia y Steger, 2010). Aquellos quienes usan sus fortalezas tienen mayor probabilidad de ser más felices y estar comprometidos con lo que hacen.

### **Consejo para el profesional**

Enseñar la exploración de fortalezas y el uso de fortalezas lleva al entendimiento y a mejores resultados positivos. Tener memorizadas un grupo de preguntas a las cuales acudir y que le ayuden a explorar el uso de fortalezas en su cliente.

### **Idea falsa seis: la mayoría de la gente ya conoce bien sus fortalezas de carácter**

#### **Realidad**

La ceguera a las fortalezas es generalizada; no obstante, se está corrigiendo en la sociedad.

### **Consejo para el profesional**

Pruebe esta idea errónea. A cada nuevo cliente (o cada nueva persona que conozca en una fiesta), pídale que nombre sus fortalezas o sus fortalezas de carácter sin darles pistas ni un “lenguaje común”. Estudie las reacciones que obtiene después de hacer esto 10 o más veces. ¿Responden las personas de manera rápida? ¿Existe profundidad y significado sustancial en sus respuestas? ¿Llega usted a conocer quiénes son en esencia? ¿Se utilizan las palabras sobre fortalezas de carácter VIA de manera intuitiva?

### **Idea falsa siete: “carácter” se refiere a un grupo de rasgos**

#### **Realidad**

¿Qué es carácter? El carácter es plural e idiosincrático para cada ser humano. El campo del carácter –y muchas organizaciones que enseñan sobre el carácter– ha argumentado por largo tiempo que el carácter puede reducirse a un atributo esencial (p. ej. honestidad o integridad) o a un puñado selecto de atributos (p. ej. bondad, respeto, equidad y responsabilidad). La nueva

ciencia del carácter reta este pensamiento anticuado y realiza la observación de que el carácter es mucho más idiosincrático y puede verse como plural (Linkins *et al.*, 2015; Peterson, 2006a). Estamos compuestos de muchos rasgos de carácter y la expresión de éstos viene en combinaciones o constelaciones de fortalezas, más que como rasgos aislados.

### **Consejo para el profesional**

Ver las 24 fortalezas de carácter en la portada interna de este libro. ¿Existen algunas fortalezas que eliminaría de su “carácter”? ¿Hay alguna que usted no valore por momentos en diferentes situaciones?

## **Idea falsa ocho: hablar sobre las fortalezas de carácter es presumido y egoísta**

Un participante de un taller lo explicó esta manera: “si le cuento a la gente sobre mis fortalezas, pensarán que soy presumido y narcisista. Me verán de manera diferente, pero diferente en un mal sentido. Entonces, no me incluirán en sus salidas sociales regulares después del trabajo”.

### **Realidad**

Hablar sobre las fortalezas de carácter es un método para revelar sobre uno mismo y promueve la intimidad en las relaciones. Diversos estudios ahora apoyan el hablar sobre lo bueno y cómo esto puede ser beneficioso para la persona que comparte y para quien recibe (Gable *et al.*, 2004; Lambert *et al.*, 2011; Reis *et al.*, 2010). De manera adicional, muchas fortalezas están de manera inherente orientadas a los demás, entre ellas bondad, equidad y trabajo en equipo, y el desplegarlas resulta generoso. Es importante recordar que hablar sobre fortalezas ayuda a las personas a verse a sí mismos de manera más plena y completa. Un enfoque egoísta implicaría tomar una actitud de superioridad en la que la persona cree que es mejor que los demás debido a sus fortalezas de carácter. Tal actitud de narcisismo es la antítesis de alguien quien comparte sus fortalezas de una manera genuina y balanceada.

Mucha gente referirá a esta idea errónea como la razón por la que no pueden hablar sobre sus fortalezas con otros. La gente con frecuencia culpará a su cultura por su incapacidad de hablar sobre fortalezas diciendo “no hacemos eso en nuestra cultura”. Tales opiniones deberán ser exploradas con una mentalidad abierta. Adicionalmente, los profesionales necesitan entender si existe algún grado de malentendido al respecto de la intención del trabajo con fortalezas (p. ej. que el individuo piense que se le está pidiendo que sea mejor que otra persona), algo de evitación de la incomodidad o el uso de la “carta de la humildad”. En efecto, existe cierto grado de incomodidad al hacer algo nuevo, como hablar sobre las fortalezas de carácter propias, y esta incomodidad puede conducir a la ansiedad o la evitación. Por lo tanto, afirmar humildad es una manera de evitar el malestar.

### **Consejo para el profesional**

Se trata de una idea errónea compleja, por ello ofrezco cuatro consejos para abordarla.

1. Practicar la no evitación de la charla sobre fortalezas y enseñe a los clientes la no evitación. No estoy diciendo que se sea insensible culturalmente ni poco inteligente socialmente. En su lugar, argumento que nuestras maneras de comunicarnos con los demás necesitan ser más balanceadas y que requerimos desplegar inteligencia social. Cuando compartimos fortalezas –o cualquier otra cosa, para el caso– las demandas de la situa-

ción son importantes. Importa lo que uno dice, cuándo lo dice y cómo lo dice. Es cierto que resulta poco modesto si su actitud implica, directa o indirectamente, presentar sus fortalezas como superiores a las fortalezas de los demás, o que debido a sus muchas fortalezas usted es una mejor persona que otros. No es falta de modestia, sin embargo, nombrar y compartir sus fortalezas.

2. Aprovechar los beneficios positivos sobre el bienestar al compartir sus fortalezas y otorgue a otros los beneficios del bienestar al involucrarse en una conversación basada en fortalezas. Si únicamente se comparte lo que está mal (p. ej. “¡Mis hijos me estresaron ayer!”) o es neutro (p. ej. “¿Cuál es el pronóstico del tiempo para esta tarde?”), entonces no se revela el cuadro completo.
3. No privar a otros de saber quiénes son. Cuando no se comparten nuestras fortalezas, cualidades buenas o experiencias positivas, estamos privando a otros de aprender acerca de nosotros. En su lugar, los demás ven una fachada. Únicamente ven una parte de su personalidad, pero no acceden a la vista completa. Esto puede limitar las relaciones. Tengo una amiga cuya fortaleza más alta es la humildad. De vez en cuando, ella sobreesu su humildad. El resultado es que las personas no llegan a conocerla. Tiendo a no saber sobre sus muchos logros y experiencias positivas ya que ella no las comparte con facilidad, por lo tanto, siento que no la conozco tan bien como a mis otros amigos.
4. Ofrecer educación sobre la humildad y sobre cómo hablar sobre las propias fortalezas beneficia a otros. Los científicos de la humildad han encontrado que la humildad verdadera no se obtiene al degradarnos a nosotros mismos, al reprendernos, mantenernos callados o ser sumisos. Por el contrario, una verdadera humildad involucra tener una autoestima confiada y fuerte, con la cual podamos de manera fácil priorizar y tornar la atención hacia otros. Una persona humilde no depende de los elogios de otros para sentirse mejor. Por años, he enfatizado la importancia de esta fortaleza de carácter y el compartir nuestras fortalezas desde una perspectiva de profunda humildad. En ocasiones, los grupos se ríen cuando argumento en favor de la importancia de la humildad y sobre el hallazgo de que es una de las fortalezas menos comunes alrededor del mundo. Como el investigador Everett Worthington (2007) se refiere a ella, la humildad es la virtud silenciosa. En vez de crear una humildad falsa, dé prioridad a una humildad verdadera que represente un sentido fuerte del *self*, en el que la revelación de uno mismo sea fuerte y cómoda y en el que se de importancia también a la otra persona, ayudándolos a expresar sus mejores cualidades.

---

## EVITACIÓN, NO EVITACIÓN Y CULTURA

---

Este último punto lleva a una discusión mas profunda sobre la evitación. La evitación se encuentra en el centro de muchos problemas humanos. Es casi siempre, por definición, un factor contribuyente a los trastornos asociados con la ansiedad –y el miedo. Si uno le tiene un miedo terrible a algo –hablar en público, elevadores, comer en restaurantes, hablar con otra persona– lo más probable es que evite el objeto temido por completo o tanto como sea posible. Cuando evita el estímulo de miedo, no tiene la oportunidad de enfrentar el miedo, de usar sus estrategias de afrontamiento, de retarse a sí mismo o superar el miedo. En su lugar, la ansiedad o el miedo aumentan. Esta es la razón por la que el tratamiento basado en evidencia más fuerte para los trastornos de ansiedad (exposición en vivo y prevención de respuesta) involucra el manejo de la evitación de manera central.

Resulta natural para muchos individuos intentar evitar el tópico de las fortalezas de carácter debido a que no cuentan con un entendimiento sustancial sobre lo que se quiere decir con fortalezas o con un conocimiento práctico de sus propias fortalezas. Es mucho más fácil intentar evitar la incomodidad que viene de compartir algo nuevo o de la preocupación sobre cómo puedan ser percibidos por los demás.

Algunos pueden decir que esta reacción a compartir las fortalezas es cultural. Sí, es cierto que algunas culturas tienen menor probabilidad general de revelar acerca de sí mismas y es cierto que existe un “pensamiento de grupo” en juego hacia aquellos que hablan acerca de sí mismos de una manera unidimensional y positiva. Muchos argumentan que es más probable que la gente de ciertos países refieran que la humildad previene que discutan sus fortalezas: personas de muchos países asiáticos; gente de países escandinavos donde la Ley de Jante es un fenómeno cultural o aquellos en Australia, donde el síndrome de alta exposición (o de amapola alta –*tall poppy syndrome* en inglés) es un fenómeno subyacente. Yo mismo me he encontrado con esas respuestas en cada una de aquellas regiones del mundo. Sin embargo, también he escuchado comentarios idénticos de gente en cada ciudad occidental donde he presentado las fortalezas. Usar la “carta de la humildad” parece ser más una reacción visceral universal que algo que está únicamente basado en la cultura.

Para aquellos menos familiarizados con fenómenos como la Ley de Jante y el síndrome de alta exposición (*tall poppy syndrome*), éstos se refieren a la visión de que se deberá resentir y atacar a la gente que intenta elevarse por encima de otros, o bien, que deberá derribárseles al nivel de los demás. En efecto, este pensamiento puede permear la consciencia, costumbres y conducta de mucha gente. El reconocido autor brasileño Paulo Coelho (2012) parece estar de acuerdo con estos puntos al decir que cree que la Ley de Jante no es prominente solo en Brasil, Francia y Escandinavia, sino en todo el mundo. Coelho posteriormente argumenta a favor de una anti-Ley de Jante que dictaría algo similar a lo siguiente: “Vales mucho más de lo que piensas. Aunque no lo creas, tu trabajo y tu presencia en este mundo son importantes”.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Las tablas 4-1 y 4-2 proveen un resumen de las trampas conductuales y las soluciones potenciales, así como sobre las ideas falsas exploradas en este capítulo.

**Tabla 4-1**

### Trampas conductuales y estrategias sugeridas

Trampa conductual	Estrategia sugerida
Únicamente presentarse	Prepárese con el primado de recursos.
Remediar fortalezas inferiores, déficits y debilidades	Eduque sobre las fortalezas particulares y los sesgos, posteriormente no se oponga a la resistencia.
Entrar en acción antes de entender	Antes de la activación, considere el conocimiento y explore.

Tabla 4-1

**Trampas conductuales y estrategias sugeridas  
(continuación)**

Empezar con lo negativo, las dificultades (¿qué salió mal?)	Empiece con lo positivo, las fortalezas (¿qué salió bien?).
Ser rígido al respecto de las fortalezas superiores	Priorice las fortalezas superiores, pero atienda a todas.
Exagerar el sobreuso	Entienda, expanda, celebre y aprecie las fortalezas particulares antes de revisar cómo están siendo sobreusadas.
Tomar una postura prescriptiva o autoritaria	Practique ser un jardinero autoritativo.

Tabla 4-2

**Ideas falsas comunes y reformulaciones  
basadas en la realidad**

Idea falsa común	Reformulación basada en la realidad
Enfocarse en las fortalezas es optimismo	Las fortalezas de carácter acentúan lo mejor y nos ayudan a enfrentar, manejar o superar problemas.
Trabajar con fortalezas es fácil y, por lo tanto, no requiere de nuevo aprendizaje	Entender la profundidad de las fortalezas de carácter mediante estudiar su pluralidad, su multidimensionalidad, su aplicación basada en el contexto, y su uso con psicopatología, trauma y discapacidad.
Todas las fortalezas son iguales	Tenemos muchos tipos de fortalezas y muchos subtipos de fortalezas de carácter con beneficios sobrepuestos y únicos.
Las fortalezas de carácter son estáticas y no cambian	Las fortalezas de carácter son dinámicas, multidimensionales y se pueden desarrollar.
Conocer sus fortalezas es suficiente	La autoconciencia de las fortalezas es fundamental, pero el uso de fortalezas acarrea más beneficios sustanciales.
La mayoría de la gente ya conoce bien sus fortalezas de carácter	Aunque ha disminuido potencialmente, la ceguera a las fortalezas (especialmente a las fortalezas de carácter) es generalizada y está basada en el contexto.
“Carácter” se refiere a un grupo de rasgos	El carácter es plural e idiosincrático.
Hablar sobre las fortalezas de carácter es presumido y egoísta	Hablar sobre las fortalezas de carácter es un método de auto-revelación y promueve la intimidad en las relaciones.

# TÓPICOS AVANZADOS EN LA APLICACIÓN DE FORTALEZAS DE CARÁCTER

---

---

## INTRODUCCIÓN

---

---

Albert Einstein dijo, “Entre más aprendo, más me doy cuenta de que no sé”. Cada uno de los temas en este capítulo podría llenar libros enteros por sí mismo, lo que resalta el hecho de que desconocemos más sobre las fortalezas de carácter respecto de lo que sí sabemos. Conforme las personas llegan a conocer sus fortalezas y las fortalezas de otros, surge la complejidad, emergen nuevas preguntas y se despliegan oportunidades de integración. Los profesionales comienzan a cuestionar la aplicación de las fortalezas de carácter entre diversas poblaciones y los matices del uso de fortalezas en las relaciones y en el manejo de problemas. Esto conduce a conceptos importantes que surgen cuando se comprende la aplicación de fortalezas en estas áreas, entre ellas el sobreuso, la infrautilización, puntos sensibles, sinergias, colisiones, moralidad y la integración de *mindfulness*, disfrute, flujo e hipnosis. Estos conceptos se examinarán en el presente capítulo como tópicos avanzados y dinámicas que son relevantes para que los profesionales ayuden a clientes, estudiantes y empleados.

---

---

## SOBREUSO, INFRAUTILIZACIÓN Y LA MEDIA DORADA

---

---

Como dice la frase, el contexto es el rey. La aplicación de fortalezas de carácter se da de manera contextualizada, cada situación en la que nos encontramos importa y puede contribuir a la expresión de nuestras fortalezas de carácter. Las fortalezas pueden expresarse con demasiada fortaleza en una situación dada (sobreuso de fortalezas), con demasiada sutileza o no expresarse de todo en una situación particular (infrautilización de fortalezas) y entonces uno mismo u otros pueden verse afectados negativamente de algún modo. Cualquiera de las 24 fortalezas de carácter VIA puede sobreusarse o infrautilizarse (Grant Schwartz, 2011; Niemiec, 2014b), lo cual también ha sido reconocido con respecto a otras categorías de fortalezas con el paso de los años (Biswas-Diener *et al.*, 2011; Kaiser y Overfield, 2011; Linley, 2008). El sobreuso de la curiosidad puede conducir a alguien a una parte peligrosa de la ciudad, mientras que la infrautilización de equidad puede llevar a problemas en las propias relaciones, o la infrautilización de esperanza a sentirse poco realizado. Esto señala la importancia de encon-

trar balance con la expresión de virtudes y fortalezas de carácter. Los académicos han discutido sobre cómo las virtudes pueden ser **correctivas** y **expresivas** (Goleman, 1997; Yearley, 1990), en el sentido de que las virtudes y las fortalezas de carácter pueden servir para corregir una tentación o un vicio (p. ej. la autorregulación puede contrabalancear la impulsividad; el entusiasmo puede corregir la pereza; la humildad puede contrabalancear la arrogancia). Al mismo tiempo, las virtudes y fortalezas de carácter son con frecuencia una expresión de lo que es mejor en un individuo.

Resulta clara la importancia de encontrar balance en el uso de fortalezas y los investigadores lo han enfatizado teóricamente (p. ej. Biswas-Diener *et al.*, 2011; Fowers, 2008; Grant y Schwartz, 2011; Schwartz y Sharpe, 2006). Adicionalmente, se han encontrado beneficios empíricos del balance de las fortalezas de carácter. Por ejemplo, los investigadores han denominado a tener balance en las fortalezas como una fortaleza que sirve para todo y se ha encontrado que es un predictor único de un mayor bienestar (Young *et al.*, 2014). En otro estudio que demuestra la importancia del balance de las fortalezas de carácter, Allan (2014) encontró que algunos pares de fortalezas de carácter predicen el significado de vida cuando ambas fortalezas en el par son altas (p. ej. honestidad/bondad, amor/inteligencia social, esperanza/gratitud), mientras que lo opuesto fue cierto para un cuarto par –valentía/equidad– en el que una mayor discrepancia entre dichas fortalezas predijo significado sólo cuando la valentía es más alta.

La mayoría de los investigadores en fortalezas acreditan a Aristóteles (S. IV AC/2000) como el primer filósofo en articular el concepto de balance con respecto a la expresión de la virtud. Aristóteles fue un filósofo práctico que creía que todas las virtudes eran un balance de exceso y deficiencia, en el que la “media dorada” es el punto medio deseable entre los vicios, por ejemplo, la virtud del coraje es la media entre temeridad (exceso) y cobardía (deficiencia). La media dorada es similar al “camino medio” del Buddha, “la doctrina de la medianía” de Confucio y “el principio de Ricitos de Oro” (algo que “simplemente está bien”, del cuento popular). Expandiendo lo anterior a las fortalezas de carácter, “la media de oro de las fortalezas de carácter” significa aplicar la combinación correcta de fortalezas de carácter en el grado adecuado en el contexto adecuado (Niemi, 2014a). El recuadro 5-1 delinea 10 principios esenciales para entender el sobreuso de fortalezas. Con frecuencia se usa a la metáfora de la orquesta sinfónica para entender la media dorada. A continuación, se presenta esta metáfora como una descripción para un cliente:

Usted es el maestro que conduce el desempeño de una variedad de instrumentos poderosos (es decir, fortalezas de carácter). Usted convoca a uno o más instrumentos en el momento correcto durante el movimiento. Puede llegar a señalar con regularidad a algunos instrumentos, como a la sección de violines (es decir, fortalezas particulares), a otros como los trombones los convoca en el momento adecuado con una frecuencia semi-regular (es decir, fortalezas medias) y tornará a otros con aún menos frecuencia; sin embargo, con certeza los necesitará como parte de la partitura integral, por ejemplo, los tambores (es decir, fortalezas inferiores). Recuerde, esta es su sinfonía y la expresión es única de usted, la cantidad de música de cada instrumento será determinada por usted a cada momento. Esta combinación de momentos crea una bello e inspirador desempeño (es decir, es una manifestación de quien usted es: su carácter).

Chris Peterson (2006b) ofreció un marco conceptual para que las fortalezas de carácter asistan en el mapeo de los trastornos psicológicos y sirvan como una mejora (o cambio de paradigma) al modelo categórico, basado en déficits del DSM. Peterson sugirió que cada fortaleza de carácter puede mapearse como una exageración, ausencia u opuesto. Por ejemplo, la equidad puede ser vista como favoritismo (ausencia), prejuicio (opuesto) y desapego (exageración). La esperanza puede clasificarse como orientación al presente (ausencia), pesimismo o desapego

### RECUADRO 5-1. Diez principios del sobreuso de fortalezas, acorde a la adaptación de Niemiec (2014b)

1. Cualquiera de las 24 fortalezas de carácter puede ser sobreusada o infrautilizada.
2. Cualquiera de las 24 fortalezas de carácter puede situarse a lo largo de un continuo en términos de su expresión en una situación dada, donde el centro es un uso balanceado y óptimo en términos de la cantidad adecuada para la situación.
3. Cuando se sobreusa o infrautiliza una fortaleza de carácter ya no se considera una fortaleza. Por ejemplo, el sobreuso de curiosidad en una situación particular ya no es curiosidad, se convierte en algo más. Por ejemplo, ser entrometido.
4. El sobreuso y la infrautilización varían acorde a la expresión del individuo y su ajuste al contexto.
5. Es más probable que los individuos sobreusen sus fortalezas más altas e infrautilicen sus fortalezas inferiores, aunque esto debe percibirse como un punto de inicio para el auto entendimiento y no una prescripción.
6. El sobreuso y la infrautilización se convierten en un problema cuando afectan de manera negativa a uno mismo o a los demás.
7. El sobreuso y la infrautilización pueden manejarse mediante evocar otras fortalezas de carácter o al moldear la fortaleza en cuestión para usarla de una nueva manera.
8. El sobreuso y la infrautilización ofrecen un lenguaje adicional para replantear los problemas de tal manera que los clientes se vean a sí mismos desde una perspectiva diferente.
9. El sobreuso y la infrautilización reflejan elementos de un enfoque basado en déficits, ya que enfatiza lo que están mal; sin embargo, también retienen importantes elementos basados en fortalezas ya que se examinan cualidades positivas esenciales en el individuo.
10. El sobreuso y la infrautilización pueden facilitar nuevas vías de exploración e intervención para los clientes.

ranza (opuesto) y optimismo (exageración). En 2009 y 2010, con el apoyo de Peterson, ofrecí el lenguaje de este marco conceptual a grandes grupos de profesionales de distintas culturas quienes atendían entrenamientos extensivos en fortalezas de carácter. La respuesta, hablando en general, fue que era confuso y complicado de manejar desde un punto de vista práctico. Los profesionales reportaron que era difícil de internalizar y aplicar con sus estudiantes, clientes y empleados. Por lo tanto, con la ayuda de investigadores y profesionales líderes en fortalezas de carácter, así como del Instituto VIA, simplifiqué el modelo a un modelo continuo que reflejara el sobreuso, el uso óptimo y la infrautilización para cada una de las fortalezas de carácter, intentando retener tanto como fuera posible del pensamiento original de Peterson (Niemiec, 2014a). En la tabla 5-1 se describe el lenguaje del sobreuso, la infrautilización y el uso óptimo de las 24 fortalezas de carácter. Este enfoque conceptualmente claro y práctico ha sido bien recibido; usado por otros investigadores en el campo (p. ej. Rashid, 2015) La investigación inicial ha encontrado, además, que no solamente es conceptualmente sólido, sino que parece ser útil y preciso al predecir trastornos psicológicos, específicamente el trastorno de ansiedad social (Freidlin *et al.*, 2017).

El marco lingüístico delineado en la tabla 5-1 ha sido probado por investigadores (Freidlin *et al.*, 2017). Estos investigadores encontraron que las fortalezas de carácter pueden ciertamente ser sobreusadas o infrautilizadas e, incluso, pueden ser dañinas a la salud mental. El sobreuso de fortalezas de carácter y la infrautilización de fortalezas de carácter se vincularon cada una con menor prosperidad, menor satisfacción de mi vida y mayores niveles de depresión, mientras que el uso óptimo de fortalezas de carácter se vinculó con una prosperidad significativamente más alta, mayor satisfacción de vida y menor depresión. Resulta interesante señalar que el problema más sustancial (es decir, las correlaciones más altas) entre estas tres variables fue la infrautilización de fortalezas de carácter, no el sobreuso. El estudio también dio una nueva

Tabla 5-1

**El lenguaje del sobreuso, infrautilización  
y uso óptimo de fortalezas de carácter**

<b>Fortaleza</b>	<b>Sobreuso</b>	<b>Infrautilización</b>	<b>Uso óptimo</b>
Creatividad	Excentricidad	Conformidad	Originalidad que es adaptativa
Curiosidad	Intromisión	Desinterés	Exploración, buscar novedad
Juicio	Intolerancia, cinismo	Falta de reflexión	Pensamiento crítico y racionalidad
Amor por el aprendizaje	Sabelotodo	Exceso de confianza	Profundizar de manera sistemática en el conocimiento
Perspectiva	Altivez	Superficialidad	Ver el panorama completo
Valentía	Temeridad	Cobardía	Enfrentar los miedos, confrontar la adversidad
Perseverancia	Obsesividad	Precariedad	Seguir adelante, sobreponerse a los obstáculos
Honestidad	Moralista	Falsedad	Ser auténtico
Entusiasmo	Hiperactividad	Sedentarismo	Entusiasmo por la vida
Amor	Promiscuidad emocional	Aislamiento emocional	Genuinidad, calidez recíproca
Bondad	Intrusión	Indiferencia	Hacer por los demás
Inteligencia social	Sobreanalizar	Obtuso, despistado	En sintonía, hábil
Trabajo en equipo	Dependencia	Egoísmo	Colaborativo, participa en el esfuerzo del grupo
Equidad	Desapego	Parcialidad	Igualdad de oportunidades para todos
Liderazgo	Despotismo	Sumisión	Influir positivamente en los demás
Perdón	Permisividad	Inmisericorde	Dejar ir el dolor cuando se es perjudicado
Humildad	Auto depreciación	Autoestima infundada	El logro no aumenta el valor
Prudencia	Rigidez	Búsqueda de sensaciones	Precaución sabia
Autorregulación	Inhibición	Auto indulgencia	Autocontrol de los vicios

Tabla 5-1

### El lenguaje del sobreuso, infrautilización y uso óptimo de fortalezas de carácter. (continuación)

Apreciación por la belleza y la excelencia	Esnobismo o perfeccionismo	Abandono	Ver la vida detrás de las cosas
Gratitud	Congraciarse	Individualismo rudo	Agradecimiento
Esperanza	Optimismo infundado	Negatividad	Expectativas positivas
Humor	Euforia	Demasiado serio	Ofrecer placer/ risa a los demás
Espiritualidad	Fanatismo	Anomia	Conectar con lo sagrado

Reproducida con autorización de Niemiec, R. M. (2014a). *Mindfulness and character strengths: A practical guide to flourishing*. Boston, MA: Hogrefe Publishing

mirada a la psicopatología a través de esta óptica, específicamente al trastorno de ansiedad social. La combinación particular de seis fenómenos de sobreuso e infrautilización clasificó correctamente al 87.3% de las personas con o sin trastorno de ansiedad social. Dicha combinación fue el sobreuso de inteligencia social y humildad, y la infrautilización de inteligencia social, autorregulación, entusiasmo y humor.

En términos prácticos, el sobreuso de cualquier fortaleza de carácter es con frecuencia una pérdida del panorama más amplio, en la que el individuo se ha quedado atrapado en un *modus operandi*, por ejemplo, la persona con alto nivel de perseverancia que no sabe cuándo renunciar, aceptar que se ha esforzado pero que un proyecto particular no dará frutos. La infrautilización de cualquier fortaleza de carácter es con frecuencia el resultado de estar en piloto automático, perdido en la falta de conciencia, de pasar de manera rutinaria por la vida. Por ejemplo, una persona que es desatenta hacia un amigo que está llorando y necesitado, está potencialmente infrautilizando la inteligencia social o la bondad. La infrautilización puede reflejar una pérdida de coraje en la que el individuo no expresa quién es por miedo a ser juzgado o no aceptado. Si bien existen numerosas maneras en las que podemos sobreusar o infrautilizar nuestras fortalezas de carácter, la tabla 5-2 ofrece una lista no exhaustiva de sus tipos y se acompaña de ejemplos para profundizar en el desarrollo de los constructos. La infrautilización puede distinguirse de los tipos de ceguera a las fortalezas que se discutieron en el Capítulo 2 en tanto que la última es conceptual y la primera se refiere a la practicidad de las fortalezas en acción o inacción. Dicho lo anterior, analizar y entender la ceguera a las fortalezas puede sumar a la variedad de ejemplos de infrautilización de fortalezas. En su estudio sobre las acciones virtuosas de Mahatma Gandhi, la académica de las virtudes Nancy Snow (2016) identificó tipos de “empeño” o esforzarse demasiado, los cuales traduzco a la terminología del sobreuso en la tabla 5-2.

Una psicóloga escolar se encontraba trabajando con un niño dotado de América Central quien presentaba trastorno por déficit de atención y tenía un alto nivel de autorregulación. A ella le preocupaba que el sobreusara su autorregulación y se volviera demasiado rígido, controlador y perfeccionista en el trabajo escolar y que, entonces, se abrumara. Ella decidió tomar el enfoque de priorizar el descubrir, explorar y usar antes de sobreusar las fortalezas particulares (ver

Tabla 5-2

## Ejemplos de sobreuso e infrautilización

Tipo de desequilibrio	Nombre	Explicación	Ejemplo de fortaleza de carácter
Sobreuso	Forzar	Presionarse a uno mismo a actuar antes de estar listo.	Gabriel fuerza el perdón hacia Negan y se siente artificial y poco genuino.
	Impulsividad	Saltar antes de pensar en cómo actuar o evaluar nuestra preparación emocional.	Tara fue impulsiva con su entusiasmo al aceptar nuevos proyectos antes de darse cuenta de que ya tenía demasiados compromisos.
	Pensar demasiado	Pensar y repensar una decisión o escenario demasiadas veces.	Enid piensa demasiado sus planes (prudencia) para una fiesta de cumpleaños, al punto de que este pequeño evento se apodera de su vida a un grado anormal.
	Estándares inalcanzables	Tener estándares demasiado altos para uno mismo; esfuerzo perfeccionista hacia un estándar desbalanceado.	Al trabajar en un proyecto creativo, Sasha siente que el proyecto nunca es lo suficientemente bueno; se dice "siempre puede hacerse más".
Infrautilización	Omisión	No pensar en usar una fortaleza de carácter en un contexto particular o en una situación regular dentro de un contexto.	Jamás se le ocurrió a Glenn que sus fortalezas particulares de bondad y gratitud eran relevantes en el trabajo, no sólo en sus relaciones.
	Perdida o erosionada	La fortaleza se ha desvanecido con el tiempo; la persona ha perdido contacto con la fortaleza que alguna vez usaron con claridad.	Tras estar en un trabajo agobiante y de alta intensidad en su último empleo, Michonne ha "perdido" su sentido del humor.

Tabla 5-2

Ejemplos de sobreuso e infrautilización.  
(continuación)

Infrautilización	Perdida o erosionada	La fortaleza se ha desvanecido con el tiempo; la persona ha perdido contacto con la fortaleza que alguna vez usaron con claridad.	Tras estar en un trabajo agobiante y de alta intensidad en su último empleo, Michonne ha “perdido” su sentido del humor.
	Omisión	El individuo es fuerte con la fortaleza en diversos contextos y situaciones, no obstante, sin querer la omite en una ocasión particular.	La fortaleza particular de prudencia de Eugene fue anulada por su fortaleza particular de entusiasmo y perseverancia mientras echaba porras en un evento deportivo.
	Infravalorada	La fortaleza no es apreciada o no es vista como fortaleza y por eso es minimizada de manera reiterada.	Dwight no ve a la humildad como una fortaleza y por eso no hace esfuerzo alguno por mostrar modestia o un sentido de humildad, en vez, ronda en el narcisismo en casa y en el trabajo.
	Fortaleza menor	La fortaleza nunca ha sido muy fuerte o se le ha prestado poca atención.	Rosita tiene un bajo nivel de creatividad y no hace ningún esfuerzo por tratar de mejorar la fortaleza, por ello, no participa en las lluvias de ideas durante las juntas.

Capítulo 4). Esto dotó al joven de mayores recursos y más libertad de ser él mismo, mientras que para ella como profesional se sintió como un enfoque auténtico. Ella realizó los siguientes pasos, de manera exitosa, con él:

1. Explorar por completo la autorregulación como su fortaleza de carácter. Entender cómo se relacionan con su manejo de los impulsos y emociones, cómo ha utilizado la fortaleza de manera exitosa a lo largo de los años y qué pasa por su mente (es decir, pensamientos) cuando se encuentra en una zona de autorregulación.
2. Reunir retroalimentación adicional de su madre, padre y maestros. Aprender no sólo de sus dificultades sino también de sus conductas positivas (especialmente aquellas rela-

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

### Infrautilización

- **Reflexión clave.** Para manejar la infrautilización de fortalezas, los clientes (y los profesionales!) deben ser motivados a asumir una mentalidad de crecimiento sobre el desarrollo de sus fortalezas –son siempre el estudiante que está aprendiendo, no el maestro que todo lo sabe.
- **Exploración de la infrautilización.** Describa una situación en la que infrautilice una de sus fortalezas. ¿Qué puede hacer para ser más mindful de esta fortaleza? ¿En qué situación podría usarla más?
- **Recomendación.** Lleve un diario o registro del uso de fortalezas durante la semana, adquirirá mayor conciencia de la infrautilización y de las fortalezas no reconocidas.

### Sobreutilización

- **Reflexión clave.** Para manejar el sobreuso de fortalezas, los clientes (y los profesionales!) deben ser motivados a buscar retroalimentación de alguien en quien confíen al respecto de como se enfrentan a sus fortalezas, sobre todo a sus fortalezas particulares.
- **Exploración del sobreuso.** Describa una situación en la que sobreusó una de sus fortalezas. ¿Cómo podría atenuar el sobreuso o desarrollar otra fortaleza para balancearse mejor a sí mismo?
- **Recomendación.** Piense en un problema con el que esté luchando hoy. Exáminelo a través del lente del sobreuso de fortalezas. ¿Qué fortaleza está desplegando con demasiada fuerza, aunque sea un poco, y que esté contribuyendo al problema?

cionadas a la autorregulación).

3. Examinar el balance de la autorregulación con su cliente. En las sesiones, mapear de manera colaborativa conductas, pensamientos y emociones que se relacionen con el sobreuso de autorregulación, la infrautilización de autorregulación y el uso balanceado, especialmente en el contexto o situación de completar los deberes escolares.

## SINERGIAS Y COLISIONES: EL MODELO DE CUATRO CUADRANTES

Las fortalezas de carácter son dinámicas y relacionales. Desde este punto de vista, dos o más fortalezas de carácter pueden unirse y crear una sinergia en la que el nuevo todo es más que la suma de las fortalezas. O bien, dos o más fortalezas de carácter pueden colisionar entre ellas resultando en un todo que significativamente menos que la suma de las fortalezas. Éstas son sinergias y colisiones de fortalezas de carácter, respectivamente, y pueden ocurrir en uno mismo o entre personas. Por lo tanto, un modelo de cuatro cuadrantes ayuda a comprender dichas dinámicas. Los cuatro cuadrantes son los que se presentan a continuación y también se delimitan con ejemplos en la figura 5-1.

- Sinergia intrapersonal
- Sinergia interpersonal
- Colisión intrapersonal
- Colisión interpersonal

Fortalezas de carácter	Sinergias (1+1=3)	Colisiones (1+1=0)
Intrapersonal	El amor por el aprendizaje de Rick y su autorregulación se unen para ayudarlo a escribir un buen ensayo.	La apreciación de la belleza de Carl al disfrutar un paseo por la naturaleza choca con su juicio/ pensamiento crítico, el cual lo sustrae del momento y lo adentra en su mente.
Interpersonal	La curiosidad de Daryl y la honestidad de Maggie se conectan para crear una gran sesión de terapia.	El entusiasmo de Carol, quien desea contar historias durante las reuniones matutinas choca con la prudencia de Morgan (quien tiene planeada una agenda específica y llena).

**Figura 5.1** Modelo de cuatro cuadrantes que esquematiza sinergias y colisiones entre las fortalezas de carácter.

## Examinar sinergias intrapersonales

Comience por mapear tres ejemplos de situaciones o dominios en los que demostró lo mejor de usted para profundizar en la conciencia en torno al poderoso torbellino de fortalezas de carácter en juego dentro de uno en múltiples situaciones: cuando se encontraba comprometido y era productivo en el trabajo; haciendo una contribución positiva en su relación más íntima y al ayudar en su comunidad. En éstos, encontrará tres conjuntos de sinergias interpersonales para valorar y celebrar. Uno de mis mejores momentos es cuando lidero un taller en vivo con un grupo. Mi esperanza –las expectativas positivas para el futuro de cada uno de los asistentes– se combina con mi amor (y curiosidad) por el tema en cuestión. Entonces esto facilita una fuerte sinergia intrapersonal que me llena de entusiasmo y energía conforme me expreso con mis participantes.

## Examinar sinergias interpersonales

Comience su discusión con un colega, pareja en una relación o amigo al reconocer y etiquetar la sinergia que se produjo o está produciéndose. Describa las fortalezas que están en juego en la sinergia y cómo cada fortaleza incrementaba a la otra. Celebre y aprecie esta dinámica en conjunto. Como la mayoría de las parejas, mi esposa y yo podemos con facilidad empezar a discutir sobre las pequeñas cosas de nuestro día a día. Por ello, resulta particularmente esclarecedor

y de ayuda para nosotros el recordar, hablar sobre y celebrar nuestros positivos como pareja, especialmente nuestras sinergias (interpersonales). Un ejemplo es cuando hacemos un balance sobre la realidad de nuestra vida presente. Yo despliego mi fortaleza alta de ver el panorama más amplio y ella despliega su alta fortaleza de juicio/pensamiento crítico para examinar los detalles; entonces conversamos sobre cómo ambos laboramos en trabajos ajetrechos de tiempo completo y criamos (cultivamos) tres pequeños niños quienes tienen una multitud de necesidades, intereses y actividades. Mi fortaleza de perspectiva sostiene este panorama más amplio, especialmente durante los momentos difíciles, mientras que la fortaleza de juicio de mi esposa resalta pequeños detalles y diferentes maneras de reconocer esta realidad.

## Experimentar con las colisiones intrapersonales

Dado que las colisiones ocurren cuando el uso de una fortaleza puede limitar, disminuir o impactar negativamente a otra fortaleza(s), existe un momento de elección para que, cuando se den cuenta de la emergencia de una colisión intrapersonal, los individuos discernan: ¿qué fortaleza de carácter debería desplegar con mayor fuerza? La respuesta no es siempre clara e involucrará diversos factores que el individuo deberá sopesar, incluyendo factores relacionados con su propia personalidad así como a las demandas de la situación.

Considere los siguientes 10 escenarios que ilustran colisiones como una manera de entender más cerca los factores individuales y contextuales en juego en las colisiones interpersonales. ¿Cómo manejaría de manera óptima cada escenario?

### **Prudencia y valentía**

La expresión de precaución o la expresión de coraje es la colisión clásica. La prudencia infrautilizada es, en algunas situaciones, valentía, mientras que la valentía que es sobreusada es, en otras situaciones, falta de prudencia. Por ejemplo, piense en una persona de negocios apasionada por abrir un nuevo negocio, pero preocupada sobre los tiempos de dificultad económica; oye sobre una nueva oportunidad, un tanto riesgosa, en la que debe actuar con rapidez con sus planes de negocio. ¿Debe él o ella expresar alto nivel de prudencia y decidir esperar hasta que la economía cambie? ¿Debe él o ella actuar con valentía al tomar el riesgo con la nueva inversión ya que está apasionado sobre la idea a pesar del pobre clima económico?

### **Autorregulación y valentía**

Usted tiene una oportunidad única de reunirse con un emprendedor quien puede ayudar potencialmente a lanzar el negocio de sus sueños. Su negocio favorecerá a mucha gente. El emprendedor hace varios comentarios religiosos y políticos bastante directos y ofensivos –no solamente lo ofenden a usted, sino que parecen atacar también a su hijo con necesidades especiales (quien no está presente). Usted sabe que una vez que reciba la ayuda del emprendedor no tendrá que trabajar con él nuevamente.

¿Utiliza su valentía y reta la conducta ofensiva (sabiendo que el comentario inevitablemente llegara a oídos sordos)? ¿Utiliza su autorregulación –controlar su urgencia por decir algo motivado por sus emociones “calientes”– y se muerde la lengua? La fortaleza de honestidad y, particularmente, la dimensión de integridad pueden entrar en juego aquí.

### **Bondad y equidad**

Dese cuenta de que probablemente sea más común que estas fortalezas trabajen en conjunto a que colisionen. No obstante, un buen ejemplo de colisión es el siguiente: se encuentra esperando en una larga fila y ve a alguien meterse en la fila enfrente de usted a unos cuantos

metros. ¿Utiliza bondad y simplemente asume que la persona está luchando o sufriendo de alguna manera y simplemente, de manera altruista, lo deja pasar? ¿Expresa equidad y le explica que mucha gente ha estado esperando por un largo tiempo? La situación se vuelve aún más compleja si se le está haciendo tarde para un evento en el que su hija tiene que estar a tiempo; entonces, ¿impactaría esto su nivel de bondad o equidad? O, ¿qué tal si la persona que se mete en la fila se encuentra en una silla de ruedas, ¿permitiría que la bondad tomara presidencia sobre la equidad?

### ***Honestidad y bondad***

Otro ejemplo clásico que se señala con frecuencia es una esposa que se torna al esposo y pregunta “¿Me veo gorda con este vestido?”. Digamos que el esposo percibe que su esposa se ve ligeramente gorda. ¿Deberá él ser completamente honesto y decir “Sí”? ¿Deberá él ser bondadoso y deshonesto y decir “No”? Si bien podría haber un punto medio que se apoye de la inteligencia social, ¿Compromete esto la integridad de una fortaleza o la otra? ¿Qué otras fortalezas de carácter podrían ayudar a manejar esta colisión?

### ***Autorregulación y entusiasmo***

¿Tomo el control de mis impulsos y emociones o los dejo salir con entusiasmo? Digamos que está en un funeral y se encuentra con un viejo amigo a quien no he visto en 10 años. Había tenido la esperanza de contactarse con el amigo pero había perdido su información de contacto. Se da cuenta de que el tiempo con el amigo podría ser limitado. ¿Realiza un mayor esfuerzo por controlar su emoción y alegría por la situación en la que se encuentra? ¿O permite que su entusiasmo y energía se liberen y expresa cuánto ha extrañado al amigo?

### ***Liderazgo y trabajo en equipo***

Se encuentra trabajando en un proyecto de equipo con ocho personas. Se le asigna una tarea particular y trabaja arduamente en ella, no obstante, aún queda mucho que usted debe hacer. A otro miembro del equipo se le designa la tarea de concluir y publicar el proyecto y, si bien, se encuentra trabajando en la tarea, a usted no le satisface el trabajo que está realizando. Podría emplear su fortaleza del liderazgo y ofrecer algo de ayuda (ejerciendo su liderazgo al ayudarlo a organizar, manejar al grupo y concluir el proyecto). O bien, podría mantenerse enfocado en la tarea que le tocó desarrollar para el equipo, ya que esta es la actividad en la que accedió enfocarse y aún le queda trabajo por realizar.

### ***Perspectiva y perseverancia***

Usted se encuentra trabajando en un proyecto a largo plazo que ha tenido muchas trabas y obstáculos. Parece interminable y algunas personas con quien había estado trabajando están abandonando el proyecto, ya que piensan que el resultado no es una realidad viable. Comienzan a surgir datos de que el objetivo original, aunque aún posible, tiene pocas probabilidades de éxito. Pero usted sigue creyendo que es posible. ¿Le da mayor preferencia a su fortaleza de perspectiva al retroceder y ver el panorama más amplio de que “ya es suficiente” y detiene el proyecto? ¿Se mantiene fiel a su determinación y naturaleza resolutiva y continua a pesar del pronóstico (perseverancia)?

### ***Valentía y humildad***

Usted es alguien que prefiere no hablar en grupos. Al mismo tiempo, se da cuenta del valor de ser vulnerable y transparente con otros, especialmente en situaciones en las que es apropiado

serlo. Usted asistirá a un evento de recaudación de fondos para una enfermedad particular. Se entera de que el grupo podría beneficiarse de que usted exponga un ejemplo personal que ofrecerá ideas sobre prevención de la enfermedad. Usted se percató que hay algunas otras personas que presentarán su conocimiento y experiencias ¿Se une a los demás y comparte sus experiencias frente del grupo (valentía)? ¿Utiliza su humildad y permite que la atención se mantenga en los otros, quienes ya se encuentran compartiendo con el grupo?

### ***Espiritualidad e inteligencia social***

Usted tuvo una experiencia espiritual reciente que fue particularmente inspiradora y significativa. Se siente tan positivo sobre la experiencia y los beneficios que ha traído que desea compartirla con cada persona con quien se encuentra. Desde el lente de su fortaleza de inteligencia social, se da cuenta de que no todas las situaciones serán apropiadas. ¿Comparte su experiencia con cualquiera de las siguientes personas?

- Su mejor amigo, quien es un ateo declarado y no gusta de hablar sobre espiritualidad.
- Su compañero de trabajo quien se encuentra sufriendo y necesita ideas de nuevas estrategias de afrontamiento.
- Un trabajador de Wall-Mart quien parece ser una persona religiosa.
- Los empleados que trabajan para usted.

### ***Creatividad y humildad***

Usted tiene muchas ideas y ama compartirlas. De igual manera, se da cuenta de que cuando usted comienza a hablar sobre sus ideas lo hace a expensas de restar oportunidad a las otras personas para hablar. Al considerar este potencial, ¿en qué situaciones podría usted usar creatividad y dejar volar a sus ideas y en qué situaciones podría usted ejercer mayor humildad para limitar su expresión de ideas y permitir a otros más tiempo para compartir?

## **Experimentar con las colisiones interpersonales**

Reflexione sobre las siguientes cinco colisiones interpersonales. Éstas se ofrecen para mostrar cómo puede verse una colisión en acción. Conforme se desarrolla cada colisión, se vuelve claro que hay una “energía” diferente proveniente de cada persona. Estas energías son diferentes fortalezas siendo expresadas; sin embargo, en una colisión el elemento de “fortaleza” se pierde. Imagínesse cada escenario o colisión y piense en cómo podría resolver cada uno asumiendo un enfoque basado en fortalezas. ¿Cómo se sentiría o como actuaría diferente si usted fuera una de las personas en la escena, a diferencia de ser el *coach* o mediador de las personas en el escenario?

### ***Creatividad y juicio***

En esta colisión, la persona que piensa fuera de la caja choca con la persona reflexiva y crítica. La primera gusta compartir más ideas, mientras que la segunda busca ideas razonadas y justificaciones. La persona alta en juicio reta cada idea. Esto lleva a la persona alta en creatividad a sentirse como si le metieran en una caja; contenida y ligeramente rechazada, por ello, expresa frustración a cambio. Esto lleva la persona alta en juicio a sentirse confundida, ya que meramente expresaba su fortaleza particular que involucra justificaciones y críticas constructivas.

## ***Humildad y humor***

En esta colisión, la persona expresiva juguetona choca con la persona modesta y discreta. La persona alta en humor entra a una habitación con colegas e involucra a varios en una conversación sobre una historia graciosa. La risa llena la habitación, pero la persona alta en humildad sólo sonríe y continúa enfocándose en su trabajo. La persona alta en humor se da cuenta de la falta de involucramiento, camina en dirección de la persona humilde y comienza a lanzar algunas bromas juguetonas. La persona alta en humildad interpreta esto como una intrusión y se siente enojado, ya que había otorgado suficiente espacio para que la persona alta en humor bromeara y se riera, y ahora ha tomado un paso más allá para afectarlo personalmente. La persona alta en humor intenta usar su fortaleza de juego y risa para involucrar a otros, mientras que la persona alta en humildad intentaba otorgar espacio y colocar la atención en otros.

## ***Autorregulación y curiosidad***

Dos amigos conectan de manera espontánea en el gimnasio y, posterior al encuentro inicial, se da una colisión. La persona alta en autorregulación comienza a alejarse ya que está deseoso de regresar a su entrenamiento, el cual está cuidadosamente estructurado en términos de tiempo. La persona alta en curiosidad está emocionada por la energía de la conversación y plantea algunas preguntas más, lo que molesta a su amigo. La persona alta en la autorregulación está enfocada en su disciplinado régimen y desea o necesita interiorizar, mientras que la persona alta en curiosidad está enfocada en explorar más de la situación presente y desea o necesita enfocarse en el exterior, por ende la colisión.

## ***Bondad y perspectiva***

Dos miembros de una junta directiva chocan interpersonalmente con sus fortalezas de carácter. Un directivo se apasiona con una nueva idea que podría ayudar a mucha gente. Es partidario de la implementación de un nuevo programa que tiene efectos basados en evidencia y que se alinea con la misión de la organización. Otro directivo refuta la idea diciendo que el panorama más amplio contempla un presupuesto cada vez más escaso y muchas otras necesidades comunitarias que requieren atención. El directivo con un alto nivel de bondad contesta que el programa que se propone sería ejemplar y que podría después extenderse ampliamente en la comunidad. El resultado es que la bondad de una persona entra en conflicto con la perspectiva de otra.

## ***Prudencia y equidad***

En un escenario de crianza en el que un niño pequeño desea terminar de ver un programa de televisión por el que está emocionado, dos padres colisionan con respecto al criterio correcto. Uno de los padres, alto en prudencia, dice que la televisión debe apagarse ahora para mantenerse alineados con el ritual de irse a dormir y, así, tener suficientes horas de sueño antes de ir a la escuela mañana. El otro padre, alto en equidad, ve qué tan importante es terminar de ver el programa para el niño y defiende que es justo emocionalmente para el niño terminar de ver el programa que le entusiasma (“sólo 15 minutos más”) y luego irse a dormir. Ambos padres se sienten ignorados por el otro y chocan.

## **Resolver colisiones interpersonales**

Ya que el concepto de colisiones entre las fortalezas de carácter es nuevo, no existen en abundancia estrategias diseñadas para resolver tales colisiones. De manera anecdótica, parece ser

que la conciencia de estas colisiones puede ser de gran utilidad. Muchas de estas colisiones ocurren como parte de una dinámica inconsciente dentro de una diada y, por lo tanto, traer conciencia a como estas fortalezas están operando en cada individuo ofrece no sólo nueva información sino también oportunidades de discusión y, posteriormente, acciones apropiadas.

A continuación, se ofrece un ejemplo de cómo resultó lo anterior usando el modelo de Conciencia-Explorar-Aplicar con una pareja, Abe y Sasha, así como algunas preguntas para asistir al profesional en cada fase:

## Conciencia

Desarrollar *insight* en torno a las fortalezas de carácter en juego en la colisión.

- Escriba claramente el conflicto y la acción o falta de acción de cada miembro de la pareja.
- ¿Qué fortaleza(s) de carácter está usando cada miembro como lente para ver la situación o para actuar a partir de ella?
- Ejemplo: Abe y Sasha adquirieron conciencia de su colisión interpersonal. Sasha le pedía ayuda a Abe para reparar algo de la casa (p. ej. una gotera en el lavabo, mover una gran rama de árbol caída) y Abe no lo hacía de inmediato. Sasha no lo entendía ya que sabe que a Abe le gusta mantenerse ocupado y le gusta “arreglar” cosas. Abe entonces explicaría que estaba ocupado haciendo otras cosas en la casa y llegaría a ello cuando pudiera. Describieron la colisión entre sus fortalezas de carácter como la perseverancia (deseo por completar la tarea que estaba realizando en el momento) de Abe chocando con la esperanza (expectativas positivas, deseo de cumplir una meta) de Sasha. Sasha había estado viendo a su esposo como “atrapado en el barro”, mientras que Abe percibía a su esposa como molesta e incomprensiva.

## Explorar

Posterior al *insight* de la conciencia, explorar la colisión puede tomar la forma de autorreflexión, discusión u otros métodos.

- ¿Qué papel juegan las fortalezas de carácter superiores de cada miembro de la pareja en el conflicto?
- ¿Constituye éste un patrón en su comunicación como pareja o se trata de una experiencia excepcional?
- Para cada fortaleza en la colisión ¿Cuál es la intención subyacente o la fuerza impulsora?
- ¿Qué tan fuerte (del 1 al 10, donde 10 es lo más fuerte) está expresando cada miembro esta fortaleza en especial? ¿Se trata de un sobreuso de la fortaleza en esta situación? ¿Qué número representaría un uso óptimo de la fortaleza?
- ¿Cómo podría cada individuo acercarse al uso óptimo de esta fortaleza en una situación similar futura? ¿Qué pasos necesitaría dar para llegar ahí?
- ¿Cómo ayuda el conocer esta dinámica a la pareja en el futuro?
- Ejemplo: Abe y Sasha discuten su tensión. Abe explica que una vez que empieza un nuevo proyecto desea terminarlo y no distraerse con nuevos proyectos. Esto alimenta a Abe de energía cuando puede ver el proyecto terminado y puede reconocer los obstáculos y retos que tuvo que superar para lograrlo. Sasha explica cómo se siente energizada al hacer nuevas cosas y al entretener a otros. Para esto ella necesita tener la casa bien arreglada, que las cosas funcionen y se vean lindas, por lo tanto, ver las cosas sin terminar es una provocación para ella. Sus fortalezas de creatividad y apreciación por la

belleza/excelencia alimentan su perspectiva de la casa. Ambos, Sasha y Abe, califican la expresión de su fortaleza en un rango alto, alrededor de ocho de 10.

## Aplicar

Posterior a la discusión, cada miembro de la pareja puede proceder a planear la acción, con la intención de usar un enfoque basado en fortalezas en situaciones futuras similares.

- ¿Qué acción podría tomarse en futuras situaciones similares?
- Ejemplo: Sasha replanteó su mentalidad en torno a las acciones de su esposo como un fuerte uso de su fortaleza particular de perseverancia, una cualidad que siempre ha admirado en él. Ella asumiría esta percepción renovada en vez de verlo como “atrapado en el barro”. De manera adicional, ella expresaría su genuina apreciación hacia él por sus grandes esfuerzos en la casa. Abe replantearía su percepción de Sasha como alguien molesta a alguien energética, dispuesta y optimista (con esperanza y entusiasmo), por desear encontrar maneras de tomar acción y culminar las cosas y tener una casa hermosa que presentarle a los demás. Ya que él disfrutaba ser parte de la “pareja anfitriona”, su gratitud por Sasha y su singularidad se renovó. Él declaró que estaría más abierto a las interrupciones durante su trabajo focalizado en parte de la casa, y que ciertamente dirigiría su perseverancia a tomar un descanso de una tarea para culminar otras tareas más sencillas.

## PUNTOS SENSIBLES

Todos tenemos “puntos sensibles” asociados a las fortalezas de carácter o áreas sensibles en las que el uso de fortalezas de otra persona es percibido por un observador como un sobreuso o una infrutilización de fortalezas, lo cual dispara incomodidad o frustración. Típicamente, esto nace de las propias creencias asociadas a las fortalezas de carácter, de preferencias o expectativas. En dichas situaciones, la fortaleza de carácter de la persona ha sido insultada u ofendida. La ofensa puede sentirse personal y deliberada. Puede resultar en enojo, frustración u otras emociones de molestia. Los puntos sensibles pueden ser fuente de conflictos, de colisiones entre fortalezas o pueden incluso explicar por qué se está dando un problema. Con frecuencia los puntos sensibles emergen de uno de estos dos fenómenos generales:

1. **Usted percibe infrutilización y se siente provocado.** Existen numerosas razones que pueden provocar a una persona, por ejemplo, otra persona no comparte sus fortalezas más altas, las cuales usted valora, o bien, usted percibe que están mostrando niveles bajos de una fortaleza, en especial para la situación presente (esa fortaleza puede, o no, ser su fortaleza particular). Ver a alguien minimizar una fortaleza que usted valora altamente puede ser decepcionante, frustrante e incluso provocar ansiedad. En ocasiones colocamos altos estándares y expectativas en que los demás expresen ciertas fortalezas. Algunos ejemplos incluyen: un padre que desea que su hijo exprese más perseverancia al enfrentarse a las adversidades en la escuela o más valentía en el campo de fútbol; un gerente que demanda altos niveles de apreciación de la excelencia en un proyecto laboral; un cónyuge que desea más apoyo (p. ej. trabajo en equipo o amor) en el ambiente del hogar. En cualquiera de estas situaciones, la infrutilización de una fortaleza de carácter es un punto sensible o un desencadenante.

2. **Usted percibe sobreuso y se siente provocado.** En estas instancias usted percibe que alguien despliega una conducta intensa que podría señalarse como un exceso de una fortaleza de carácter (la cual puede, o no, tener como su fortaleza particular). La percepción de este sobreuso puede ser molesta para usted, confrontar sus creencias personales, causarle ansiedad o, debido a una gran cantidad de otras razones, es un punto sensible para usted. Ejemplos incluyen: la persona que parece siempre estar en modo de pensamiento crítico; una persona que es demasiado alegre con sus expresiones de amor; una persona que actúa como un molesto conejito energizante y entusiasta antes de que usted haya podido tomar su café matutino y una persona que se comporta como un fanático religioso.

¿De dónde provienen estas percepciones de sobreuso e infrautilización y los resultantes puntos sensibles? Esto dependerá de la orientación teórica de la persona a quien le pregunte y de cómo creen que la gente cambie, ya sea que el cambio se dé basado en temas que tienen un origen familiar, errores cognitivos, ambientes problemáticos u otras razones. Un teórico, que no se exploró en el Capítulo 3, es Albert Ellis (Ellis y Dryden, 1987) y su gran cantidad de trabajo práctico sobre las creencias irracionales. Ellis explica que creencias comunes que las personas ocupan de manera interna incluyen: “la vida debería ser justa”, “la vida debería ser más fácil”, “no debería de tener que trabajar tan duro”, “me debes tratar bien”, “todos deben aprobarme” y “siempre debo hacer las cosas bien”. Cuando las personas experimentan una ofensa o enfrentamiento a estas creencias, esto forma un punto sensible; por lo tanto, un enfrentamiento a la equidad podría ser una ofensa a la creencia que “la vida debería ser justa”, mientras que un enfrentamiento a la gratitud podría ser una ofensa a la creencia de “todos deben aprobarme”. Ellis argumentaba en su terapia conductual racional-emotiva que la gente puede concientizarse de estas creencias automáticas (y muchas otras) y aprender a retarlas y superarlas con un pensamiento astuto y cambios en la conducta.

Dos de las mejores formas para que los profesionales incrementen un pensamiento astuto y una comprensión consciente en torno a los puntos sensibles –y al rol sustancial que pueden jugar en la vida diaria de un cliente– son el no sólo etiquetar y comprender los propios temas asociados a los puntos sensibles, sino también ser testigo de la conducta de otros. Para lo último, se presentan a continuación algunos ejemplos de puntos sensibles asociados a las fortalezas de carácter provenientes de pasados clientes y estudiantes:

- Una joven mujer alta en **bondad** y generosidad se siente molesta por la falta de “dar” en una junta grupal.
- Un hombre alto en **curiosidad** se siente frustrado por la aparente falta de interés de un colega y la falta de preguntas recíprocas.
- Una mujer con un alto nivel de **equidad** se siente enojada por la evidente falta de cuidado de un individuo por el bienestar de los demás.
- Un colega alto en **trabajo en equipo** se siente frustrado por la falta de participación y contribución de uno de los miembros del equipo, y el hecho de que deja que los demás hagan todo el trabajo.
- Un joven con alto nivel de **honestidad** se siente provocado por las personas que ponen excusas, culpan, exageran y divagan alrededor de la verdad sin ser directos, ¡especialmente los políticos!
- Un subordinado alto en **gratitud** se siente decepcionado cuando su jefe no le da reconocimiento por hacer un esfuerzo extra en los proyectos del trabajo semana tras semana.

## Manejo de los puntos sensibles. Estrategias globales

Para tomar el control de estos temas sensibles, existen un par de tácticas que usted y sus clientes pueden intentar.

1. **Manejo retrospectivo.** Ocurre cuando ha reconocido la realidad del problema del punto sensible –que esencialmente es **su** problema.
  - ¿Qué haría diferente la próxima vez que se encuentre en una situación similar?
  - ¿Qué fortalezas de carácter podría usted usar para templar lo que fue provocado?
2. **Manejo prospectivo.** Se refiere a buscar en el futuro una situación en la que usted crea que puede ser provocado y tomar acción preventiva. Es posible que se encuentre pronto en una reunión con una persona difícil, que tenga que confrontar a un miembro de la familia o hacer un proyecto con una persona floja. Considere las siguientes preguntas para prepararse a sí mismo para un funcionamiento óptimo en el momento álgido:
  - ¿Cuál es el resultado que espera para esta situación o interacción? ¿Qué espera que suceda?
  - ¿Cómo podría usted tomar un enfoque de comprensión y aprendizaje en vez de cambiar el punto de vista del otro?
  - ¿Qué fortalezas de carácter requerirá desplegar? ¿Cómo las expresará?
  - Al manejar un punto sensible con alguien con quien desea mantener una relación, la situación puede ser particularmente sensible. En tales casos, la preparación y la reflexión sobre las fortalezas es de ayuda.
  - ¿Qué fortalezas de carácter necesitará usar para mantener la relación con la persona sin tratar de cambiarla (p. ej. usar pequeñas dosis de perdón)?
  - ¿Qué fortalezas de carácter podría necesitar dejar ir (p. ej. afrontamiento a mi fortaleza de equidad) como un sacrificio para mejorar la relación?
  - ¿Sería de utilidad un despliegue planificado de una fortaleza de carácter en particular? ¿Cuál? ¿Cómo la usará en la situación?

## Manejo de puntos sensibles. Estrategias específicas

1. **Escucha *mindful* y discurso *mindful*.** Escuchar a alguien con una atención plena (*mindful*) al colocar el enfoque completo en el momento presente y al escuchar y observar en vez de juzgar, analizar o engancharse en la emoción puede transformar el momento (Nhat Hanh, 2001). Las interacciones involucran una colección de momentos que pueden ser transformados. Cuando hablamos, podemos practicar un discurso *mindful* –desde el corazón– que sea claro, directo, específico y empático (Niemic, 2012).
2. **Sea especialmente fuerte durante “los tres primeros minutos”.** El investigador de relaciones de pareja, John Gottman (Carrere y Gottman, 1999) llama a los tres primeros minutos de una discusión un período crítico para establecer argumentos en torno a conflictos y es predictivo del éxito o fracaso del resultado marital. Gottman sugiere utilizar un inicio suavizado en el que exista una apertura gentil para las discusiones en torno al conflicto. Él plantea razones por las que estos minutos iniciales son cruciales para la conversación (ha sumado las fortalezas de carácter hipotéticas que se alinean con cada una entre paréntesis):
  - Se trata de manejar las emociones potencialmente “calientes” y la fisiología corporal intensificada (autorregulación).
  - Tener tacto cuando se comienza una conversación (prudencia).

- Demostrar un estado mental abierto en vez de restringido (curiosidad y juicio/ apertura de mente).
  - Manejar la reactividad emocional (autorregulación e inteligencia social).
3. **Practicar la revaloración enfocada en la compasión.** Esto se refiere a una práctica y manera específica de percibir a alguien que lo ha ofendido. Involucra enfatizar la compleja humanidad del perpetrador e interpreta la ofensa como evidencia de que el perpetrador necesita experimentar crecimiento o transformación positiva (Witvliet *et al.*, 2011; Witvliet *et al.*, 2010). Esto puede traer beneficio tanto físico como mental a la persona que fue ofendida.
  4. **Adapte el uso de carácter para manejar el punto sensible en la situación.** A continuación se presentan algunos ejemplos de mis clientes o estudiantes:
    - Recuerdo una cliente particularmente alta en perdón y que era provocada por miembros de la familia que no eran tan indulgentes sino más bien rencorosos. Intentaba usar bondad y amor hacia ellos (es decir, “matarlos con amabilidad”), pero ello no parecía templar el perdón. La inteligencia social al actuar de manera apropiada y la prudencia al ser cautelosa con las palabras y acciones la ayudó a prevenir el conflicto, pero no la ayudó a remediar el vacío en su estómago en torno a su punto sensible del perdón. Entonces, se dio cuenta, podía darle la vuelta y usar su propia fortaleza de perdón –¡La misma fortaleza que estaba causando su sufrimiento! Ella “perdonó” de manera deliberada a los miembros de su familia por sus acciones, ignorancia y pobres elecciones. Aunque mucho de esto fue interno y no expresado de manera interpersonal, ella sintió que tenía una herramienta que podía utilizar cada vez que su punto sensible fuera tocado.
    - A una nueva empleada se le presionaba su botón sensible de creatividad con frecuencia en el trabajo, cuando hablaba acerca de un tema interesante y alguien le interrumpía o cambiaba el tema. Ella utilizó humildad para prestar mayor atención a otros y perdón para dejar ir cualquier pesar al respecto. Agregó que, para restaurar mayor balance, sus fortalezas de equidad y bondad hacia los demás también necesitaban elevarse un poco.
    - Un hombre joven tuvo una nueva y emocionante introspección la cual fue a compartir con su esposa quien estaba viendo televisión. Ella lo miró pero no le estaba escuchando. Él abandonó la habitación molesto porque no recibió la empatía o involucramiento que había esperado. Tomó una pausa, buscó un punto sensible y se dio cuenta de que su equidad estaba siendo activada. Prosiguió diciendo que había descubierto que era él quien estaba siendo injusto con su esposa porque había interrumpido su flujo al invadirla y esperar cosas de ella. Él explicó que la fortaleza de perspectiva fue de ayuda para ver la situación de su esposa con mayor claridad y su fortaleza de autorregulación lo ayudó a manejar su emoción y encontrar balance en la situación.

## SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Realice una exploración de puntos sensibles en sí mismo como un autoanálisis y luego explórelo con un cliente. Intente la siguiente actividad: Piense en alguna de sus fortalezas particulares. Describa una situación en la que usted sintió que su fortaleza fue ofendida. ¿Cuál fue su reacción en la situación? ¿Ha habido otras situaciones similares en las que la misma fortaleza fuera ofendida? Al dar un paso atrás y con un panorama más amplio ¿Cuál es la mejor manera de manejarlo? ¿Quiere hacer uso de manera consciente de otras fortalezas de carácter? ¿Cuáles son las fortalezas de carácter de los otros individuos en la situación?

---

## MORALIDAD

---

Hace muchos años, sentí el deseo de escribir un libro sobre estas fortalezas de carácter y pretendía resumirlas en una palabra o frase –“bondad” o “ser bueno”. Recuerdo que Chris Peterson mencionó algo similar a esto antes de fallecer. Aún así, hablar acerca de bondad directamente podría entenderse como una afirmación sobre lo que es mejor para otras personas y lo que significa para ellas ser una buena persona. Este trabajo con fortalezas de carácter no se trata de proclamar la línea donde radica la bondad, un tema debatido álgidamente dentro de la filosofía moral y la teología. Para ser claros, creo personalmente que la aplicación auténtica de estas fortalezas de carácter y aquellos conceptos es un elemento importante de ser bueno (es decir, moral) y expresar bondad (es decir, moralidad) a otros y al mundo. Dicho lo anterior, resta aún una gran cantidad de trabajo por hacerse que examine las conexiones entre fortalezas de carácter, la moralidad y la gran cantidad de maneras en la que las fortalezas de carácter pueden causar bondad (sospecho que muchas de ellas pueden encontrarse en este libro) y reflejar nuevas oportunidades para que la gente exprese bondad a otros. En esta sección reviso algunos de los trabajos que se realizan en esta área.

El vínculo entre moralidad y fortalezas de carácter es un área importante por explorar. La inteligencia moral de los seres humanos ha incrementado con el paso de los siglos y algunos académicos argumentan que está siendo impulsada por la ciencia y la razón (Sherman, 2015). El académico del carácter moral Christian Miller (2013), argumenta que la importancia moral de las fortalezas de carácter es crucial para: entendernos a nosotros mismos, entender a la familia y amigos, modelos a seguir, teoría ética, educación y problemas sociales. Adicionalmente, muchos agregarían a esta lista el rol de los profesionales y practicantes de la ayuda. Para los propósitos de este libro, vale la pena señalar que algunos sostienen que cada encuentro de *counseling* es un encuentro moral que, se admita o no, tiene una visión moral, una reflexión sobre valores y una discusión sobre la buena vida y sobre ser una buena persona (Christopher, 1996). En este sentido, el trabajo de los profesionales (gerentes, educadores, *coaches*, psicólogos) y muchos no profesionales (miembros de la familia, amigos, colegas) es un trabajo moral.

A lo mejor este libro puede ser interpretado de algunas maneras como lo que el filósofo de virtudes Andre Comte-Sponville (2001) refirió como “moral aplicada” –ya que describo muchas formas en las que podemos mostrar nuestras mejores cualidades para traer beneficio a otros. Como se discute en el Capítulo 1, una de las tres **refracciones** de la clasificación VIA no es sólo la contribución de las fortalezas de carácter a la identidad personal y los beneficios instrumentales, sino también el promover un bien mayor para otros o el bien colectivo de la sociedad. En efecto, existen muchas maneras de ser bueno y estas fortalezas de carácter representan 24 plataformas a partir de las cuales uno puede ser bueno. La investigación ha encontrado que **hacer el bien** es una vía importante para que las personas creen una vida significativa y satisfactoria (es decir, **ser bueno**) (Steger *et al.*, 2008). De manera similar, otra investigación encontró que la visión moral de uno mismo captura algunas fortalezas de carácter, aunque no todas, y predice las preocupaciones morales, metas de vida, el ajuste (a los primeros años de universidad) y la integridad (Noftle, 2014). También es cierto que en cualquier “historia” de moralidad o bondad se pueden encontrar estas fortalezas de carácter en el centro. La tabla 5-3 ofrece 24 ejemplos de “maneras de ser bueno”, uno para cada fortaleza de carácter, para ayudar al profesional a ver qué tan fácilmente las fortalezas de carácter entran en contacto con una expresión de bondad, sin importar que tan pequeña, para traer beneficio a otros. La tabla también se muestra para resaltar el hecho de que esta aplicación conceptual es importante para cada una de las fortalezas de carácter, no sólo para aquellas fortalezas donde la moralidad es un elemento obvio.

El texto *Character Strengths and Virtues* (Peterson y Seligman, 2004) explica que uno de los 10 criterios para una fortaleza de carácter es que la fortaleza sea valorada moralmente: “Aunque

Tabla 5-3

## Veinticuatro maneras de ser bueno

Fortaleza de carácter	Ejemplos de actos conductuales de bondad
Creatividad	Crear un regalo sorpresa para alguien, puede ser en la forma de un poema, tarjeta de agradecimiento o un alimento original.
Curiosidad	Hacerle a una persona preguntas de seguimiento cuando comparten buenas noticias contigo para ayudarles a capitalizar la positividad.
Juicio/Pensamiento crítico	Evalúe su propio nivel de bondad hacia una persona en su vida; use su razonamiento para considerar otra manera de ser bueno con ella.
Amor por el aprendizaje	Lea un libro o artículo sobre la bondad y ponga en acción una cosa que haya aprendido, reflexione sobre su crecimiento al aprender sobre el tema.
Perspectiva	Llame a alguien en su vida quien haya estado pasando por un momento difícil últimamente y ofrezca su consejo y apoyo de manera directa o indirecta.
Valentía	Confronte a una persona (de una manera apropiada y balanceada) sobre algún mal que usted observe que sea perpetrado en su comunidad, en el trabajo o en casa.
Perseverancia	Comience y termine un proyecto, hoy, de manera que traiga beneficios para otra persona.
Honestidad	Sea honesto con alguien sobre sus mejores cualidades. Dígales de manera directa y clara lo que usted percibe de ellos.
Entusiasmo	Identifique a una persona o grupo en su comunidad a quienes les haga falta energía. De manera deliberada, pase tiempo con esa persona o grupo de una manera entusiasta de tal manera que su energía sea contagiosa.
Amor	En sus siguientes dos conversaciones, exprese una actitud de calidez y genuinidad a través del lenguaje corporal y las palabras a la otra persona, otórguele su atención plena.
Bondad	Realice un acto de bondad al azar con alguien a quien no conozca.
Inteligencia social	Inicie una conversación positiva con alguien que parezca solitario o tímido, que carezca de habilidades sociales o esté alterado emocionalmente.
Trabajo en equipo	Ofrezca apoyo a un miembro del equipo durante un proyecto laboral.
Equidad	Expresa su equidad con un grupo (p. ej. sus hijos, colegas, amigos); actúe para traer balance y un trato justo a todos en el grupo.
Liderazgo	Organice una actividad, viaje o experiencia de voluntariado para un pequeño grupo que contribuya de manera positiva a su comunidad o ayude a crear conciencia sobre un tema importante.
Perdón	Sea piadoso y dé apoyo a alguien que le haya hecho algún mal. Vea la vulnerabilidad de la persona, vea su propia fortaleza y, si está listo y es apropiado, dígale que la perdona.

Tabla 5-3

## Veinticuatro maneras de ser bueno (continuación)

Perdón	Sea piadoso y dé apoyo a alguien que le haya hecho algún mal. Vea la vulnerabilidad de la persona, vea su propia fortaleza y, si está listo y es apropiado, dígame que la perdona.
Humildad	Pase algún tiempo hablando con una persona en situación de calle (o alguien que usted sepa que está en una situación difícil). Póngale atención, otórguele el escenario para hablar y compartir.
Prudencia	Planeé con detalle un evento especial para su hijo, cónyuge o amigo. Planee con anticipación y defina las cosas de tal manera que la otra persona se sorprenda y se sienta bien.
Autorregulación	Cuando alguien exprese enojo hacia usted, tome una pausa con unas cuantas respiraciones profundas en vez de responder con enojo. Vea la humanidad de la otra persona y el hecho de que está sufriendo.
Apreciación por la belleza y la excelencia	Experimente la sensación de sentirse elevado al observar la bondad moral de un personaje de película inspirador y dele seguimiento con su propia motivación para hacer algo bueno a partir de esto.
Gratitud	Escriba un recado de gratitud en que comparta el porqué se siente agradecido por la persona. Póngala en el escritorio de su colega o en el espacio personal de su pareja de tal manera que constituya una sorpresa que acompañe a la gratitud.
Esperanza	Siéntese con su pareja o amigo y visualicen un futuro positivo. Hablen acerca de cómo ambos pueden con su visión traer beneficios a la vida del otros.
Humor	Ofrezca una sonrisa y una historia graciosa o un chiste a alguien que se sienta estresado y necesite un poco de simpleza.
Espiritualidad	Recuerde algo que una persona en su vida considere significativo para ella. Encuentra una forma de contribuir a ese significado de alguna manera, puede ser creando una experiencia con ella o para ella.

las fortalezas pueden y de hecho producen resultados deseables, cada fortaleza es valorada moralmente por derecho propio, incluso en ausencia de un resultado beneficioso obvio” (p. 19).

Se ha encontrado que las fortalezas de carácter predicen la conducta en el dominio moral y que complementan y proveen una validez gradual arriba del rasgo de honestidad/humildad en estudios de juegos económicos (Ruch *et al.*, 2017). El carácter moral es un lente realista y bien acordado mediante el cual la gente se ve sí misma y a otros, como lo sustentan hallazgos de investigación que muestran concordancia de diversas calificaciones otorgadas por pares con auto-calificaciones de fortalezas de carácter (Helzer *et al.*, 2014).

Algunas fortalezas de carácter tienen una carga fuerte y obvia en torno a la moralidad, tal como el valor de ser bondadoso o justo con otros. Otras fortalezas de carácter tienen una conexión moral menos obvia, tal como el juicio/pensamiento crítico o el humor. Para abordar esto, Peterson y Seligman (2004) explica que éstas se tratan de “fortalezas de valor agregado” en el sentido de que la fortaleza es **más** meritoria cuando se combina con una o más fortalezas de carácter. El humor con el liderazgo o el humor con el trabajo en equipo se convierte en “el líder gracioso” o “el compañero de equipo alegre”, respectivamente, y cada uno concentra ideas sobre el valor agregado de la combinación. Otro ejemplo es humor con bondad. Un comediante

típico en el escenario quien tiene un nivel alto de humor probablemente no ofrezca un trabajo ejemplar en la categoría de lo “valorado moralmente”; sin embargo, cuando el comediante se pone un traje de payaso y entra a la unidad de cáncer en un hospital infantil para alegrar a los niños que se encuentran sufriendo (es decir, humor combinado con bondad), entonces el humor se convierte en ejemplar en términos de su valor moral.

Una fortaleza de carácter a la que se le ha prestado atención particular en torno a la bondad moral durante la última década, es la fortaleza de apreciación de la belleza y la excelencia, y más específicamente a una de sus dimensiones referida como “elevación”. Elevación es una emoción que las personas experimentan cuando presencian un acto de bondad moral, sienten sensaciones fisiológicas en el cuerpo (p. ej. calidez en el pecho, cosquilleo en las extremidades) y se sienten motivados a hacer el bien (Algoe y Haidt, 2009; Haidt, 2000). Diversos estudios muestran ahora que esta emoción lleva a las personas a mayor bondad acorde a la medición mediante actos prosociales y altruismo (vea Aquino *et al.*, 2011; Cox, 2010; Diessner *et al.*, 2013; Landis *et al.*, 2009; Schnall *et al.*, 2010; Schnall y Roper, 2011; Siegel *et al.*, 2014; Thomson *et al.*, 2014). Existen intervenciones que se han dirigido a la elevación, también conocida como “belleza moral”, al motivar a estudiantes a involucrarse con la belleza moral para incrementar su deseo para convertirse en mejores personas y hacer el bien, ya que participar en esta forma de belleza predice de manera única el cuidar a, ser empático con, amar a los otros y mostrar benevolencia hacia otros (Diessner *et al.*, 2013).

Los elementos motivacionales de la elevación se alinean con el pensamiento de Aristóteles (S. IV AC/2000), quien veía la esencia del carácter moral como conformada no sólo por el conocimiento adquirido de manera externa (p. ej. principios morales), sino también por emociones, razones e intenciones que mueven a un individuo a actuar en concordancia con esos principios (sentimientos morales). Se puede argumentar que estas últimas están guiadas por medios “internos” de fortalezas de carácter, especialmente el desarrollo de autoconciencia, reflexión y la expresión de fortalezas. El teórico de la virtud, Matt Stichter (2007; 2015), suma a lo anterior su argumento a favor de un “modelo de habilidades de la virtud” y explica que las virtudes son habilidades que lidian con temas de moralidad. Por lo tanto, el modelo de habilidades de la virtud es neo-aristotélico y la actividad práctica de actuar bien se alinea con estar bien. Investigadores de la personalidad también han discutido la potencia de “actuar bien” para estar bien como una intervención para ayudar a las personas a cambiar (Blackie *et al.*, 2014).

El carácter virtuoso está guiado por una visión clara de lo que es bueno y admirable, a partir de la cual el individuo es capaz de actuar consistentemente de una manera que se ajuste a la situación (Fowers, 2008). Como una de las ocho características centrales de la práctica de fortalezas basada en *mindfulness* (PFBM; Niemiec, 2014a), se pide a los participantes que exploren la conexión de las fortalezas de carácter con sus metas en relación a dos áreas generales de propósito personal –autenticidad y bondad. Si bien se argumenta que una lleva a la otra y que ambas se interrelacionan, los participantes usualmente se ven reflejados en una o en la otra y, por lo tanto, se les motiva a usar dicha área como punto de partida. Es común que los participantes posean cierto sentido sobre si sus metas personales y su impulso hacia un carácter virtuoso están alineados con esforzarse en dirección de “ser un mejor yo” (autenticidad) o “ser una mejor persona” (ser bueno). Un ejemplo de lo primero es enfocarse en ampliar y profundizar en la expresión de las propias fortalezas particulares, mientras que lo último es visto como dirigirse de manera deliberada fortalezas de carácter en especial para beneficiar a otros o a la sociedad (p. ej. tratar de mejorar la bondad o valentía propia). En cualquier caso, la expresión deliberada de fortalezas de carácter y fortalezas particulares para fines propositivos y virtuosos requiere un esfuerzo y una práctica consciente (*mindful*). Con tal esfuerzo, estos ejemplos muestran como el carácter emerge del interior al exterior, en vez de ser algo que se infiltra de afuera hacia adentro (Diessner *et al.*, 2013).

El movimiento desde el exterior hacia el interior es también claro en el desarrollo del carácter. La expresión del carácter en el dominio moral puede aprenderse a partir de la observación de otros. Como lo sostuvo Bandura (1977), el padre del aprendizaje observacional (vicario), probablemente mejor que cualquier otro, la mayor parte del aprendizaje humano ocurre a través de la observación, ya que lo que se observa se codifica dentro de nosotros para su uso futuro. Las fortalezas de carácter y virtudes pueden observarse en modelos y ejemplos morales para la expresión de bondad y excelencia. Los ejemplos morales de fortalezas pueden encontrarse en el propio círculo social (Laham, 2013), así como a través de la influencia de mentores y modelos a seguir (Moberg, 2008). Los ejemplos morales muestran una fuerte temática motivacional de dominio y comunicación y, con frecuencia, representan acción en situaciones complicadas (Walker y Frimer, 2007). No existe un único camino de expresión virtuosa para un carácter moral (Walker y Hennig, 2004), por lo tanto, es útil buscar múltiples ejemplos para entender el alcance. Los ejemplos extremos, denominados paragonés, fueron uno de los criterios usados para definir la inclusión de una fortaleza de carácter en la clasificación VIA y Peterson y Seligman (2004)

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

Como un ejercicio práctico, se puede motivar a los clientes a nombrar sus mayores influencias o los modelos positivos a seguir en su vida. Se les puede motivar a nombrar alguien vivo o ya fallecido, real o ficticio, mayor o joven. Con frecuencia se logra el mayor impacto en aquellos que consideran a alguien personal –por ejemplo, un miembro de la familia, amigo cercano, vecino, maestro– que ha impactado directamente al cliente. Si el cliente no es capaz de nombrar a alguien personal, se puede pensar, ya sea en alguien del dominio público o incluso a una persona que ha sido descrita de alguna forma por los medios (p. ej. de una película, programa de televisión o libro). Cuando estaba impartiendo un taller de fortalezas de carácter para oficiales cadetes en la Academia de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, le pedí el grupo que reflexionara sobre una actividad similar a esta. Durante las preguntas de seguimiento, un oficial particularmente estoico y rudo levantó su mano para compartir que su ejemplo era *Mr. Rogers* (del popular programa de televisión para niños *Mister Rogers' Neighborhood*). Explicó que recordaba con frecuencia haber estado en batalla y en otras situaciones difíciles con su unidad y haberse dicho a sí mismo: “Si *Mr. Rogers* estuviera en esta situación ¿qué haría?”. Pensaría entonces sobre la posible acción de *Mr. Rogers* y cuál podría ser su consejo, de igual manera, acudiría a las fortalezas de carácter de *Mr. Rogers*. Posteriormente, intentaría hacer lo correcto y lo mejor para la situación.

ofrecieron también un ejemplo para cada una de las 24 fortalezas (p. ej. Gandhi para equidad). Ciertamente, los modelos a seguir y los mentores son una de las temáticas más comunes y recurrentes en términos de ser “factores facilitadores” que generan a estas fortalezas de carácter (Peterson y Seligman, 2004). Niemiec y Wedding (2014) ofrecen más de 1500 ejemplos de películas organizadas con base en las 24 fortalezas de carácter. La utilización de fortalezas de carácter para alcanzar fines morales (p. ej. ser bueno, mejoría de los demás y de la sociedad) se articuló específicamente en relación con los personajes centrales Rea, Finn y Han Solo de *Star Wars: Episodio VII- El Despertar de la Fuerza* (Sansom et al., 2016).

También podemos aprender acerca de la bondad moral a través de individuos que muestran una deficiencia de fortaleza de carácter. Esto puede ocurrir en conductas inmorales o malas, o también en la ausencia de buena o mala conducta, ya que la evitación de la mala conducta

por sí sola no refleja necesariamente una expresión fuerte de fortaleza de carácter. Fowes (2008) abordó este tema cuando describió los cinco tipos de carácter de Aristóteles, particularmente, cuando explicó cómo un individuo puede ser de un tipo de carácter continente o incontinente, es decir, tipos que se quedan cortos de carácter virtuoso (bueno), en tanto que se caracterizan por un conflicto o lucha para expresar un bien virtuoso y que, sin embargo, no se encuentran el dominio de lo vicioso o el dominio bestial del carácter. Está última categoría caería en el área de lo que llamo “mal uso de las fortalezas de carácter”, que es el uso de fortalezas de carácter con un propósito manipulador o malévolos. Por ejemplo, la creatividad puede ser usada inadecuadamente como lo evidencian los correos no deseados, en los que uno recibe un mensaje de un príncipe nigeriano quien le informa a usted que es heredero de una gran suma de dinero y que si usted simplemente proporciona al príncipe su cuenta de banco, él puede hacer la confirmación y ambos compartirán felizmente los fondos. La investigación en creatividad ha denominado a este mal uso de la creatividad como “creatividad malévolos”, y varios estudios han examinado los peligros, la complejidad moral y la ambigüedad en ella (Cropley *et al.*, 2014). Los investigadores en creatividad incluso han llegado distinguir la creatividad malévolos (p. ej. intención deliberada de hacer daño, por ejemplo, un empleado que roba secretos de una compañía para disolverla) de la creatividad negativa (p. ej. un empleado que piensa en maneras creativas de robar insumos de oficina de su empleador y que puede no tener la intención de hacer daño la compañía). El mal uso de coraje/valentía ha sido explorado por Pury *et al* (2015), quien explica que el “coraje malo” ocurre cuando un individuo ve una meta particular como buena, mientras que la sociedad ve a esa meta particular como mala. Un terrorista que expresa valentía en la forma de un bombardero suicida sería un ejemplo de coraje malo o de su uso inadecuado. Algunos de estos son ejemplos obvios que muestran una falta de moralidad. Es importante que los profesionales recuerden que la moralidad es un área típicamente alta en matices que, como se discutió en el Capítulo 1 sobre la naturaleza del “carácter”, no cae en una visión de todo o nada y blanco o negro categórica. Como humanos, nos gustan las categorías, las cajas para colocar a la gente dentro, ya que esto nos ayuda a entenderlas pero, limitar a una persona a ser buena o mala, moral o inmoral, no es usualmente un enfoque sofisticado o preciso.

Sospecho que las temáticas que menciono aquí, que reflejan diversos niveles de integración, serán mejoradas por una teoría cohesiva del buen carácter que examine al carácter desde la perspectiva de estas 24 fortalezas ubicuas. Para este fin, David Rand en la Universidad de Yale está dando pasos importantes en paradigmas experimentales que estudian por qué las fortalezas de carácter pueden haber evolucionado para servir a los intereses de la humanidad para sobrevivir y progresar.

---

## **MINDFULNESS, DISFRUTE, FLUJO E HIPNOSIS**

---

En esta sección ofreceré algunas distinciones entre los estados de *mindfulness*, disfrute, flujo e hipnosis, y discutiré maneras en las que cada uno se interrelaciona con las fortalezas de carácter. Si bien existe una superposición entre cada uno, se pueden establecer distinciones importantes. Existen diferentes maneras para discutir y examinar cada uno de éstos, por ejemplo, el *mindfulness* puede verse como un rasgo, estado o proceso (Niemiec, 2014a) y el disfrute puede ser visto como una experiencia, proceso, respuesta o estrategia (Bryant y Veroff, 2007). No se examinarán tales matices ni se discutirá la relación entre ellos. En su lugar, esta sección hará énfasis en la utilidad práctica, enfocándose especialmente en cómo cada uno puede potenciar las fortalezas de carácter y cómo las fortalezas de carácter, a su vez, pueden impactar en cada fenómeno.

Tabla 5-4

### Dos maneras de integrar *mindfulness* y fortalezas de carácter

Concepto de integración	Definición	Justificación	Actividad práctica
Mindfulness fuerte	Traer las fortalezas de carácter al <i>mindfulness</i> FC → M	Manejar los obstáculos de la meditación. Mejorar el vivir <i>mindful</i> (p. ej. manejar, caminar, comer). Sobrecargue su meditación al traer más de “usted” a la práctica.	1. Nombre un obstáculo para la meditación. 2. Escriba la manera en que cada una de sus top tres fortalezas pudieran ayudarle a enfrentar el obstáculo. 3. Haga un plan e inténtelo.
Uso <i>mindful</i> de fortalezas	Traer el <i>mindfulness</i> a las fortalezas de carácter M → FC	Luchar contra la ceguera de fortalezas mediante el uso de fortalezas particulares (y de otros tipos). Descubrir una zona óptima de fortaleza entre el sobreuso y la infrautilización. Incrementar la experiencia sobre los matices del contexto.	1. Tome una pausa en lo que sea que esté haciendo. 2. Encuentre su respiración en el momento durante 10 a 30 segundos. 3. Al final de la pausa, pregúntese: ¿qué fortalezas de carácter podría desplegar en este momento? 4. Demuestre la fortaleza en su conducta, su discurso, sus emociones o su pensamiento. (la pausa <i>mindful</i> )

## Mindfulness

A principios de la década del 2000, un grupo de diversos científicos del *mindfulness* colaboraron para ofrecer una definición operacional de *mindfulness*. Esto fue particularmente importante porque el campo del *mindfulness* estaba creciendo sustancialmente y los investigadores, profesionales y líderes de pensamiento definían con frecuencia el *mindfulness* de diferentes maneras. El distinguido grupo llegó a una definición de *mindfulness* en dos partes: (1) la autorregulación de la atención (2) con una actitud de curiosidad, apertura y aceptación (Bishop *et al.*, 2004). A partir de esta definición resulta claro que existen dos fortalezas de carácter (autorregulación y curiosidad) que se encuentran ya insertas en la esencia de lo que el *mindfulness* realmente es, en su centro.

Pero la integración de *mindfulness* y fortalezas de carácter no se detiene ahí (Baer y Lykins, 2011). Niemiec (2014a) explica que existen dos maneras de integrar estos constructos. Éstas se resaltan en la tabla 5-4, la cual ofrece definiciones para “*mindfulness* fuerte” y “uso *mindful* de fortalezas” y la justificación de su importancia. Ya que todas las personas luchan de vez en cuando para crear cualquier forma de práctica de autorregulación –algunas personas, incluso, luchan con fuerza y luego lo abandonan–, ¿no tendría sentido acudir a nuestras mejores cualidades internas para obtener apoyo? Los obstáculos comunes, como el divagar de la mente, olvi-

dar practicar y no tener tiempo, pueden confrontarse y superarse con fortalezas, especialmente fortalezas particulares. De hecho, la práctica de *mindfulness* o de fortalezas de carácter puede desencadenar un contagio positivo –un círculo virtuoso interno que traiga beneficios intrapersonales o un círculo virtuoso externo en el que el profesional más centrado interactúa entonces de una manera positiva con otra persona y esta positividad se transmite en adelante (debido a una práctica reciente de *mindfulness* o de fortalezas).

## Disfrute

El disfrute involucra el cultivar deliberado de experiencias positivas en el aquí y el ahora. Aunque las personas son *mindful* de su experiencia durante el disfrute, el proceso de disfrute es más restrictivo ya que el individuo se dirige a estímulos positivos internos o externos y mantiene dicho foco (Bryant y Veroff, 2007), mientras que las técnicas de *mindfulness* involucran estar abierto a lo que sea que surja en el momento presente –positivo, negativo o neutro. En breve, el disfrute significa tratar de prolongar lo positivo, ya sea que se trate de una emoción positiva de júbilo o paz, o bien, de la presencia de una fortaleza de carácter. En efecto, el *mindfulness* nos permite tomar una oportunidad de disfrute.

Existen muchas conexiones entre fortalezas de carácter y el disfrute. Al igual que con el *mindfulness*, podemos examinar la integración en tres maneras importantes (ver tabla 5-5): “Disfrute fuerte” se refiere al fortalecimiento deliberado del disfrute mediante recurrir a una o más fortalezas de carácter. A su vez, el disfrute puede traerse a las fortalezas de carácter en al menos dos formas importantes: un enfoque en apreciar en el momento una fortaleza de carácter (en uno mismo u otros) y un enfoque en percibir las fortalezas que emergen como resultado de cualquier práctica de disfrute. Se han creado muchas prácticas de disfrute que se centran en el pasado, presente o futuro, por ejemplo, la reminiscencia positiva, disfrute del momento presente y viaje en el tiempo mental positivo, respectivamente (p. ej. Bryant y Veroff, 2007; Hurley y Kwon, 2012; Quoidbach *et al.*, 2010; Quoidbach *et al.*, 2009; Smith *et al.*, 2014).

## Distinguir entre *mindfulness* y disfrute

A continuación, se presentan dos actividades de meditación, usando el mismo escenario, pero adaptado para ser, ya sea, una actividad formal de *mindfulness* o una actividad formal de disfrute. Para cada actividad comience por salir a la naturaleza y sentarse. ¡Esta no se trata de una actividad de imaginación así que necesitará literalmente ir afuera!

1. **Estrategia de *mindfulness*.** Observe la escena de la naturaleza. Preste atención a sus sentidos, sus emociones y sus pensamientos mientras está sentado ahí. Manténgase atento a la gran cantidad de detalles que lo rodean. Permítase sentir lo que sea que esté sintiendo momento a momento. ¿Puede sentir paz? ¿A lo mejor agitación? ¿Estrés persistente o calma emergente? Esté abierto a todas las emociones y permita que estén ahí. Continúe observándolas. Esté abierto a nuevas emociones o pensamientos que surjan. Haga su mejor esfuerzo por no “engancharse” en ningún detalle o emoción. En vez, asuma la postura de explorar y percibir, cada vez más y más. Puede incluso decirse a sí mismo una y otra vez “¿Qué más percibo?”. Assimile nuevos detalles conforme observa el ambiente alrededor y conforme observa su experiencia interior.

Tabla 5-5

## La integración del disfrute y las fortalezas de carácter

Concepto de integración	Definición	Justificación	Actividad práctica
Disfrute fuerte	Traer las fortalezas de carácter al disfrute FC → D	Manejar los obstáculos para el disfrute. Mejore el disfrute en su vida diaria (p. ej. manejar, caminar, comer). Sobrecargue el disfrute al traer más de “usted” a la práctica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre un obstáculo para el disfrute (p. ej. olvidé practicarlo, falta de tiempo, la mente divaga).</li> <li>2. Escriba la manera en que cada una de sus top tres fortalezas pudieran ayudarle a enfrentar el obstáculo.</li> <li>3. Haga un plan e inténtelo.</li> </ol>
Fortaleza disfrutada	Traer el disfrute a las fortalezas de carácter D → FC	Incremento la apreciación por alguna de sus fortalezas de carácter. Incremento la apreciación por una fortaleza de carácter de alguien más.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccione cualquier práctica de disfrute ya existente, por ejemplo, reminiscencia positiva.</li> <li>2. Escoja alguna de sus fortalezas de carácter como el objetivo de la experiencia, por ejemplo, perseverancia.</li> <li>3. Evoque alguna memoria en la que la perseverancia fuera fuerte y positiva (o sustituya por otra fortaleza de carácter u otra estrategia de disfrute).</li> <li>4. Permítase estar inmerso en los pensamientos, emociones, palabras y acciones positivas involucradas en el disfrute de su recuerdo de perseverancia. Sienta la sensación asociada a esta fortaleza en el momento. Prolongue la experiencia al menos 10 minutos.</li> </ol>

Tabla 5-5

### La integración del disfrute y las fortalezas de carácter (continuación)

La fortaleza que se eleva	Traer el disfrute a las fortalezas de carácter D → FC	Preste atención a una fortaleza que es el resultado del disfrute. Con una nueva conciencia, la fortaleza puede ser usada posterior al disfrute como una experiencia benéfica en sí y de sí misma, o como un método para prolongar y recordar más la experiencia disfrutada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccione cualquier práctica de disfrute ya existente (p. ej. reminiscencia positiva).</li> <li>2. Después de concluir la práctica, preste atención a cuál de sus 24 fortalezas de carácter se encuentra más elevada.</li> <li>3. Considere expresar la fortaleza en su vida, o tome una pausa para disfrutar la fortaleza.</li> </ol>
---------------------------	--	---	---

2. **Estrategia de disfrute.** Observe la escena de la naturaleza. Permítase a sí mismo estar inmerso en su belleza –los sonidos, los detalles visuales y los agradables olores. Preste atención a algo particularmente positivo –algo que lo haga sentirse bien. Puede ser el sonido de parloteo del agua, la majestuosidad de un árbol gigante o el trinar de los pájaros conforme vuelan alrededor. Quédese absorto en los detalles. Perciba cualquier emoción positiva presente en usted –paz, energía, amor, asombro, gratitud, esperanza, interés u otros sentimientos. Sintónícese cercanamente a uno de estos sentimientos. Siéntalos por completo conforme disfruta la escena de la naturaleza. Quédese con la emoción positiva. Aprecie lo bien que se siente. Extiéndala al respirar con ella. Puede sentirse como si su respiración aumentara su emoción, la profundizara. Si la emoción se desvanece, recurra a otra emoción positiva o a otra parte placentera de la escena de la naturaleza.

## Flujo

El flujo es un estado mental que las personas experimentan cuando se involucran en una actividad que provee un reto persistente no abrumador y la persona es capaz de usar sus fortalezas o habilidades (Csikszentmihalyi, 1997). Cuando una persona está en flujo, está totalmente involucrada en la actividad en el trabajo, deporte, en la conversación, etc. Muchos han descrito que cuando estamos involucrados de esta manera estamos, por definición, usando nuestras fortalezas, incluyendo fortalezas de carácter (Seligman, 2002, 2011). Cuando utilizamos nuestra fortaleza o talento corporal-kinestésico al jugar baloncesto podemos llegar encontrarnos en la zona de flujo, realizando múltiples tiros seguidos, o cuando usamos nuestro talento para las relaciones interpersonales llegamos a perdernos (de manera positiva) en una conversación amena. En retrospectiva, las fortalezas de carácter pueden detectarse con facilidad en estos ejemplos y, sin duda alguna, juegan un papel importante en disfrutar y mantener la experiencia de flujo. Ya que las fortalezas de carácter se identifican cuando una persona está en flujo, tal como usar creatividad al hacer un proyecto de trabajo interesante o en el proceso de pintar, esto puede ser llamado “flujo de fortalezas de carácter”. Además de que los estados de flujo facilitan el uso de fortalezas de carácter, lo contrario también puede ocurrir.

Podemos crear oportunidades y situaciones para fomentar el flujo, tal como el *crafting* laboral para poder involucrarnos en un trabajo significativo o actividades en las que estemos interesados

(p. ej. tenis, cocinar, pintar) para que sea probable que encontremos flujo. Por lo tanto, podemos usar nuestras fortalezas de carácter para disponer tales situaciones. Por ejemplo, una persona podría usar su fortaleza de liderazgo para organizar una salida del grupo de tenis en la que la probabilidad de flujo será alta; usar el amor por el aprendizaje para tomar clases de pintura; o curiosidad cuando una persona busca o lee recetas de cocina interesantes en línea. El uso deliberado de fortalezas de carácter, especialmente fortalezas particulares, para catalizar el flujo o por lo menos crear oportunidades potenciales de flujo es otro aspecto del “flujo de fortalezas de carácter”.

## Trances Hipnóticos

Los trances hipnóticos son estados de absorción, atención y concentración. Existen volúmenes de estudios de investigación y textos que exponen la eficacia de la hipnosis como una intervención valiosa para una variedad de problemas clínicos, médicos y cotidianos. Si bien la hipnosis disfruta de una base científica sólida y es bien aceptada como intervención psicológica y médica (p. ej. *American Medical Association*), genera varias falsas creencias, miedos y confusión en el público general. Un punto importante para entender la hipnosis es que toda la hipnosis es auto hipnosis. No involucra una pérdida de control o pérdida de voluntad, más bien es el uso de un estado profundo de concentración y de curación dentro de uno mismo (Hammond, 1988, 1990). Existen incontables ejemplos sobre lo que es denominado como el “trance diario” en el que una persona podría estar manejando su coche, y operando el vehículo sin dificultad, y de repente se da cuenta de que se le ha pasado la salida. La capacidad de la gente de entrar en estados de trance se utiliza de una manera propositiva durante una experiencia de autohipnosis o en el contexto de un profesional de la asistencia que utiliza hipnosis con el propósito de aliviar un problema o potenciar una cualidad interna como la auto eficacia. La hipnosis, como método, es muy similar al *mindfulness* (en especial a las “meditaciones guiadas de *mindfulness*”), ya que comparten un fundamento práctico común, metodología, orientación terapéutica, estructura y naturaleza sugerente (Yapko, 2011). Por lo tanto, muchos de los puntos tocados con anterioridad sobre la integración de *mindfulness* y fortalezas de carácter aplican también a la hipnosis, aunque con algunos ajustes.

Las fortalezas de carácter pueden usarse para evocar un estado mental profundo, tal como el estado hipnótico. Un cliente puede de manera inicial usar autorregulación para enfocar su atención, creatividad para involucrarse con imaginación visual, perseverancia para mantenerse conectado con su respiración mientras mira a su interior y perspectiva para poder ver el panorama más amplio (es decir, los *insights*) que ofrece la experiencia de hipnosis, tal como una nueva sabiduría proveniente de su “consejero interno”. Por otro lado, los estados de hipnosis pueden generar fortalezas de carácter. Experimentar un profundo estado de calma –especialmente por un período extenso– puede llevar a la conciencia o potenciación de cualquiera de las 24 fortalezas de carácter. Fui testigo de esto en mi práctica anterior al dirigir a cientos de pacientes en la experiencia de hipnosis. Ejemplos incluyen al hombre que obtuvo un mejor pensamiento crítico/juicio conforme observó el conflicto con su padre desde diferentes ángulos; la mujer con un síndrome de colon irritable severo quien logró un completo alivio de sus síntomas y quien incrementó su autorregulación y prudencia; y los muchos hombres y mujeres que usaron la hipnosis como una manera de crear mayor valentía para enfrentar a sus problemas de manera directa y de forma segura.

## ¿Una integración de todo?

Los participantes en mis cursos de *mindfulness* con frecuencia dirán que han disfrutado ser *mindful* porque disfrutaron el realmente “saborear” una pieza de chocolate o estuvieron totalmente absortos en la calma que sintieron cuando prestaron atención a su respiración. El ejemplo de

saborear el chocolate es más complejo de lo que parece. Tales individuos usan el *mindfulness* de manera inicial para atender a la experiencia, luego se tornan al disfrute para prolongar las sensaciones positivas que involucran el saborear. De manera simultánea, algunos pueden de manera espontánea entrar en un estado de trance donde se encuentran libres de distracción y son sugestionables, están absortos y altamente concentrados. Mientras tanto, los participantes están usando autorregulación con su atención, curiosidad al respecto de la comida, agradecimiento por tener la experiencia que están teniendo, perseveran con la tarea en mano y, a lo mejor, usan otras fortalezas de carácter. Si la tarea les resultó particularmente retardadora de tal manera que utilizaron sus habilidades para mantenerse involucrados, ¿podríamos entonces sumar al flujo también!

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

- El sobreuso y la infrautilización de fortalezas de carácter son fenómenos que reflejan una falta de balance en el uso de nuestras fortalezas de carácter, en el sentido de que las usamos demasiado fuerte o demasiado suave (o no las usamos) en una situación particular. Cuando encontramos la zona de fortalezas entre el sobreuso y la infrautilización y estamos usando la combinación correcta de fortalezas de carácter en el grado correcto para la situación correcta, entonces hemos encontrado la media dorada.
- Las sinergias y colisiones de fortalezas de carácter ocurren cuando dos o más fortalezas de carácter se combinan para ser más que la suma de las fortalezas o significativamente menos que la suma de sus partes, respectivamente. Las sinergias y colisiones de fortalezas de carácter ocurren a nivel intrapersonal e interpersonal.
- Los puntos sensibles son áreas sensibles en las que el sobreuso o la infrautilización de fortalezas de otra persona provoca frustración o incomodidad dentro de nosotros.
- Moralidad y fortalezas de carácter se vinculan profundamente. Las fortalezas de carácter ofrecen muchas maneras de ser bueno y de hacer el bien en el mundo.
- *Mindfulness*, disfrute, flujo y los trances hipnóticos pueden integrarse con las fortalezas de carácter. Cada uno puede usarse para facilitar la expresión de fortalezas de carácter y viceversa.

# PUNTOS RELEVANTES DE LAS FORTALEZAS DE CARÁCTER. 24 IMPRESOS PARA EL PROFESIONAL

---

---

## INTRODUCCIÓN

---

---

La amplitud y el alcance de cada una de las 24 fortalezas de carácter son sustanciales. Por esta razón, se crearon “puntos relevantes” sobre cada una de las fortalezas de carácter para ayudar a los profesionales a acceder de manera práctica, llevar un registro y asimilar las fortalezas de carácter en su trabajo con clientes, estudiantes y empleados, o bien, en sus vidas personales. Cada fortaleza de carácter recibe todo el foco de atención en una página –una página cargada de investigación y práctica. Después de la categoría de virtud para cada fortaleza, cada página ofrece sus características principales, una captura del circuplejo (donde se encuentra la fortaleza en las dimensiones de corazón/mente e intra/interpersonal), las top cinco correlaciones con otras fortalezas, preguntas para desarrollar la fortaleza, aspectos destacados de la investigación, intervenciones basadas en la investigación y el lenguaje del sobreuso e infrutilización de la fortaleza. A continuación explico más de cada aspecto.

---

---

## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

---

---

### Definición

Se trata de las definiciones brindadas por Peterson y Seligman (2004) y que continúan siendo promovidas por el *VIA Institute on Character* (<https://www.viacharacter.org>).

### Esencia

Se refiere al núcleo de la fortaleza de carácter. Para algunos “puntos relevantes de las fortalezas” se ha agregado una segunda frase “pegadiza” que refleja la fortaleza. Éstas derivaron de estudiar la investigación de la ciencia del carácter; de examinar los reactivos de la Encuesta VIA y de las discusiones y retroalimentación de los expertos en el campo.

## Dimensiones

Aquí se ofrecen sinónimos de la clasificación VIA y de la concepción original de Peterson y Seligman (2004), los cuales reflejan conceptos que son similares y se relacionan con la fortaleza particular. En otras palabras, la bondad es multidimensional: bondad es ser amable y atento, también es tener compasión, altruismo o generosidad. No se ofrecen dimensiones destacadas de esta manera para todas las fortalezas de carácter. Como se discute en el Capítulo 1, cada una de las fortalezas de carácter es “multidimensional”, en el sentido de que es expresada en grados, es una capacidad para pensar, sentir y actuar, se expresa hacia fuera y hacia dentro, etc. Algunos estudios han analizado de manera específica una dimensión para una fortaleza de carácter particular y han encontrado sustento para ello, por ejemplo, la modestia, ciertamente, se ha hallado como un subdominio de humildad (Davis *et al.*, 2016).

## Circumplejo

También se refiere a ello como la gráfica de dos factores o la gráfica de balance. Dicha gráfica, creada de manera única para cada fortaleza de carácter, surgió a partir de un análisis de datos revisado por Robert McGrath en 2014 y se basa originalmente en el modelo de dos factores de Peterson (2006a). Representa un agrupamiento de fortalezas de carácter trazado a lo largo de dos continuos: fortalezas orientadas al corazón (p. ej. sentir, cuerpo, emoción, intuición) o fortalezas orientadas a la mente (p. ej. pensar, lógica, análisis, razonamiento) y fortalezas que están orientadas interpersonalmente (se expresan con otros) u orientadas intrapersonalmente (se expresan cuando se está solo). Vea la figura 2-1 en el Capítulo 2 para el mapa completo de las 24 fortalezas de carácter y para obtener ejercicios prácticos para trabajar con la gráfica.

## Correlaciones

Para cada fortaleza, se ofrecen las top cinco correlaciones con otras fortalezas de carácter, las cuales provienen de una enorme muestra de 458 854 sujetos tomada del banco de datos de la Encuesta VIA para adultos, la cual fue analizada por Robert McGrath en mayo de 2013. Se ordena a las fortalezas de la correlación más alta hasta la quinta correlación más alta (McGrath, 2013). No existieron vínculos perfectos más allá del nivel de centésimas cuando se consideraron los puntos decimales.

## Preguntas para el desarrollo de fortalezas

Esta sección ofrece un puñado de preguntas para ayudar al profesional a explorar las fortalezas de carácter con el cliente o a asistir al cliente en la autoexploración. Tienen la intención de catalizar la autoconciencia, el *insight* y el cambio conductual.

## Aspectos destacados de la investigación

Los aspectos destacados generales son una muestra de tres a cinco hallazgos importantes o interesantes relacionados a la fortaleza de carácter específica. Las limitaciones de espacio impiden que se brinde más información. El investigador ávido podrá revisar más fuentes, adicionales a este libro, en busca de mayores detalles sobre los aspectos destacados de la investigación y otros estudios (diríjase a la pestaña de investigación en el sitio del *VIA Institute* en <https://www.viacharacter.org>; vea también Niemiec, 2013, 2014a; Niemiec y Wedding, 2014; Peterson y Seligman, 2004).

## Intervenciones

Si bien no existen abundantes pruebas aleatorizadas sobre cada una de las 24 fortalezas de carácter, existen intervenciones buenas o razonables para cada fortaleza. La investigación se usa como una guía y base para cada fortaleza, en un esfuerzo de informar mejor a la práctica. Por ello, las dos o tres intervenciones específicas que se describen se encuentran entre las mejores que conocemos para potenciar la fortaleza de carácter específica. Cuando no existe un estudio de intervención para una fortaleza en particular, se presentan los hallazgos más relevantes provenientes de la investigación correlacional. En cada caso, se brinda la cita para que los lectores puedan dirigirse al trabajo original si requieren más información. Es necesario que el profesional utilice su propio juicio para discernir la usabilidad y adaptabilidad para su cliente singular y el contexto particular en mano.

## Continuo de sobreuso e infrautilización

Se trata de una reformulación de Niemiec (2014a) con el apoyo del Instituto VIA. Le otorgo el crédito a Chris Peterson (2006b) por iniciar la discusión sobre el hecho de que las 24 fortalezas pueden expandirse, por teorizar sobre la enfermedad mental, así como por proponer los opuestos, excesos y la ausencia de las fortalezas. Al probar este último enfoque con profesionales líderes y educadores, dicho enfoque no resultó funcional desde la perspectiva de la práctica. La transición a un continuo de sobreuso e infrautilización, el cual se alinea con la concepción sobre las virtudes de Aristóteles (S IV AC/ 2000) y tiene dos puntos de desbalance y una media dorada, ha probado tener un ajuste fuerte y mejorado con los profesionales alrededor del mundo. La investigación reciente ha apoyado este modelo e incluso lo ha encontrado útil para entender una población con psicopatología (Freidlin *et al.*, 2017).

### SUGERENCIA PARA EL PROFESIONAL

- ¡Aprenda mucho sobre las 24 fortalezas de carácter en 24 páginas! Existe un libro de 800 hojas (Peterson y Seligman, 2004), uno de 400 hojas (Niemiec y Wedding, 2014) y uno de 350 hojas (Niemiec, 2014a) sobre fortalezas de carácter. Si bien estas hojas no reemplazan aquellos trabajos, ofrecen, de manera rápida, los puntos relevantes sobre lo que es particularmente de ayuda que usted sepa.
- Invierta tiempo examinando los “aspectos relevantes” de sus top cinco fortalezas y familiarícese a sí mismo con estas cinco como lentes que describen quien usted es. Responda a las preguntas, pruebe las intervenciones.
- Conforme revisa las secciones de los “aspectos relevantes” de una fortaleza, ¿qué sección le impacta más? ¿En cuál le gustaría invertir más tiempo para desarrollar su conocimiento?
- Si un cliente está interesado en desarrollar una fortaleza en especial, recurra a los “aspectos relevantes” de esa fortaleza a manera de un catalizador para su conversación.
- Si un cliente está teniendo dificultad para entender una fortaleza en especial, use las preguntas para el desarrollo de las fortalezas, las intervenciones y demás secciones para dotarse de diferentes maneras de ayudarlo a profundizar su conocimiento y práctica en torno a la fortaleza.
- ¿No sabe mucho acerca de la humildad o la prudencia? Use estas hojas como una guía de referencia fácil para ponerse al corriente.

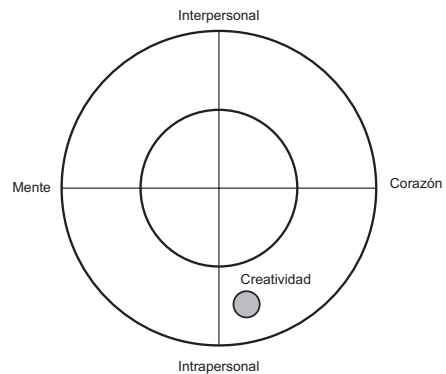
## Virtud: Sabiduría

### Aspectos relevantes de la Creatividad



## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Pensar en formas novedosas y productivas para conceptualizar y hacer cosas; incluye los logros artísticos, pero no se limita a ellos.
Esencia	Singularidad que es práctica. Concebir y hacer las cosas de maneras distintas.
Dimensiones	Originalidad, ingenio.



### Correlaciones más altas con Creatividad

1. Curiosidad
2. Valentía
3. Perspectiva
4. Entusiasmo
5. Juicio/pensamiento crítico

### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

- ¿En qué situaciones es usted más creativo?
- ¿Cómo le ayuda la creatividad a resolver problemas?
- ¿Qué lo detiene para expresar su creatividad?

### Intervenciones en Creatividad

- Motive al individuo a “ser creativo” antes de una tarea de pensamiento o una actividad de solución de problemas (Nusbaum *et al.*, 2014).
- Desarrolle el pensamiento divergente, lo que significa que se generen múltiples soluciones alternativas, en vez de buscar una solución “correcta” (Scott *et al.*, 2004). Después de nombrar un problema, haga una lluvia de ideas sobre posibles soluciones.

**Aspectos destacados de la investigación**

- Una de las fortalezas más comunes en niños pequeños.
- Es potenciada por ambientes alentadores, abiertos, informales y reforzates.
- Es limitada por las presiones de tiempo, la supervisión estrecha y la examinación crítica.



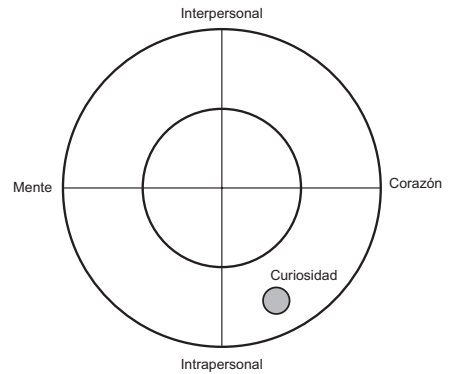
# Virtud: Sabiduría

## Aspectos relevantes de la Curiosidad



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Interesarse por una experiencia en curso por sí sola; encontrar fascinantes temas y contenidos.
Esencia	Exploración.
Dimensiones	Interés, búsqueda de novedad, apertura a la experiencia.



#### Correlaciones más altas con Curiosidad

1. Entusiasmo
2. Amor por el aprendizaje
3. Creatividad
4. Esperanza
5. Perspectiva

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

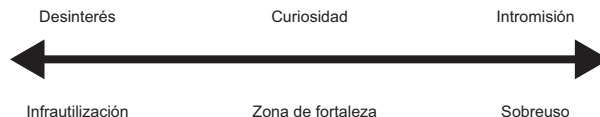
- Cómo se presenta su curiosidad a lo largo de
- los diferentes dominios de la vida?
- ¿Dónde se siente más cómodo siendo curioso?
- ¿En qué situaciones lo mete en problemas su curiosidad?
- ¿Qué bloquea o interfiere con su curiosidad?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las cinco fortalezas más conectadas con felicidad y satisfacción de vida.
- Una de las cinco fortalezas más frecuentemente avaladas en el mundo.
- Una de las fortalezas que más se alinea con una vida de compromiso.
- Vinculada a inteligencia, longevidad, significado y buenas relaciones.

#### Intervenciones en Curiosidad

- Piense en una actividad que le desagrade. Preste atención a tres características novedosas de esta actividad mientras la realiza (Langer, 2006).
- Practique la curiosidad activa, en la que usted explore de manera activa su ambiente, en vez de la curiosidad pasiva, en la que solamente es curioso cuando algo nuevo surge en su ambiente (Kashdan, 2009).



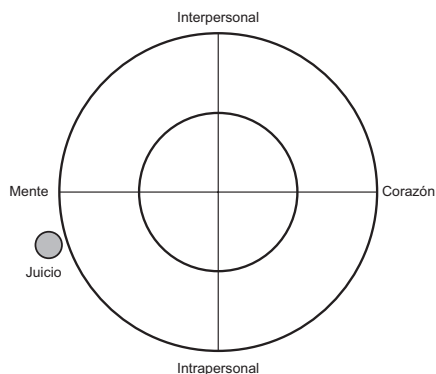
## Virtud: Sabiduría

### Aspectos relevantes del Juicio/Pensamiento crítico

#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES



Definición	Pensar detenidamente las cosas y examinarlas desde todos los ángulos; no saltar a conclusiones; ser capaz de cambiar la mentalidad a la luz de la evidencia; sopesar toda la evidencia de manera justa.
Esencia	Analítica; tener una vista de 360 grados de los detalles.
Dimensiones	Pensamiento crítico, apertura de mente, racionalidad.



#### Correlaciones más altas con Juicio/Pensamiento crítico

1. Perspectiva
2. Prudencia
3. Honestidad
4. Amor por el aprendizaje
5. Equidad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

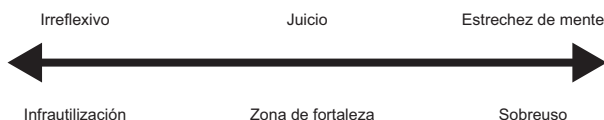
- ¿Cuáles son algunas maneras en las que usa el juicio/pensamiento crítico de manera automática y que también resultan productivas para usted?
- Dado que el juicio es una fortaleza “mente” fuerte, ¿en qué situaciones es mejor combinarla con una fortaleza “corazón”?
- ¿Cuándo es usted más vulnerable a sobreusar esta fortaleza?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las cinco fortalezas más altamente avaladas en el mundo.
- Es una “virtud correctiva”. Contrarresta al pensamiento erróneo y las opiniones sesgadas, lo que puede ayudar en la toma de decisiones.
- Ayuda a resistir la sugestión y la manipulación.

#### Intervenciones en Juicio/Pensamiento crítico

- Rete sus sesgos personales mediante buscar información que sea contraria a sus creencias, actitudes y conductas (Hart *et al.*, 2009). Esto lo ayudará a exponerse a diferentes puntos de vista e información y a expandir su conocimiento.
- Cuando se encuentre en una discusión, practique asumir una actitud que encarne la creencia de que la verdad emerge de un proceso de investigación crítica en la que todos los aspectos importantes deben considerarse (Peterson y Seligman, 2004).



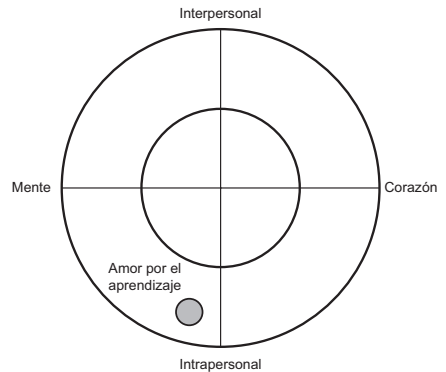
## Virtud: Sabiduría

### Aspectos relevantes del Amor por el aprendizaje



#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Dominar nuevas habilidades, temas y conjuntos de conocimiento, ya sea por cuenta propia o formalmente; se relaciona con la fortaleza de curiosidad, pero va más allá para describir la tendencia de sumar sistemáticamente a lo que uno ya sabe.
Esencia	Profundizar en el conocimiento.



#### Correlaciones más altas con Amor por el aprendizaje

1. Curiosidad
2. Apreciación por la belleza/excelencia
3. Juicio/pensamiento crítico
4. Creatividad
5. Entusiasmo

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

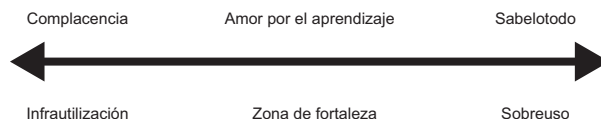
- ¿A qué nueva área podría aplicar esta fortaleza (p. ej. jardinería, filosofía, cocina, pintura, carpintería)?
- ¿En qué situaciones lo lleva su curiosidad a profundizar y a aprender de manera sistemática una nueva habilidad o tema y en qué situaciones la curiosidad no resulta un motor?
- ¿Qué tópicos de aprendizaje son más importantes para usted?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Ha mostrado en diversos estudios estar vinculado al éxito académico.
- Apoya las experiencias positivas, las cuales pueden predisponer a uno al bienestar.
- Lleva al desarrollo de una mayor base de conocimientos, lo que potencia la eficacia y el ser competente.

#### Intervenciones en Amor por el aprendizaje

- Escoja una materia que le haga sentir la mayor curiosidad por aprender al respecto (Covington, 1999). Persiga esta área de interés mientras profundiza y amplía en el tópico.
- Cuando se enfrente a aprender algo que pueda ser aburrido, piense en cómo el aprendizaje puede beneficiarlo a usted y al mundo (lo que los investigadores llaman “tener un propósito “auto-trascendente””; Yeager *et al.*, 2014). Enfocarse en ambos puede potenciar la motivación, aprendizaje y significado.



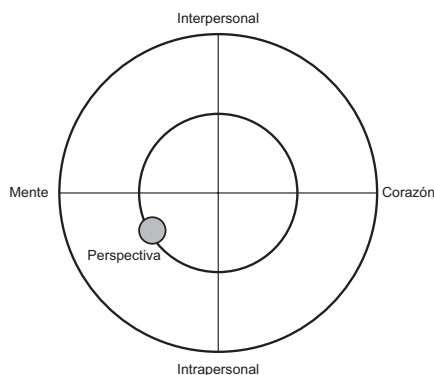
# Virtud: Sabiduría

## Aspectos relevantes de la Perspectiva



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Ser capaz de dar consejo sabio a otros; tener formas de ver el mundo que tienen sentido para uno mismo y los demás.
Esencia	El panorama más amplio.
Dimensiones	Integrar puntos de vista más allá de los propios.



#### Correlaciones más altas con Perspectiva

1. Inteligencia social
2. Juicio
3. Esperanza
4. Valentía
5. Honestidad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

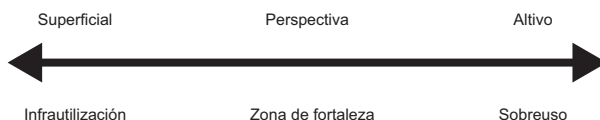
- ¿En qué situaciones se siente más cómodo (y menos cómodo) al compartir su perspectiva?
- ¿Cómo le ha ayudado esta fortaleza de carácter en sus relaciones y en el trabajo?
- Nombre instancias en las que ha dejado pasar la oportunidad de compartir una visión más amplia. ¿Cómo podría aprender de éstas?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las fortalezas más vinculadas a una vida de compromiso.
- Vinculada a un envejecimiento exitoso y bienestar en adultos mayores.
- Se ha demostrado que amortigua los efectos negativos del estrés y el trauma.

#### Intervenciones en Perspectiva

- Describa un problema de vida. Imagínesse a sí mismo viajando alrededor del mundo hablando sobre el problema con personas de distintas culturas y juntando información sobre diferentes contextos de vida y distintos valores y perspectivas (Baltes y Staudinger, 2000).
- Sostenga una conversación con una persona sabia (o imagínesse la conversación). Si la imagina, visualice el diálogo completo en términos de las preguntas planteadas, respuestas dadas, matices de la discusión y cualquier consejo que se ofrecería (Baltes y Staudinger, 2000). Esto potencia el conocimiento relacionado a la sabiduría.



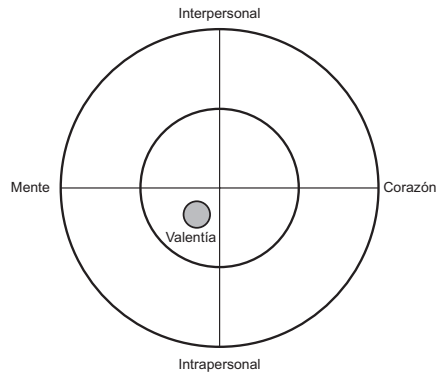
# Virtud: Coraje

## Aspectos relevantes de la Valentía



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	No retroceder ante la amenaza, cambio, dificultad o dolor; defender lo que es correcto; actuar por convicción, aunque sea poco popular.
Esencia	Enfrentar los miedos, confrontar la adversidad.
Dimensiones	Valor, valentía física-psicológica-moral.



#### Correlaciones más altas con Valentía

1. Perspectiva
2. Inteligencia social
3. Honestidad
4. Creatividad
5. Esperanza

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

- ¿En qué situaciones se siente más cómodo (y menos cómodo) al compartir su perspectiva?
- ¿Cómo le ha ayudado esta fortaleza de carácter en sus relaciones y en el trabajo?
- Nombre instancias en las que ha dejado pasar la oportunidad de compartir una visión más amplia. ¿Cómo podría aprender de éstas?

**Aspectos destacados de la investigación**

- El coraje en general (algo que sería considerado valiente por cualquiera) se asocia más con la presencia de fortalezas que el coraje personal (algo valiente para el individuo, como enfrentar un miedo a las alturas).
- Disminuye la ansiedad, lo que a su vez mejora la habilidad de tolerar situaciones ambiguas.
- Desarrolla la resiliencia ya que los retos se superan y se desarrollan habilidades de afrontamiento activas.

#### Intervenciones en Valentía

- Céntrese en los resultados de actos valerosos; por ejemplo, pensar en la persona que está siendo ayudada, recordarse a uno mismo de la bondad de la acción o pensar sobre una obligación por actuar (Pury, 2008).
- Etiquetar a los demás (o a uno mismo) como valeroso o valiente, si existe una razón apropiada para hacer la observación, es una manera de incrementar la valentía psicológica (Hannah *et al.*, 2007).



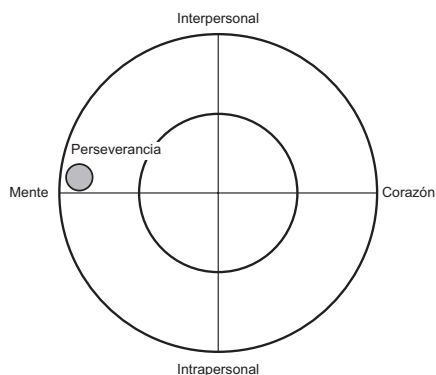
## Virtud: Coraje

### Aspectos relevantes de la Perseverancia



#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Terminar lo que se empieza; persistir en un curso de acción a pesar de los obstáculos; "dejarlo listo"; sentir placer al completar las tareas.
Esencia	Continuar, sobreponerse a todos los obstáculos.
Dimensiones	Diligencia, persistencia



#### Correlaciones más altas con Perseverancia

1. Autorregulación
2. Honestidad
3. Esperanza
4. Entusiasmo
5. Valentía

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

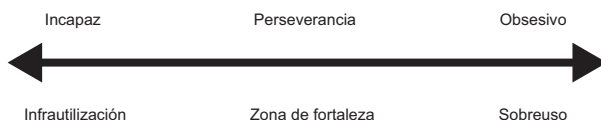
- ¿Qué alimenta su conducta perseverante?
- ¿Hay algún mal hábito o vicio personal al que desee aplicar su perseverancia para manejarlo mejor?
- ¿Qué bloquea su perseverancia?
- ¿Cómo podría usar sus fortalezas para superar ese obstáculo que lo bloquea?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Involucra dos vectores: esfuerzo en una tarea y duración para continuar con la tarea.
- Una de las fortalezas más vinculadas a una vida de compromiso.
- Ha demostrado repetidamente en diversos estudios estar vinculada con éxito y varios tipos de logro.

#### Intervenciones en Perseverancia

- Ser adaptable cuando se es confrontado con eventos negativos es crucial para desarrollar perseverancia. Un factor importante para determinar si una persona se adaptará o no es su capacidad para hacer revaloraciones positivas de eventos adversos (es decir, practicar ver lo bueno, lo positivo, lo significativo o lo que se puede aprender de ello), lo que mantiene una mentalidad de "continuar" (Diener *et al.*, 2006).
- Dé retroalimentación positiva sobre la concentración, esfuerzo y energía dadas a una tarea o una situación retadora en vez de enfocarse en el resultado deseado. En otras palabras, distinguir entre poco esfuerzo y poca habilidad, además de recompensar y reforzar el esfuerzo (Dweck, 2006; Peterson y Seligman, 2004).



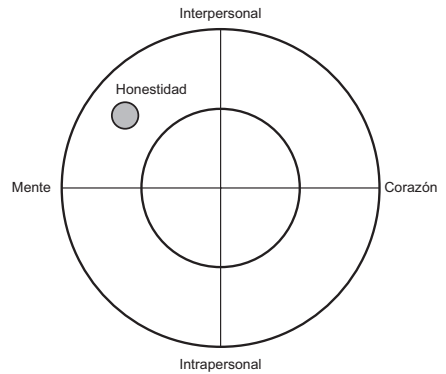
# Virtud: Coraje

## Aspectos relevantes de la Honestidad



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Decir la verdad pero, de manera más amplia, presentarse a sí mismo de manera genuina y actuar de forma sincera; sin pretensiones; tomar responsabilidad por las propias emociones y acciones.
Esencia	Ser fiel a uno mismo y auténtico a los demás.
Dimensiones	Autenticidad, integridad.



#### Correlaciones más altas con Honestidad

1. Perseverancia
2. Perspectiva
3. Bondad
4. Equidad
5. Valentía

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

- ¿En qué situaciones encuentra que debe atenuar su honestidad o evitar toda la verdad?
- Evalúe la manera en la que da retroalimentación constructiva a los demás
- ¿Cuáles son las mejores maneras de hacerlo?
- Cuando comete un error, ¿qué tan fácil es para usted asumir la responsabilidad?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Vinculada a la auto-concordancia: medida en que las propias metas representan con exactitud los intereses y valores propios.
- Una de las cinco fortalezas de carácter más avaladas en el mundo.
- Permite hacer una autoevaluación más exacta de las propias intenciones y compromisos, tanto con los otros como con uno mismo.

#### Intervenciones en Honestidad

- Cuando sea posible, aliente a otros a comportarse con un completo sentido de elección y autoexpresión, lo cual apoya la autenticidad/honestidad (Sheldon et al., 1997).
- Debe alentarse a uno mismo a expresarse de manera consistente en diversos contextos y roles, en vez de actuar de una forma particular en casa y de manera dramáticamente distinta en el trabajo (Sheldon et al., 1997).



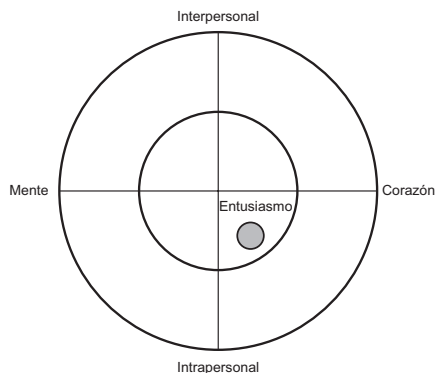
# Virtud: Coraje

## Aspectos relevantes del entusiasmo



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Abordar la vida con emoción y energía; no hacer las cosas a medias o con tibieza; vivir la vida como una aventura; sentirse vivo y encendido.
Esencia	Entusiasmo por la vida.
Dimensiones	Vitalidad, vigor, energía.



#### Correlaciones más altas con Entusiasmo

1. Esperanza
2. Curiosidad
3. Gratitud
4. Perseverancia
5. Humor

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

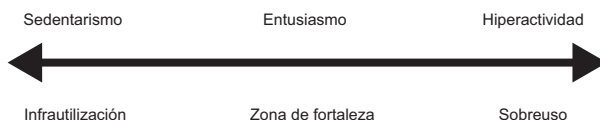
- ¿Cómo se bloquea o inhibe el entusiasmo en usted y qué puede hacer para manejarlo?
- ¿Qué fortalezas se combinan mejor con entusiasmo para ayudarlo a vivir la vida de la mejor manera?
- Mientras evalúa las rutinas y las actividades de su día, ¿qué experiencias le traen más energía y entusiasmo? ¿Podría crear más de éstas?

#### Aspectos destacados de la investigación

- De manera consistente, una de las dos fortalezas de carácter más asociadas con satisfacción de vida.
- Una de las fortalezas de carácter menos respaldada en el mundo.
- Altamente vinculada con el compromiso, significado, trabajo como vocación, conductas de salud y satisfacción laboral.

#### Intervenciones en Entusiasmo

- La investigación ha encontrado que compartir eventos positivos con otros (comparado con no compartirlos) potencia la energía y la vitalidad. Además, el compartir más frecuentemente eventos positivos lleva a mayor vitalidad tres semanas después (Lambert *et al.*, 2011).
- Ir al exterior, especialmente a la naturaleza, incrementa el entusiasmo y la vitalidad (Ryan *et al.*, 2010). Se puede motivar a los individuos a tomar pausas en el exterior y organizar su día para pasar algo de tiempo en la naturaleza.



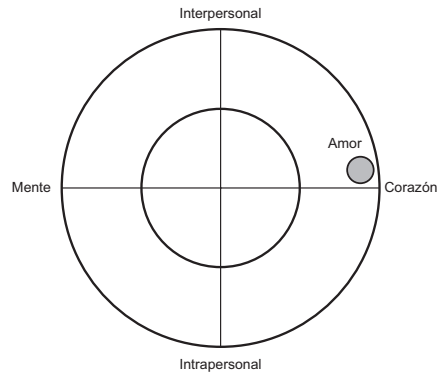
# Virtud: Humanidad

## Aspectos relevantes del Amor



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Valorar las relaciones cercanas con otros, en particular aquellas en las que el compartir y el cariño es recíproco; estar cerca de la gente.
Esencia	Calidez genuina y recíproca.
Dimensiones	Amar a otros, ser amado por otros.



#### Correlaciones más altas con Amor

1. Gratitud
2. Bondad
3. Entusiasmo
4. Esperanza
5. Inteligencia social

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

- ¿Cómo expresa amor, de manera sana, en el trabajo, en casa y con amigos?
- ¿Siente que tiene balance, en el sentido de dar y recibir amor de otros igualmente?
- ¿Cómo combina esta fortaleza con cada una de sus fortalezas superiores?

**Aspectos destacados de la investigación**

- Una de las *top* cinco fortalezas de carácter más asociadas a satisfacción de vida.
- Una de las fortalezas de carácter más prevalentes en niños pequeños.
- Facilita la empatía, tolerancia y perdón en las relaciones, lo que contribuye a salud y longevidad de aquellas relaciones.

#### Intervenciones en Amor

- Practique actos de amor espontáneos, en el momento, que no requieran de gran planeación, memoria o premeditación como una manera de expresar y potenciar esta fortaleza (Kammrath y Peetz, 2011).
- Desarrolle una práctica de meditación de bondad-amorosa en la que usted entre en contacto conscientemente con sus recursos internos de amor a través del enfoque mental, imaginación y declaraciones que se centren en sentir y expresar amor. Esto potencia el amor y se asocia a un conjunto de beneficios mentales y físicos (Cohn y Fredrickson, 2010).



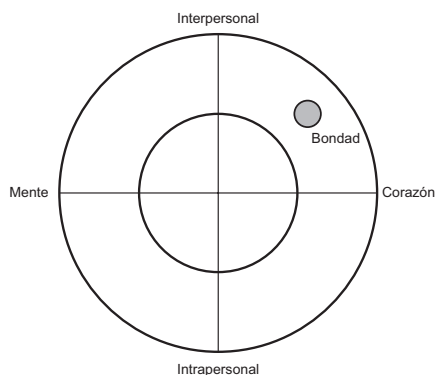
## Virtud: Humanidad

### Aspectos relevantes de la bondad



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Hacer favores y buenas obras por otros; ayudarlos; cuidarlos.
Esencia	Hacer por otros.
Dimensiones	Generosidad, cultivar, cuidado, compasión, altruismo, amabilidad.



#### Correlaciones más altas con Bondad

1. Gratitud
2. Trabajo en equipo
3. Liderazgo
4. Equidad
5. Amor

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

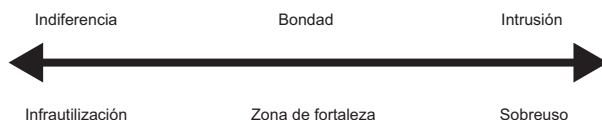
- ¿Cómo es recibida su bondad por los demás?
- ¿Nota alguna diferencia en la facilidad con la que expresa las diferentes dimensiones de bondad, por ejemplo, generosidad, cuidado, compasión, ser amable?
- ¿Cuándo le es más importante a usted el tornar su bondad hacia dentro, hacia sí mismo?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las top cinco fortalezas de carácter más prevalentes en el mundo.
- Ayuda a amortiguar los efectos negativos del estrés y el trauma.
- La bondad hacia uno mismo puede tener numerosos beneficios incluyendo optimismo, conectividad social, dominio de objetivos, menor ansiedad, autocrítica y perfeccionismo.

#### Intervenciones en Bondad

- Lleve un registro de cada acto bondadosos que realice cada día escribiéndolo y contando los actos bondadosos al final del día (Otake *et al.*, 2006).
- Ofrezca el regalo de su tiempo para beneficiar a alguien a quien no planeaba otorgarle tiempo (Gander *et al.*, 2013).
- “Devuelva el favor” con un acto azaroso de bondad que le traiga beneficio a otro y no genere un favor de regreso para usted (Baker y Bulkley, 2014; Pressman *et al.*, 2015).



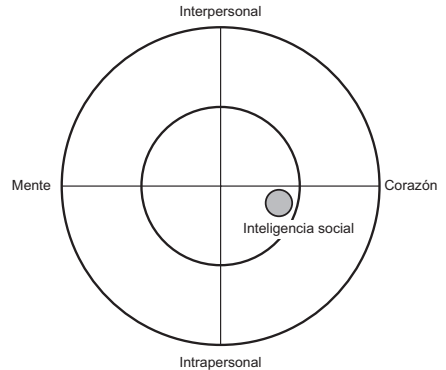
# Virtud: Humanidad

## Aspectos relevantes de la Inteligencia social



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Ser consciente de los motivos y emociones de otras personas y de uno mismo; saber qué hacer para encajar en diferentes situaciones sociales; saber qué hace vibrar a las personas.
Esencia	Estar sintonizado, entender.
Dimensiones	Inteligencia emocional, inteligencia personal.



#### Correlaciones más altas con Inteligencia social

1. Perspectiva
2. Liderazgo
3. Valentía
4. Humor
5. Entusiasmo

**Aspectos destacados de la investigación**

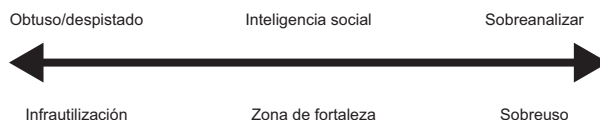
- Una de las fortalezas más asociadas con una vida placentera.
- Una fortaleza importante que contribuye a una conducta positiva en el salón.
- Ayuda a amortiguar los efectos negativos del estrés y el trauma.

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

- ¿En qué situaciones es más fuerte su inteligencia social? ¿Cómo podría aplicar ese conocimiento social a otras situaciones?
- ¿Qué otras de sus fortalezas de carácter complementan y apoyan mejor a su inteligencia social?
- ¿Cuándo ha “leído” mal alguna situación social?, ¿cómo puede aprender de ello?

#### Intervenciones en Inteligencia social

- Practique identificando un rango de emociones mientras ocurren dentro de usted y exprese de una manera balanceada a los demás (Neils *et al.*, 2009).
- La práctica del *mindfulness* y la inteligencia social se ha vinculado científicamente (Schutte y Malouff, 2011). Es posible que el *mindfulness* ayude con la conciencia y el etiquetado de emociones, así como con la conciencia social de conductas no verbales y los detalles del contexto social.



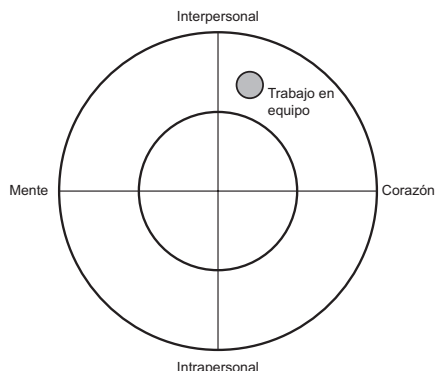
## Virtud: Humanidad

### Aspectos relevantes del Trabajo en equipo



#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Trabajar bien como miembro de un grupo o equipo; ser leal al grupo; hacer lo que a uno le corresponde.
Esencia	Participativo, contribuir al esfuerzo del grupo.
Dimensiones	Civilidad, responsabilidad social, lealtad.



#### Correlaciones más altas con Trabajo en equipo

1. Liderazgo
2. Bondad
3. Equidad
4. Amor
5. Honestidad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

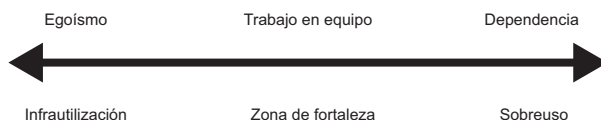
- ¿Cómo llevaría su fortaleza de trabajo en equipo más allá de la esfera laboral... a sus relaciones, familia o paternidad?
- ¿Cómo lo apoya el trabajo en equipo cuando el estrés es alto?
- ¿Cuál es la fortaleza que más combina con el trabajo en equipo?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Aquellos altos en esta fortaleza experimentan niveles más altos de confianza social y tienen una visión más positiva de otros.
- Una de las fortalezas que predice menos síntomas de depresión en estudiantes de preparatoria.
- Una de las fortalezas más vinculadas a una conducta sustentable, que es definida como una conducta dirigida a proteger el ambiente social o físico.

#### Intervenciones en Trabajo en equipo

- Aliente el diálogo interno sobre el propio equipo (no uno mismo), por ejemplo, “lo haremos bien”, “estamos enfocados y listos” y “creemos en nuestra habilidad” (Son *et al.*, 2011).
- Aliente una actitud orientada al método entre los miembros del equipo que sea positiva y proactiva (Kilduff y Galinsky, 2013).
- Desarrolle el optimismo, eficacia y resiliencia de equipo al alentar a los miembros a ser optimistas acerca de la probabilidad de éxito, confiados en sus capacidades y capaces de recuperarse de los imprevistos, respectivamente (West *et al.*, 2009).



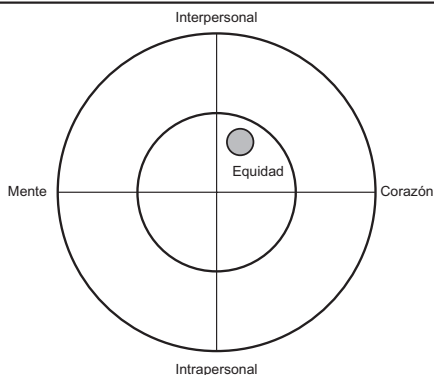
# Virtud: Humanidad

## Aspectos relevantes de la Equidad



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Tratar a todas las personas por igual en concordancia con las nociones de equidad y justicia; no dejar que los sentimientos personales sesguen las decisiones sobre otros; dar a todos una oportunidad justa.
Esencia	Igualdad de oportunidades para todos.
Dimensiones	Basado en el cuidado; basado en la justicia; razonamiento moral.



#### Correlaciones más altas con Equidad

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Perdón
4. Bondad
5. Honestidad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

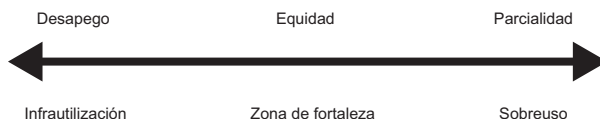
- ¿Qué situaciones del trabajo o en casa retan su capacidad de ser equitativo?
- Cuando percibe una injusticia, ¿cómo podría tomar acción (o inacción apropiada) de una manera productiva que utilice muchas de sus fortalezas?
- ¿Cuáles son tres pequeños ejemplos en los que use su equidad cada día?

**Aspectos destacados de la investigación**

- Una de las cinco fortalezas de carácter más respaldadas en el mundo.
- Los individuos con una mentalidad justa tienen mayor probabilidad de involucrarse en conductas positivas prosociales y menor probabilidad de involucrarse en conductas inmorales.
- Tres tipos de equidad: justicia procedimental (los métodos usados son equitativos); justicia distributiva (la resolución última es equitativa); justicia interaccional (los individuos son tratados con dignidad y respeto cuando se implementan políticas y procedimientos).

#### Intervenciones en Trabajo en Equidad

- Incremente su equidad al involucrar otros en decisiones que puedan tener un impacto en ellos y permitir que otros estén en desacuerdo y refuten ideas y supuestos (Kim y Mauborgne, 1997).
- Ofrezca explicaciones claras para decisiones finales que sean tomadas y asegúrese entender las expectativas para cualquier nueva regla o política (Kim y Mauborgne, 1997)
- Facilite la discusión en torno a dilemas morales o historias que presenten perspectivas en conflicto donde la tolerancia, apertura de mente y toma de perspectiva puedan ser practicadas (Berkowitz, 1985).



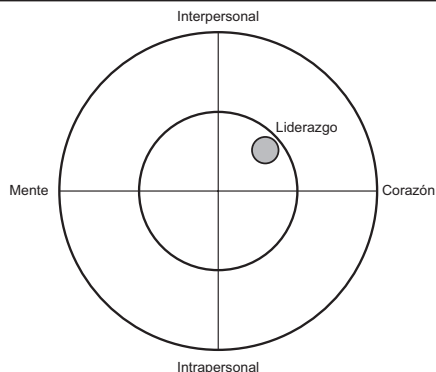
# Virtud: Justicia

## Aspectos relevantes del Liderazgo



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Motivar a un grupo –del cual uno es miembro– a completar tareas y, al mismo tiempo, mantener buenas relaciones dentro del grupo; organizar actividades del grupo y supervisar que sucedan.
Esencia	Influir positivamente a los demás.



#### Correlaciones más altas con Liderazgo

1. Equidad
2. Trabajo en equipo
3. Bondad
4. Inteligencia social
5. Gratitud

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

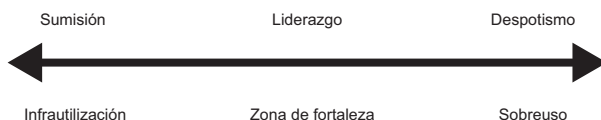
- ¿De qué maneras específicas expresa usted liderazgo en el trabajo y en sus relaciones cercanas?
- ¿Qué pistas o signos percibe de otros que le indiquen que puede estar sobre expresando su liderazgo?
- ¿Cómo sabe si es mejor liderar y si es mejor seguir?

#### Aspectos destacados de la investigación

- El liderazgo puede distinguirse como una **práctica** (definir, establecer o identificar la dirección; facilitar el proceso colectivo) o como una **cualidad personal** (la motivación y la capacidad para buscar, obtener y llevar acabo papeles de líder).
- Los líderes **transaccionales** clarifican responsabilidades, expectativas y las tareas a realizarse, mientras que los líderes **transformacionales** motivar a desempeñarse en un nivel extremadamente alto, acogiendo un clima de confianza y compromiso.
- Una de las fortalezas sustancialmente relacionada con menores problemas (p. ej. ansiedad y depresión).

#### Intervenciones en Liderazgo

- Para mejorar esta fortaleza, uno debe ser consciente de y usar las propias fortalezas mientras se está atento al sobreuso y la infrautilización (Kaiser y Hogan, 2011).
- Mejore su flexibilidad conductual de líder, lo que significa adaptar su estilo de liderazgo para ser capaz y tener la disposición de responder de maneras significativamente distintas basándose en lo que la situación pueda requerir o en satisfacer las necesidades individuales de las personas que está liderando (Sumner-Armstrong *et al.*, 2008).



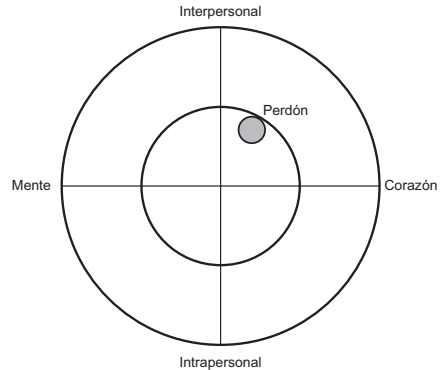
# Virtud: Templanza

## Aspectos relevantes del Perdón



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Perdonar a aquellos que han hecho mal; aceptar las limitaciones de otros; dar a las personas una segunda oportunidad; no ser vengativo.
Esencia	Dejar ir el dolor cuando se le ha hecho un mal.



#### Correlaciones más altas con Perdón

1. Equidad
2. Liderazgo
3. Trabajo en equipo
4. Bondad
5. Amor

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

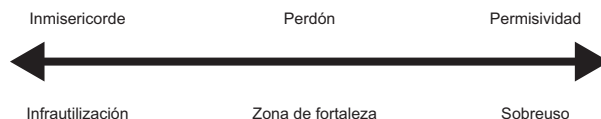
- ¿En qué situaciones es más fuerte su inteligencia social? ¿Cómo podría aplicar ese conocimiento social a otras situaciones?
- ¿Qué otras de sus fortalezas de carácter complementan y apoyan mejor a su inteligencia social?
- ¿Cuándo ha “leído” mal alguna situación social?, ¿cómo puede aprender de ello?

#### Aspectos destacados de la investigación

- El perdón es distinto de la negación, condonar, indultar, olvidar y la reconciliación.
- El perdón se asocia con muchos beneficios de salud físicos y psicológicos, como bienestar emocional, estilo de vida saludable, apoyo social y bienestar espiritual.
- Las personas que perdonan experimentan menos ira, ansiedad, depresión y hostilidad que quienes perdonan menos.

#### Intervenciones en Perdón

- Practique la revaloración enfocada en la compasión: después de que alguien lo ofenda, tome tiempo para pensar en cómo el ofensor es un humano complejo quien necesita experimentar crecimiento positivo y transformación, en vez de percibirlo en términos de todo o nada y bueno o malo (Witvliet *et al.*, 2011, 2010).
- Involúcrese en procesamiento cognitivo después de una pequeña ofensa perpetrada por alguien al escribir sobre los beneficios personales que resultaron de la ofensa (McCullough *et al.*, 2006).
- Recuérdese a sí mismo que el perdón es un proceso que debe repetirse con un esfuerzo sostenido a lo largo del tiempo (Baskin y Enright, 2004).



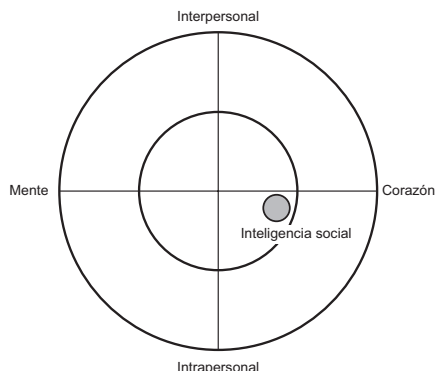
## Virtud: Templanza

### Aspectos relevantes de la Humildad



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Dejar que los logros propios hablen por sí mismos; no considerarse a sí mismo como más especial de lo que uno es.
Esencia	El logro no eleva el valor. Estoy bien, pero mantengamos el foco positivo en ti.
Dimensiones	Modestia



#### Correlaciones más altas con Humildad

1. Prudencia
2. Equidad
3. Honestidad
4. Trabajo en equipo
5. Bondad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

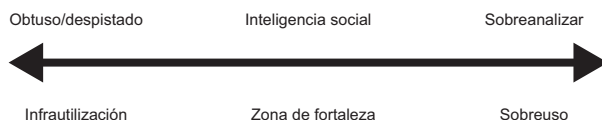
- ¿Puede pensar en alguna ocasión en la que se arrepienta de haber sido humilde? ¿Habría manera de hacer un pequeño cambio y aún retener la humildad?
- ¿Cuáles son los obstáculos para que exprese mayor humildad en su vida?
- ¿Cómo balancear la humildad con los deseos motivados por el ego de reconocimiento y elogio?

#### Aspectos destacados de la investigación

- La humildad es consistentemente una de las fortalezas de carácter menos respaldada en el mundo.
- La humildad involucra una autoevaluación precisa, reconocimiento de las limitaciones y olvidarse del self.
- La humildad fortalece los vínculos sociales.
- Las personas humildes son de más ayuda que las personas menos humildes.

#### Intervenciones en Humildad

- Escriba sobre un momento de su vida en el que sintió humildad. ¿Cómo se sintió y que pensó? Asegúrese de hacer la experiencia de humildad una genuina y no de autodevaluación (Exline y Greyer, 2004; Kesebir, 2014).
- Busque modelos a seguir o héroes de humildad y escriba sobre sus características para ayudarlo a “hacer pasar hambre” a su naturaleza arrogante y “alimentar” su naturaleza humilde (Worthington, 2007).



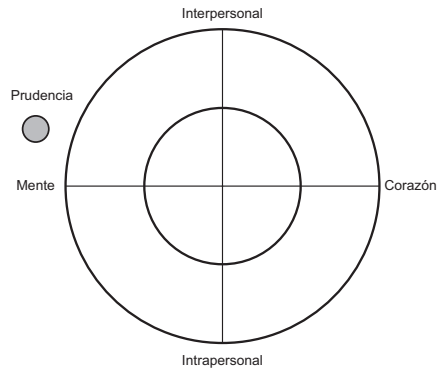
# Virtud: Templanza

## Aspectos relevantes de la Prudencia



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Ser cuidadoso sobre nuestras opciones; no tomar riesgos indebidos; no decir o hacer cosas que pueden lamentarse después.
Esencia	Precaución sabia.



#### Correlaciones más altas con Prudencia

1. Juicio/pensamiento crítico
2. Humildad
3. Honestidad
4. Autorregulación
5. Equidad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

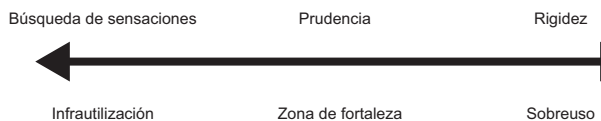
- Si la prudencia involucra ser respetuoso, cuidadoso sobre las decisiones, concienzudo y plantear objetivos, ¿por qué tiene mala reputación?
- ¿Cuándo combina valentía con prudencia y cuándo minimiza la valentía para poder expresar prudencia?
- ¿En qué situaciones la gente aprecia más su prudencia?

**Aspectos destacados de la investigación**

- Una de las fortalezas de carácter menos respaldadas en el mundo.
- Una de las fortalezas más asociadas con una conducta positiva en el salón de clases.
- Vinculada a salud física, desempeño laboral y productividad.
- Relacionada sustancialmente tener menos conductas externalizadas como agresión

#### Intervenciones en Prudencia

- Al planear una actividad que tenga considere los potenciales obstáculos y reflexione sobre dos componentes: su experiencia pasada con la actividad (es decir, ¿cuánto tiempo le tomó la última vez?) y los pasos o elementos que conforman la tarea (es decir, cuánto tiempo me tomará cada parte) (Weick y Guinote, 2010).
- Haga planes específicos para un objetivo a la vez en su lista de pendientes mientras considera las limitantes para lograr los objetivos; puede llegar a considerar una “actividad virtuosa” como un objetivo en el cual enfocarse (Dalton y Spiller, 2012).



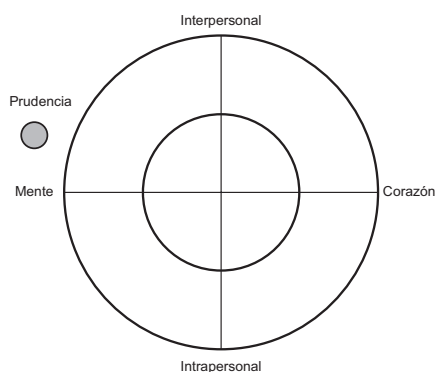
## Virtud: Templanza

### Aspectos relevantes de la Autorregulación



#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Regular lo que uno siente y hace; ser disciplinado; controlar los propios apetitos y emociones.
Esencia	Automanejo de vicios. Adecuado control de impulsos o emociones.
Dimensiones	Autocontrol.



#### Correlaciones más altas con Autorregulación

1. Perseverancia
2. Entusiasmo
3. Esperanza
4. Prudencia
5. Honestidad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

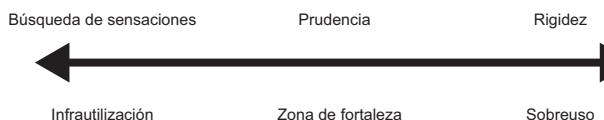
- ¿Qué hábito o conducta es en la que mejor se autorregula?
- Evoque una situación en la que hizo un gran esfuerzo y superó un vicio.
- ¿Qué fortalezas usó para hacerlo?
- ¿Cómo ha contribuido la autorregulación a sus mayores éxitos en la vida?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las fortalezas de carácter menos respaldadas en el mundo.
- La autorregulación es como un músculo –puede fatigarse debido al sobre esfuerzo o fortalecerse con la práctica. Puede tomar sólo siete minutos en el laboratorio para agotarse.
- La autorregulación de los padres se ha asociado con la felicidad de sus hijos.
- Vinculada a más conductas de salud que cualquier otra fortaleza.

#### Intervenciones en Autorregulación

- Comenzar un ejercicio diario de autocontrol incrementa su capacidad general de autorregulación. Practique el auto monitorearse en un dominio de autocontrol (p. ej. ingesta de alimento, control del humor, control de la postura, ejercicio físico, manejo financiero, práctica de meditación) y esto probablemente mejorará su manejo de otros dominios (su capacidad en general) también (Baumeister *et al.*, 2006).
- Otra técnica: (1) identifique un cambio conductual importante que espere hacer; (2) imagine el resultado más positivo de cambiar con éxito su conducta; (3) imagine el obstáculo más crítico que se interpone en el camino de cumplir su deseo y, luego, (4) establezca un plan específico en concordancia (Stadler *et al.*, 2010).



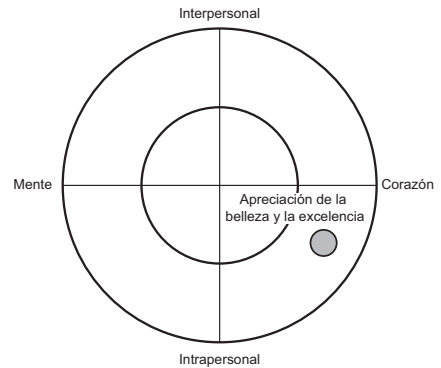
## Virtud: Trascendencia

### Aspectos relevantes de la Apreciación de la belleza y la excelencia



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Notar y apreciar la belleza, la excelencia o el desempeño hábil en varios dominios de la vida, desde la naturaleza, al arte, a las matemáticas, a la ciencia, hasta las experiencias diarias.
Esencia	Ver la vida detrás de las cosas. Experimentar asombro en la presencia de belleza o grandeza.
Dimensiones	Asombro, maravillarse, elevación, admiración.



### Correlaciones más altas con Apreciación de la belleza y la excelencia

1. Gratitud
2. Curiosidad
3. Amor por el aprendizaje
4. Bondad
5. Creatividad

### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

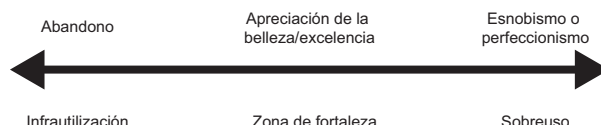
- ¿Le produce más resonancia la apreciación de la excelencia o de la belleza? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son algunos ejemplos o experiencias que lo llevaron a sentir asombro vs. admiración vs. elevación?
- ¿Cómo impacta esta fortaleza a su trabajo y sus relaciones?

### Aspectos destacados de la investigación

- Involucra apreciar la belleza natural o abstracta (produce asombro o maravilla); la excelencia/ habilidad/ talento (produce admiración); la virtud o bondad moral (produce elevación).
- Una de las fortalezas más vinculada con una variedad de conductas saludables.
- Diversos estudios han mostrado que la elevación conduce a una conducta más prosocial o altruista.

### Intervenciones en Autorregulación

- Invierta tiempo cada día en notar belleza ya sea en la naturaleza, el arte o la bondad moral de otros y luego escriba brevemente en un diario sobre la belleza y lo que usted experimentó (Diessner *et al.*, 2006).
- Vaya a "caminatas de belleza". La investigación muestra que una caminata en la naturaleza con la atención dirigida puede conducir a mayor mindfulness de la belleza (Diessner *et al.*, 2015).



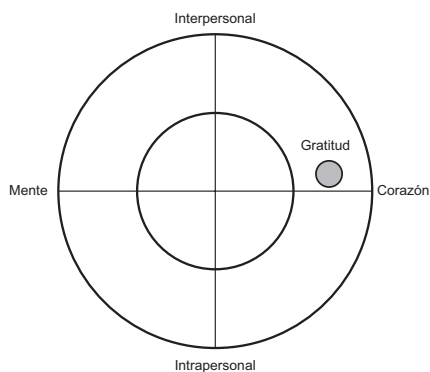
## Virtud: Trascendencia

### Aspectos relevantes de la Gratitude



## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Ser consciente de y agradecido por las cosas buenas que suceden; tomarse el tiempo de expresar gracias.
Esencia	Una actitud de agradecimiento.



#### Correlaciones más altas con Gratitude

1. Bondad
2. Amor
3. Esperanza
4. Espiritualidad
5. Entusiasmo

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

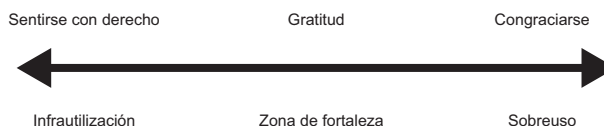
- ¿En qué situaciones es más probable que exprese gratitud?
- ¿Cómo podría recordar pensar desde una perspectiva de gratitud por las “pequeñas cosas” a lo largo del día?
- ¿Hay algunas personas a quienes tenga dificultad de expresarles gratitud? ¿Cómo podría usar otras fortalezas para ayudarse en estas situaciones?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las cinco fortalezas más asociadas con satisfacción de vida y felicidad.
- Una de las fortalezas más vinculadas con una vida significativa.
- Contribuye a diversos beneficios de salud psicológica y física.
- Asociada con logro, satisfacción laboral y vocación laboral.

#### Intervenciones en Gratitude

- Al final de cada día durante la siguiente semana escriba tres cosas por las que se siente agradecido y explique por qué ocurrieron (Gander *et al.*, 2013; Seligman *et al.*, 2005). Asegúrese de no repetir los ejemplos de un día otro.
- Escriba una carta de gratitud a alguien con quien esté especialmente agradecido y a quien no le haya dado las gracias debidamente. Si resulta apropiado, realice una visita de gratitud y entregue la carta en persona (Gander *et al.*, 2013; Seligman *et al.*, 2005).



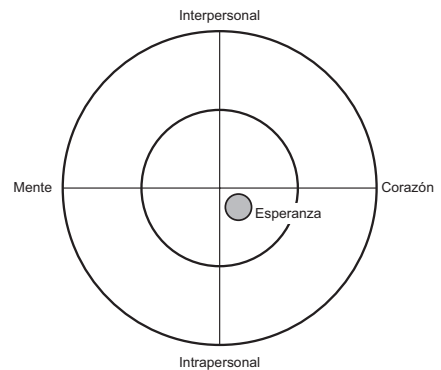
## Virtud: Trascendencia

### Aspectos relevantes de la Esperanza



#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Esperar lo mejor en el futuro y trabajar para lograrlo; creer que un buen futuro es algo que puede producirse.
Esencia	Expectativas positivas.
Dimensiones	Optimismo, proyección al futuro, orientación al futuro.



#### Correlaciones más altas con Esperanza

1. Entusiasmo
2. Gratitud
3. Perspectiva
4. Perseverancia
5. Amor

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

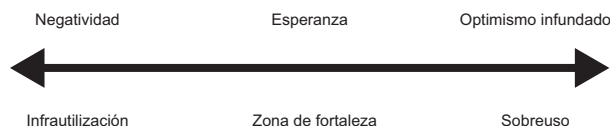
- ¿Qué lo lleva a mantener sus niveles de esperanza?
- ¿Cómo lo ayuda la esperanza durante momentos difíciles?
- ¿Cómo balancea lo que es realista y lo que no es realista en términos de su esperanza y su optimismo?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las cinco fortalezas más asociadas con satisfacción de vida y felicidad.
- Fuertemente vinculada con significado, compromiso y placer.
- Involucra dos tipos de pensamiento: (1) pensamiento empoderado, es decir, percibir que se puede mantener la energía y motivación para dar seguimiento a las metas; (2) pensamiento de caminos: percibir que se pueden crear objetivos y seguir cualquiera de múltiples caminos para alcanzarlos.

#### Intervenciones en Esperanza

- Visualice y escriba sobre su mejor yo posible en algún punto en el futuro. Vea su vida claramente desarrollada de manera positiva a lo largo de tres dominios: personal, relacional y profesional (Meevissen et al., 2011; Peters et al., 2010).
- Establezca un objetivo y potencie su pensamiento esperanzado escribiendo muchas vías para alcanzar el objetivo y muchas razones por las que será capaz de hacerlo (Feldman y Dreher, 2012; Snyder et al., 2002).
- Registre en su diario los buenos y malos eventos. Escriba sobre porque los buenos eventos perdurarán y se esparcirán y cómo se relacionan con sus acciones. Escriba porque los malos eventos pasarán con rapidez, son limitados en su efecto y por qué no son completamente su culpa (Seligman, 1991).



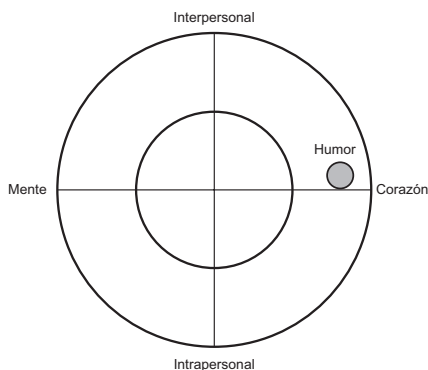
## Virtud: Trascendencia

### Aspectos relevantes del Humor



#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Gusto por reír y vacilar; causar risas en otras personas; ver el lado ligero; hacer (no necesariamente contar) chistes.
Esencia	Ofrecer placer y risa a otros.
Dimensiones	Jovialidad



#### Correlaciones más altas con Humor

1. Inteligencia social
2. Entusiasmo
3. Bondad
4. Esperanza
5. Amor

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

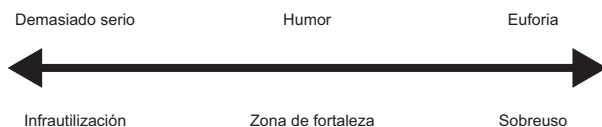
- ¿Qué situaciones promueven su uso del humor?
- ¿Qué fortalezas usa para ser sensible al contexto para poder expresar humor en el momento adecuado?
- ¿Cómo inicia la jocosidad con otros?
- ¿Cómo la inician otros con usted?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Una de las cinco fortalezas más asociadas con satisfacción de vida y felicidad.
- Una de las fortalezas más vinculadas con placer y emoción positiva.
- Vinculada con diversos beneficios de salud.

#### Intervenciones en Humor

- Al final de cada día durante la siguiente semana, anote las tres cosas más graciosas que experimentó o hizo y explique por qué sucedieron esas cosas (Gander *et al.*, 2013).
- Cultive una actitud jocosu y un sentido de diversión. Sugerencias incluyen: considere situaciones en las que sea serio y en las que sea gracioso y pase más tiempo en las últimas; reflexione sobre los beneficios de adoptar una visión más graciosa de la vida; pase tiempo jugando con sus hijos; haga al menos una cosa divertida cada día; recuérdese a sí mismo ser jovial (McGhee, 2010).



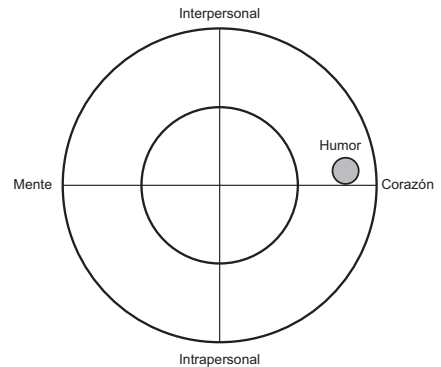
## Virtud: Trascendencia

### Aspectos relevantes de la Espiritualidad



#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Definición	Tener creencias coherentes sobre el propósito superior y el significado del universo; saber dónde encaja uno en el esquema mayor; tener creencias sobre el significado de la vida que moldean la conducta y proveen confort.
Esencia	Conectar con lo sagrado. La vida es pequeña en medio del gran diseño.
Dimensiones	Propósito, significado, fe, religiosidad.



#### Correlaciones más altas con Espiritualidad

1. Gratitud
2. Esperanza
3. Entusiasmo
4. Amor
5. Bondad

#### Preguntas para el desarrollo de la fortaleza

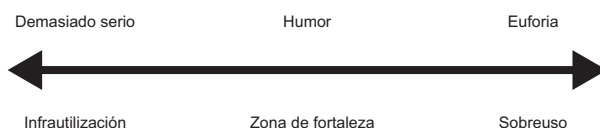
- ¿Cómo define la espiritualidad para sí mismo?
- ¿Cuál es la mejor manera para “practicar lo que cree” de una manera que traiga beneficio a los demás y no sea proselitista?
- ¿Cómo puede traer la espiritualidad a su trabajo de manera que no sea intrusiva para los demás (p. ej. buscar significado o propósito, mantener un objeto sagrado cerca, tomar pausas para involucrarse en una práctica espiritual)?

#### Aspectos destacados de la investigación

- Espiritualidad es definida por los científicos como una búsqueda por o comunión con lo sagrado.
- Una de las cinco fortalezas más asociadas con el significado de vida.
- Vinculada con compasión, altruismo, voluntariado y filantropía.
- Se asocia con niveles más bajos de conflicto marital, mayor apoyo conyugal, una paternidad más consistente, y relaciones de mayor apoyo entre hijos y sus padres.

### Intervenciones en Espiritualidad

- Desarrolle su sentido de propósito al involucrarse más en la vida de manera proactiva, por ejemplo, tomar un nuevo puesto de voluntario que contribuya de manera positiva a su comunidad (Hill *et al.*, 2014).
- Santifique un objeto sagrado que sea tangible o intangible al tornar su atención a éste por unos cuantos minutos cada día para reimpregnarlo con lo que usted considere que espreciado, santo o valorado por usted (Goldstein, 2007).
- Aprenda de un modelo a seguir espiritual quien sea un ejemplo de una cualidad espiritual, como la compasión. Piense en lo que usted aprecia más sobre esta persona y cualquier atributo positivo que podría querer imitar (Oman *et al.*, 2007, 2009; Oman y Thoresen, 2007; Plante, 2008).



# CÓMO APLICAR LAS INTERVENCIONES DIRIGIDAS A FORTALEZAS DE CARÁCTER

## INTRODUCCIÓN

---

---

Los Capítulos 7 y 8, continúan con el énfasis práctico de este libro y posiblemente representan la culminación de dicha practicidad. El Capítulo 8 incluye 70 intervenciones basadas en evidencia específicamente sobre fortalezas de carácter. Cada intervención se acompaña de una descripción general, propósito, planteamiento paso a paso, descripción de la investigación y, en algunos casos, se provee solución de problemas, consejos y un ejemplo. Las intervenciones se han numerado y se presentan con pestañas para facilidad de uso.

El profesional puede concebir estas intervenciones como “actividades intencionales” con fortalezas de carácter en los niveles conductual, interpersonal, emocional y cognitivo. Las actividades están escritas como impresos para que los profesionales los usen consigo mismos o para un cliente, estudiante, empleado o participante de un taller pueda incrementar su bienestar. La naturaleza amigable de estos impresos los hace ideales para que los profesionales los asignen a clientes y estudiantes como tarea entre sesiones.

El bienestar es el resultado general de estas intervenciones. Por motivos de organización, las intervenciones en fortalezas de carácter (IFC) se colocan dentro de ocho categorías, cada una un resultado (o un “fin” en sí misma) y un camino para un bienestar mayor (p. ej. algunos clientes desean mayor significado la vida y, al mismo tiempo, el significado en la vida es una vía para un bienestar mayor). Estas categorías ofrecen un punto de inicio para los profesionales, aunque la mayoría pueden vincularse a diversos resultados o vías. Los profesionales basados en fortalezas se interesan por incrementar lo siguiente en sus clientes:

1. Conciencia de las fortalezas de carácter.
2. Uso de las fortalezas de carácter.
3. Significado y compromiso.
4. Fortalezas de carácter específicas (p. ej. gratitud, amor, espiritualidad).
5. Relaciones positivas.
6. Resiliencia (manejo de problemas).
7. Establecimiento y logro de metas.
8. *Mindfulness*.

La ciencia de la psicología positiva y de las fortalezas de carácter no ha alcanzado un punto en el cual se puedan realizar declaraciones matizadas sobre este tipo de intervenciones (p. ej. ser capaz de decir que un ejercicio particular impactará definitiva y positivamente la felicidad cognitiva pero no la afectiva). Conforme la investigación sobre las intervenciones se vuelve más fina, sabremos diferenciar más los diversos resultados positivos que pueden emerger de distintas IFC. Por ejemplo, ¿tiene una IFC más capacidad para incrementar las tres dimensiones del significado: propósito, coherencia o significancia (Martela y Steger, 2016)? ¿Qué ejercicios incrementan elementos específicos de la salud física (p. ej. mejor sueño)? Si un ejercicio de fortalezas de carácter potencia un área de PERMA y sabiendo que los elementos de PERMA están interrelacionados (Seligman, 2011), ¿se implicarán positivamente todas las áreas? ¿Incrementan los resultados del uso de fortalezas de carácter, como la mejoría en la autoeficacia y el incremento en la autoestima, independientemente de la IFC? En este momento, la categorización de los ejercicios deberá considerarse general, no específica.

Posterior a estas ocho categorías o secciones, se proporciona una sección final que ofrece descripciones breves de diversas actividades de fortalezas de carácter adicionales que los profesionales, clientes, líderes de talleres, educadores y empleadores pueden considerar usar. Por diversas razones se provee menor detalle sobre éstas: pueden no ajustarse a la estructura usada en el Capítulo 8, pueden no tener una buena validez aparente, o pueden tener un sustento mínimo en la investigación. Algunas son bastante sólidas conceptualmente y todas se han encontrado beneficiosas, al menos de manera anecdótica.

## CONDICIONES ÓPTIMAS PARA LA APLICACIÓN EXITOSA DE IFC

Estas intervenciones, a pesar de tener una base en la investigación, son todas puntos de partida. No deben ser aplicadas ciegamente en el vacío. Las intervenciones no pueden alcanzar su beneficio máximo sin ser individualizadas y contextualizadas. Esto significa que cada intervención puede ser aún más desarrollada al considerar la singularidad del individuo y de la situación en la que se encuentra.

Conforme el estudio de las intervenciones positivas ha recibido una mayor atención (p. ej. Parks y Schueller, 2014), los investigadores en intervenciones positivas han comenzado examinar el “cómo” de las intervenciones; en otras palabras, ¿qué es lo que las hace funcionar para potenciar el bienestar? Lyubomirsky (2008) sugirió originalmente cinco factores importantes, los cuales se han formulado como cinco preguntas que pueden servir como una guía rápida para ayudarlo a usted o a su cliente a seleccionar o continuar con una intervención particular. Se estructuran como preguntas con respuestas de sí o no, pero también podrían ser evaluadas con mayor matiz, por ejemplo, usando una escala del uno al diez.

1. **Natural:** ¿Siente que esta actividad le viene de manera natural conforme participa en ella?
2. **Goce:** ¿Encuentra esta actividad placentera e interesante, como un reto divertido?
3. **Valor:** ¿Valora esta actividad por sí misma y no debido al resultado que trae?
4. **Culpable:** ¿Se involucra en esta actividad porque de otra manera se sentiría ansioso, culpable o avergonzado si no la hiciera? (calificar inversamente)
5. **Situación:** ¿Se involucra en esta actividad porque se siente forzado a hacerla o porque desea complacer a alguien más? (calificar inversamente)

Al examinar factores dentro de los individuos en un estudio longitudinal, investigadores encontraron que ambos, motivación y esfuerzo (es decir, la voluntad y la forma), fueron críticas (Lyubomirsky *et al.*, 2011). Lyubomirsky y Layous (2013) llevaron esto un paso más allá y desarrollaron un modelo que delinea aspectos importantes de las intervenciones positivas –lo que importa son las características de las actividades en sí mismas (dosis, variedad, secuencia), características del individuo (motivación, esfuerzo, creencias de eficacia, apoyo social, personalidad) y el ajuste entre la persona y la actividad. Proyer *et al.* (2014) aplicaron esta investigación a una gran cantidad de ejercicios de psicología positiva que se encontraban estudiando en participantes a lo largo de varios años. Ellos describen cuatro elementos clave que son buenos predictores de mayor felicidad y menor depresión en el plazo (largo) de 3.5 años. Éstos incluyen práctica voluntaria continua; esfuerzo por seguir trabajando en la intervención; preferencia con respecto a gustar y percibir beneficios de la intervención y reactividad temprana con respecto a si las personas experimentaron emociones positivas inmediatas a partir de la actividad. De manera adicional, encontraron que combinar estos cuatro elementos fue el método más exitoso a largo plazo para los participantes.

Otro lente para mirar a las IFC es a través de una, aunque muy cargada, pregunta: ¿Es la intervención sabia? Las intervenciones psicológicas sabias, como lo articuló el científico Gregory Walton de la *Stanford University*, son una nueva clase de intervenciones ordinarias, breves y más precisas, ya que se basan en una buena teoría psicológica (Walton, 2014). Walton explica que las intervenciones sabias son bastante similares a las experiencias diarias y que la pregunta más importante es “¿cuál es el proceso psicológico en cuestión?” Él aconseja que para crear una intervención sabia es necesario identificar un aspecto de la “psicología” del individuo que esté contribuyendo a un problema o previniendo el prosperar y que luego deberá dirigirse a ello como un punto de corrección. El enfoque se dirige con frecuencia a alterar los procesos de autoreforzamiento del individuo y a alinearlos con el contexto (las intervenciones sabias son contextodependientes, no fórmulas milagrosas). Si bien esta clase de intervenciones esta orientada a los problemas sociales y ofrece una pequeña arma para impactar en el cambio en un sistema complejo, el ímpetu del concepto de intervenciones sabias ofrece una dimensión importante a ser considerada por los profesionales. Algunas de las intervenciones en el Capítulo 8 provienen directamente de Walton y su investigación, la cual apunta a estudios que despliegan este tipo de intervenciones sabias.

Adicionalmente a los factores que incrementan la probabilidad de éxito con estas IFC, los profesionales deben ser conscientes de las precauciones. Se recomienda, en general, no aplicar las intervenciones sin el conocimiento y la claridad sobre el propósito de la intervención y qué es precisamente lo que tiene como objetivo, o sin tomar en cuenta otras áreas del bienestar que pueden llegar a cambiar para mejor o peor (Blackie *et al.*, 2014). La seguridad de la intervención para el cliente es una de las consideraciones más importantes que los profesionales deben evaluar para cada caso (Rashid, 2009).

---

## INTEGRANDO TODO: PERSONALIZANDO LAS IFC

---

Considerando los hallazgos descritos en la sección previa, ¿cómo podrían los profesionales crear IFC óptimas usando las actividades en el Capítulo 8? A continuación, ofrezco diversos consejos importantes para la aplicación óptima de una intervención dada con un cliente.

- **Inténtela primero usted.** Nada puede reemplazar el adagio de hacer mejoras y cambios positivos en uno mismo antes de usarlo con los clientes. A pesar de lo que una

intervención dada parezca, siempre resulta una experiencia diferente llevar a cabo la intervención para uno mismo. Con frecuencia emergen nuevos *insights*, detalles, sorpresas y estrategias.

- **Acción antes de juicio.** En ocasiones los profesionales y los clientes tienen una reacción negativa a la descripción o a los pasos de un ejercicio. Aspectos específicos del ejercicio pueden ser juzgados, por ejemplo, “no me gusta llevar un diario” o “eso será demasiado incómodo” o “no le veo el punto a hacer eso”. El
- concepto aquí es el hecho de retarse a uno mismo a la acción –intentarlo. En algunos de estos casos, se sorprenderá a sí mismo.
- **Seguridad primero.** Cualquier profesional deberá estar calificado para llevar a cabo la intervención y manejar la variedad de posibles resultados que pueden emerger al aplicarla con un individuo específico o un grupo. Los profesionales también deberán llevar a cabo cualquier resolución de problemas para asegurarse de que la intervención y su ejecución serán seguras para el cliente.
- **Encontrar la voluntad y la forma.** El despliegue de una adecuada motivación (la voluntad) y esfuerzo (la forma) no pueden subestimarse para el éxito de la intervención. La motivación involucra que el cliente se sienta **confiado** de poder realizar la actividad y que la actividad sea **importante** para él. En parte, esto último involucra que el cliente entienda por qué se le está pidiendo que realice la intervención, mientras que una buena parte de la confianza involucra que el cliente comprenda los pasos –si el profesional le pide al cliente que éste le “enseñe de vuelta” la intervención al profesional, ¿puede el cliente hacerlo? Si es así, esto desarrolla la confianza. Conforme la motivación, el interés y la percepción del valor de la actividad se desarrollan como una sinergia, el esfuerzo del cliente les seguirá.
- **Hacer la actividad sabia.** Ajuste la actividad al individuo y a su situación. Los profesionales pueden hacerse a sí mismos las siguientes preguntas:
  - ¿Existe algún ajuste sencillo que pudiera yo hacer para personalizar esto a las preferencias o valores de mi cliente? He escrito sobre cómo las IFC tienden a caer en una de siete modalidades generales, usando el acrónimo ROAD-MAP (que en inglés significa “mapa del camino”) (Niemiec, 2014). Éstas incluyen: **reflexionar** sobre el uso pasado de fortalezas, **observar** las fortalezas de otros, **apreciar** las fortalezas de otros, **discutir** sobre fortalezas con otros, **monitorear** las fortalezas propias, **hablar** y preguntar a los demás sobre las nuestras fortalezas y **planear** objetivos de fortalezas. Muchas de las intervenciones en el Capítulo 8 pueden cambiarse a otra modalidad dentro de estas siete para ajustarse mejor al cliente. Por ejemplo, un “ejercicio de escribir” puede convertirse en un ejercicio de discusión o un ejercicio de reflexión puede cambiar a un ejercicio de consulta para pedir a otros retroalimentación sobre un tópico en particular.
  - ¿Cómo puedo personalizar esta actividad a las metas únicas de mi cliente y a sus fortalezas particulares?
  - ¿Cuál es la situación o contexto en el que mi cliente podría beneficiarse más al aplicar este ejercicio?
  - ¿Es el momento adecuado para usar esta intervención con este individuo en su situación actual? (Schwartz y Sharpe, 2006; Waterman, 2012).
  - ¿Juegan un rol importante la secuencia de pasos o la integración de fortalezas de carácter? Por ejemplo, una cliente mía había recibido retroalimentación de estar siendo una distracción y de ser poco productiva en las juntas de equipo. Cuando ella usaba sus fortalezas particulares de entusiasmo o humor durante las reuniones, eso contribuía aún más a su problema, ya que los miembros del equipo pensaban que

ella secuestraba la reunión con chistes o sus diversas y muy energéticas historias. Sugerí que considerara la secuencia en la que ella expresaba sus fortalezas de carácter. Me pregunté si alguna otra fortaleza podría preceder de manera apropiada la expresión de sus fortalezas particulares. Ella decidió comenzar con su fortaleza de juicio/pensamiento crítico. Esto significó que ella tomó un enfoque orientado al pensamiento de reunir detalles, recolectar información y escuchar nuevas indicaciones que los compañeros de equipo estaban compartiendo. Posteriormente ella ofrecía un resumen usando su fortaleza de mentalidad racional y de juicio/pensamiento crítico. Posterior a ello, ella se volcaba a su entusiasmo y humor. Esta secuencia llevó a que su equipo fuera más receptivo a su estilo y apreciara mejor sus contribuciones, así como sus fortalezas de entusiasmo y humor.

## EVIDENCIA A PARTIR DE LA INVESTIGACIÓN: FORTALEZAS Y LIMITACIONES

Las intervenciones en el Capítulo 8 provienen de la literatura científica. La investigación fue mi guía para las actividades seleccionadas y su colocación en categorías. Intenté mantener las intervenciones tan exactas como los investigadores las reportaron originalmente. Algunas actividades fueron revisadas en metaanálisis de intervenciones positivas u otros análisis y revisiones comprensivas (p. ej. Boiler *et al.*, 2013; Hone *et al.*, 2014; Quinlan *et al.*, 2011; Quidbach *et al.*, 2015; Sin y Lyubomirsky, 2009). En algunos casos, hice que alguna intervención fuera más práctica, intenté mejorarla o incorporé elementos de fortalezas de carácter. En pocas ocasiones (p. ej. puntos sensibles asociados a las fortalezas), no existió literatura científica y la intervención se obtuvo de la opinión experta.

No se pudo incluir únicamente pruebas controladas aleatorizadas como mi criterio de inclusión, ya que ello hubiera acortado esta sección de manera considerable y hubiera excluido intervenciones sólidas y promisorias. Soy de la creencia que ello hubiera sido un mal servicio a los profesionales en búsqueda de ideas de potencial impacto y un mal servicio a los investigadores en búsqueda de actividades promisorias con una explicación subyacente para ser probadas. A continuación, se muestran las categorías que usé como una base para recopilar información sobre la investigación de las intervenciones.

1. Intervención proveniente de un estudio de intervención controlado.  
Ejemplo: IFC 20: Alineación de fortalezas.
2. Variación de una intervención exitosa proveniente de un estudio controlado sobre fortalezas.  
Ejemplo: IFC 16: Uso holístico de fortalezas.
3. Intervención proveniente de un estudio controlado, pero con fortalezas de carácter como un elemento integrado.  
Ejemplo: IFC 64: El mejor *self* posible.
4. Intervenciones discutidas en artículos y capítulos revisados por pares o de naturaleza académica.  
Ejemplo: IFC 43: Convierte tus fortalezas en orientadas a los otros.
5. Intervenciones extrapoladas de un estudio correlacional.  
Ejemplo: IFC 41: Apreciación de las fortalezas de carácter.
6. Intervenciones extrapoladas de un concepto teórico.  
Ejemplo: IFC 59: Manejar los puntos sensibles asociados a las fortalezas

7. Intervenciones dentro de un programa general que tiene apoyo en la investigación.

Ejemplo: IFC 70: *Gatha* de fortalezas

La tabla 7-1 se ofrece como una guía para entender la evidencia. Los lectores pueden marcar esta página con una pestaña de algún tipo para facilitar el retorno a ella mientras se revisan las diversas intervenciones en fortalezas de carácter. Los números utilizados provienen de la lista precedente de uno a siete. Los números **no** pretenden representar una jerarquía de la fortaleza dentro de la investigación. Cada intervención deberá ser revisada, practicada, estudiada y evaluada de manera independiente por su propio mérito y su propio potencial de aplicación. En algunos casos, se provee más de un número cuando múltiples categorías puede ser argumentadas por bondad de ajuste.

---

## ALGUNAS PALABRAS SOBRE LOS PROGRAMAS

---

Existen diversos programas exitosos que ofrecen varios ejercicios de fortalezas de carácter o que tienen como objetivo una fortaleza de carácter en específico mediante diversas actividades. Tales programas son demasiado largos para ajustarse al contexto del Capítulo 8. Sin embargo, los ejercicios centrales se han extraído o se han condensado de un programa cuando existe buena razón para ello. Por ejemplo, una actividad en la psicoterapia positiva llamada “el regalo del tiempo” ha probado ser beneficiar en la investigación por mérito propio y la meditación de la mirada fresca, proveniente de la práctica de fortalezas basada en *mindfulness*, tiene un fundamento en la investigación dentro de la literatura de la revaloración positiva. De manera adicional, existen libros de trabajo de la psicología positiva que han demostrado ser eficaces en la literatura, por ejemplo, uno dirigido a la humildad (ver Lavelock *et al.*, 2014a). En vez de reproducir las numerosas actividades de este libro de trabajo de 84 páginas, resumo aquellas que parecen más esenciales a la teoría, la investigación y buena práctica, y las integro para aquella actividad de humildad. En términos de programas comprensivos dirigidos a fortalezas de carácter individuales, existen diversos ejemplos adicionales, incluyendo la apreciación de la belleza (Martinez-Marti *et al.*, 2014), humor (McGhee, 2010), bondad (Neff y Germer, 2013) y perdón (Griffin *et al.*, 2015), por nombrar algunos.

---

## PAQUETES DE INTERVENCIONES PERSONALIZADOS

---

Corriendo el riesgo de ser demasiado prescriptivo, a continuación se ofrecen los siguientes paquetes para ser considerados por profesionales y clientes. Estos paquetes se comparan con muchos de los programas de intervención apenas mencionados que ofrecen una colección de actividades diseñadas para potenciar una fortaleza de carácter o para incrementar el bienestar u otro resultado positivo. La investigación ha demostrado que empaquetar juntos grupos de intervenciones y encontrar un emparejamiento óptimo entre intervenciones positivas puede ser beneficiar para las personas (Schueller, 2010, 2011; Schueller y Parks, 2012).

Los siguientes 15 paquetes que ocupan las páginas de intervenciones a lo largo del Capítulo 8, se ofrecen para que los profesionales los usen en una variedad de maneras, por ejemplo, con clientes individuales, experiencias grupales, en el contexto de talleres, como material en el salón de clases y como parte de seminarios o “almuerzos de aprendizaje” en los ambientes

Tabla 7-1

## Intervenciones de Fortalezas de Carácter y sus antecedentes de investigación

Intervenciones de Fortalezas de Carácter	Guía de la evidencia basada en la investigación
IFC 1: Empezando: introduciendo y explorando las fortalezas de carácter	6
IFC 2: Tomar la VIA	1, 4
IFC 3: Afirme y valore sus fortalezas	3
IFC 4: Incremente su motivación	3
IFC 5: Reste una fortaleza particular	3
IFC 6: Genograma de fortalezas de carácter	6
IFC 7: 360° de las fortalezas de carácter	2, 7
IFC 8: Monitoree sus propias fortalezas	3
IFC 9: Historias y fortalezas particular (desarrolle la detección de fortalezas)	1,3
IFC 10: Mentores o modelos a seguir	4, 6
IFC 11: Use una fortaleza de carácter de una nueva manera	1
IFC 12: Actuar “como si” (actuar desde la fortaleza)	3
IFC 13: Torne una fortaleza hacia el interior	2
IFC 14: Crear un hábito de fortalezas	4
IFC 15: Fortalezas particulares en diversos dominios	2
IFC 16: Uso holístico de fortalezas	2
IFC 17: Vías al uso de virtudes	2, 6
IFC 18: Mente, corazón y manos: viviendo una vida virtuosa	5, 6
IFC 19: Incremente una fortaleza inferior	1
IFC 20: Alineación de fortalezas	1
IFC 21: La prueba del lecho de muerte	4
IFC 22: Resumen de vida	1
IFC 23: ¿Qué importa más?	3
IFC 24: Cultivar la autovalía interna	4
IFC 25: Ejercicio de momentos definitorios	4, 7
IFC 26: Acciones positivas a través de las películas	1, 4
IFC 27: Potenciar la curiosidad a través de la novedad	1
IFC 28: Conversación imaginaria	1
IFC 29: ¡Active su entusiasmo!	1
IFC 30: Meditación de bondad amorosa	1

Tabla 7-1

## Intervenciones de Fortalezas de Carácter y sus antecedentes de investigación (continuación)

Intervenciones de Fortalezas de Carácter	Guía de la evidencia basada en la investigación
IFC 30: Meditación de bondad amorosa	1
IFC 31: El regalo del tiempo	1
IFC 32: Devuelva el favor	1
IFC 33: Gasto prosocial	1
IFC 34: Incrementar el trabajo en equipo a través del emparejamiento de roles	5, 6
IFC 35: Potenciar la humildad	1, 2
IFC 36: Involucrarse con la belleza	1
IFC 37: Tres cosas buenas	1
IFC 38: Carta o visita de gratitud	1
IFC 39: Tres cosas graciosas	1
IFC 40: Cultivar momentos sagrados	1
IFC 41: Apreciación de las fortalezas de carácter	4, 5
IFC 42: Carta de amor	1
IFC 43: Convierte tus fortalezas en orientadas a los otros	4
IFC 44: Escucha y habla <i>mindful</i>	4, 7
IFC 45: Pelea saludable y justa	5
IFC 46: Resta luego suma	2, 3
IFC 47: Toma de perspectiva	1, 3
IFC 48: Evaluación de cumplidos	1, 3
IFC 49: Reminiscencia positiva con fortalezas	1, 3
IFC 50: Contar lo bueno en su relación	2
IFC 51: Creer que el cambio es posible	1
IFC 52: Primado de recursos	2
IFC 53: Encontrar beneficios con las fortalezas	1
IFC 54: Abrir las puertas de sus fortalezas de carácter	1
IFC 55: Revaloración positiva con fortalezas	1, 3
IFC 56: ¿Ayudar o dañar?	6
IFC 57: Superar el estrés con humor	1
IFC 58: Manejar el sobreuso de fortalezas de carácter	6, 7
IFC 59: Manejar los puntos sensibles asociados a las fortalezas	6
IFC 60: Establecimiento de metas con fortalezas de carácter	3

Tabla 7-1

## Intervenciones de Fortalezas de Carácter y sus antecedentes de investigación (continuación)

IFC 61: Esperanza por sus metas	3
IFC 62: Contrastar mentalmente	1
IFC 63: Intenciones de implementación	1
IFC 64: El mejor <i>self</i> posible	3
IFC 65: La pausa <i>mindful</i>	4, 7
IFC 66: <i>Mindfulness</i> fuerte	4, 7
IFC 67: Meditación de la mirada fresca	5, 7
IFC 68: De <i>mindless</i> a <i>mindful</i>	7
IFC 69: Meditación dirigida a una fortaleza de carácter	1, 7
IFC 70: <i>Gatha</i> de fortalezas	7

laborales, por nombrar algunos ejemplos. No se trata de “paquetes validados”, más bien son ejemplos de combinaciones de intervenciones personalizadas que proponen ideas para hacer corresponder las intervenciones con clientes, el contexto y el problema u objetivo que se está abordando.

- **Introducir VIA y avanzar.** Para clientes nuevos al trabajo con fortalezas de carácter.  
IFC 1: Empezando: introduciendo y explorando las fortalezas de carácter.  
IFC 2: Tomar la VIA.  
IFC 3: Afirme y valore sus fortalezas.  
IFC 15: Fortalezas particulares en diversos dominios.  
IFC 11: Use una fortaleza de carácter de una nueva manera.
- **Programa VIA** “Crear una mentalidad basada en fortalezas”. Se creó una versión abreviada compuesta del paquete siguiente. Posterior a que los clientes tomen la Encuesta VIA, involúcrelos en estas actividades:  
IFC 1: Empezando: introduciendo y explorando las fortalezas de carácter.  
IFC 9: Historias y fortalezas de carácter (desarrolle la detección de fortalezas).  
IFC 11: Use una fortaleza de carácter de una nueva manera.  
IFC 19: Incremente una fortaleza inferior.  
IFC 53: Encontrar beneficios con las fortalezas.
- **Potenciar la felicidad.** Existen cinco fortalezas de carácter que, de manera consistente entre estudios, se encuentran más altamente correlacionadas con la felicidad que el resto de las fortalezas; alguna evidencia muestra que se puede apuntar a estas fortalezas para potenciar la felicidad. Inténtelo usted u ofrezca el paquete a un cliente en el transcurso de varias semanas para incrementar el bienestar.  
IFC 29: ¡Active su entusiasmo!  
IFC 38: Carta o visita de gratitud.  
IFC 30: Meditación de bondad amorosa.  
IFC 27: Potenciar la curiosidad a través de la novedad.  
IFC 64: El mejor *self* posible.

- **Conciencia-Explorar-Aplicar.** Existen muchas maneras de poner en acción el modelo de fortalezas de carácter, aquí un ejemplo:  
IFC 8: Monitoree sus propias fortalezas.  
IFC 16: Uso holístico de fortalezas.  
IFC 60: Establecimiento de metas con fortalezas de carácter.
- **Uso general de fortalezas –su ROAD-MAP (mapa del camino).** Como se discutió con anterioridad en este capítulo, este acrónimo ofrece siete maneras generales de desarrollar las fortalezas de carácter que pueden ser aplicadas a cualquier fortaleza. Las siguientes intervenciones ofrecen ejemplos de emparejamientos para cada parte del acrónimo, aunque el individuo puede no desplegarlas necesariamente en el orden siguiente.  
Reflexionar – IFC 9: Historias y fortalezas de carácter (desarrolle la detección de fortalezas)  
Observar – IFC 66: *Mindfulness* fuerte.  
Apreciar – IFC 41: Apreciación de las fortalezas de carácter.  
Discutir – IFC 44: Escucha y habla *mindful*.  
Monitorear – IFC 8: Monitoree sus propias fortalezas.  
HABlar y preguntar – IFC 7: 360° de las fortalezas de carácter.  
Planear – IFC 60: Establecimiento de metas con fortalezas de carácter.
- **Ampliar su comprensión de las fortalezas de carácter.** Diríjase a la sección de fortalezas de carácter específicas y practique por lo menos cinco de las 11 fortalezas de carácter directamente abordadas (algunas fortalezas de carácter tienen más de una actividad diseñada para incrementarlas). A continuación se muestra un ejemplo que puede usar a lo largo de cinco días o repartido en cinco semanas.  
IFC 36: Involucrarse con la belleza.  
IFC 35: Potenciar la humildad.  
IFC 28: Conversación imaginaria (para el trabajo con perspectiva).  
IFC 39: Tres cosas agradables.  
IFC 40: Cultivar momentos sagrados.
- **Dirija un taller para personas que se encuentran aprendiendo sobre fortalezas de carácter.** Estos son algunos ejercicios que funcionan particularmente bien en contextos grupales cuando son llevados por un profesional o presentador experimentado.  
IFC 9: Historias y fortalezas de carácter (desarrolle la detección de fortalezas en pares).  
IFC 5: Reste una fortaleza particular (para todo el grupo).  
IFC 44: Escucha y habla *mindful* (en pares).  
IFC 23: ¿Qué importa más? (en pequeños grupos).  
IFC 59: Manejar los puntos sensibles asociados a las fortalezas (en pequeños grupos).
- **Perdido en el languidecer.** Estar perdido en un funcionamiento mental y social mediocre –simplemente cumplir con los requisitos de la vida, día tras día– es algo común. No obstante, usted y sus clientes pueden hacer un cambio y salir del languidecer.  
IFC 2: Tomar la VIA.  
IFC 3: Afirme y valore sus fortalezas.  
IFC 24: Cultivar la autovalía interna.  
IFC 51: Creer que el cambio es posible.  
IFC 12: Actuar “como si” (actuar desde la fortaleza).  
IFC 54: Abrir las puertas de sus fortalezas de carácter.

- **Un clavado más profundo.** Para el trabajo general con un cliente de *counseling* o alguien quien acude a *coaching* y quien se encuentre bastante avanzado en su entendimiento de las fortalezas de carácter VIA.  
IFC 7: 360° de las fortalezas de carácter.  
IFC 25: Ejercicio de definición de momentos.  
IFC 58: Manejar el sobreuso de fortalezas de carácter.  
IFC 67: Meditación de la mirada fresca.
- **Compromiso laboral.** ¿Trabaja como gerente e intenta apoyar a un empleado para involucrarse más en su trabajo? Pruebe este paquete.  
IFC 2: Tomar la VIA.  
IFC 11: Use una fortaleza de carácter de una nueva manera.  
IFC 20: Alineación de fortalezas.  
IFC 62: Contrastar mentalmente.
- **Compromiso escolar.** ¿Le enseña o ayuda a un grupo de estudiantes que estarán aprendiendo juntos por varios meses? Pruebe este paquete.  
IFC 2: Tomar la VIA.  
IFC 9: Historias y fortalezas de carácter (desarrolle la detección de fortalezas).  
IFC 10: Mentores o modelos a seguir.  
IFC 27: Potenciar la curiosidad a través de la novedad.  
IFC 39: Tres cosas graciosas.  
IFC 51: Creer que el cambio es posible.  
IFC 52: Primado de recursos.
- **Crecimiento de la relación.** Tomar acciones saludables en una relación cercana.  
IFC 41: Apreciación de las fortalezas de carácter.  
IFC 49: Reminiscencia positiva con fortalezas.  
IFC 50: Continuar lo bueno en su relación.  
IFC 45: Pelea saludable y justa.  
IFC 43: Convierte tus fortalezas en orientadas a los otros.  
IFC 44: Escucha y habla *mindful*.
- **Mejorar la salud.** Tome acción para mejorar su salud física con un ajuste al estilo de vida basado en fortalezas.  
IFC 29: ¡Active su entusiasmo!  
IFC 14: Crear un hábito de fortalezas.  
IFC 68: De *mindless* a *mindful*.  
IFC 62: Contrastar mentalmente.  
IFC 63: Intenciones de implementación.
- **¿Estresado?**  
IFC 52: Primado de recursos.  
IFC 59: Manejar los puntos sensibles asociados a las fortalezas.  
IFC 57: Superar el estrés con humor.  
IFC 65: La pausa *mindful*.  
IFC 70: *Gatha* de fortalezas.  
IFC 63: Intenciones de implementación.

- **Convierta el autodesarrollo en prosperidad.** ¿Desea crecer en el autodesarrollo, por cuenta propia, sin el apoyo de un profesional de la asistencia?  
Intente atravesar de manera sistemática por cada uno de los ejercicios de “conciencia de las fortalezas de carácter” (p. ej. uno por semana).  
Después, pase a los ejercicios de “uso de fortalezas de carácter” (p. ej. uno por semana). Finalmente, revise los temas y determine ya sea lo que lo intrigue más o donde se encuentra su mayor necesidad (p. ej. si desea superar un problema, recurra a la sección de resiliencia, o si bien desea desarrollar una relación más fuerte recurra a la sección de relaciones positivas).

## Capítulo 8

# INTERVENCIONES BASADAS EN INVESTIGACIÓN PARA FORTALEZAS DE CARÁCTER

Para esta versión impresa, el capítulo 8 está disponible de manera electrónica como recurso descargable en la página: [www.manualmoderno.com/niemiec](http://www.manualmoderno.com/niemiec) debido a las características prácticas de la actividad.



- ¿Requiere más investigación sobre fortalezas de carácter desea mantenerse actualizado respecto a nuevos hallazgos? En la página del Instituto VIA damos seguimiento a la investigación y nos encargamos de diseminarla. Este es el vínculo directo: <https://www.viacharacter.org/www/Research/Character-Research-Findings>
- ¿Desea más libros sobre fortalezas de carácter? Diríjase a las referencias y busque Doman (2016), McQuaid y Lawn (2014), Niemiec (2014a), Niemiec y Wedding (2014), Polly y Britton (2015) y, por supuesto, Peterson y Seligman (2004).
- ¿Desea un libro sobre alguna fortaleza de carácter específica? Revise los siguientes:
  - Wired to Create* (Kaufman y Gregoire, 2015) [Creatividad]
  - Curious?* (Kashdan, 2009) [Curiosidad]
  - The Power of Mindful Learning* (*El poder del aprendizaje consciente*, Langer, 1997) [Amor por el aprendizaje]
  - Thinking, Fast and Slow* (*Pensar rápido, pensar despacio*, Kahneman, 2011) [Juicio y pensamiento crítico]
  - Practical Wisdom* (Schwartz y Sharpe, 2011) [Perspectiva]
  - The Courage Quotient* (Biswas-Diener, 2011) [Valentía]
  - Mindset: How You Can Fulfill Your Potential* (Dweck, 2006) [Perseverancia]
  - The Gifts of Imperfection* (Los dones de la imperfección; Brown, 2010) [Honestidad y autenticidad]
  - The Body and Positive Psychology* (Hefferon, 2013) [Entusiasmo]
  - Love 2.0* (Amor 2.0; Fredrickson, 2013) [Amor]
  - Self-Compassion* (*Sé amable contigo mismo*, Neff, 2011) [Bondad]
  - Social Intelligence* (*Inteligencia social*, Goleman, 2006) [Inteligencia social]
  - Effective Teamwork* (*El trabajo eficaz en equipo*, West, 2012) [Trabajo en equipo]
  - The Fairness Instinct* (Sun, 2013) [Equidad]
  - The Humanitarian Leader in Each of Us* (LaFasto y Larson, 2012) [Liderazgo]
  - Beyond Revenge* (McCullough, 2008) [Perdón]
  - Humility: The Quiet Virtue* (Worthington, 2007) [Humildad]
  - Willpower* (Baumeister y Tierney, 2011) [Autorregulación]
  - Awe* (Pearsall, 2007) [Apreciación por la Belleza y la excelencia]
  - Thanks! ¡Gracias!*, Emmons, 2007) [Gratitud]
  - Making Hope Happen* (Lopez, 2014) [Esperanza]
  - Humor as Survival Training for a Stressed-Out World* (McGhee, 2010) [Humor]
  - The Gospel of Happiness* (Kaczor, 2015) [Espiritualidad]

- ¿Desea experimentar, investigar o aprender sobre el primer programa de entrenamiento en fortalezas de carácter y sobre el único programa de *mindfulness* basado en fortalezas; utilizar una variedad de recursos gratuitos sobre la práctica de fortalezas basada en *mindfulness* (PFBM), o formar parte de una red creciente de líderes de PFBM? Diríjase a <https://www.viacharacter.org/mindfulness>.
- Si desea más prácticas u observaciones amigables sobre fortalezas de carácter, revise mi blog periódico, “*What Matters Most?*” en el sitio de *Psychology Today* en <https://www.psychologytoday.com/blog/what-matters-most>
- ¿Desea involucrarse con las fortalezas de carácter (y *mindfulness*) en el sitio web líder sobre psicología positiva “*Happify*”? Revise mi popular grabación llamada “*Awaken Your Potential*” (*Despierte su potencial*), una versión resumida de PFBM en este vínculo especial: <https://www.happify.com/o/lp27/?tmp=38&srid=via&fl=1&trid=47>
- ¿Desea conocer más sobre mi familia? Con gusto. Al momento de la publicación de este libro, mi hijo Rhys tiene seis años, Ryland tiene tres y medio y mi hija Maya tiene año y medio. No compartiré la edad de mi esposa, quién es psicóloga infantil. Rhys es prudente antes de volverse altamente entusiasta en las situaciones. Ryland es muy entusiasta, lo que desencadena su amor y humor. Maya es socialmente inteligente. Sonríe en cada interacción, se siente liberada por las gracias de nuestra ruidosa familia durante nuestras fiestas, y mantiene una curiosidad calmada y estable sobre su mundo que, por momentos, se mezcla con las más encantadoras risas.

## ANTECEDENTES DE LA CLASIFICACIÓN VIA DE FORTALEZAS DE CARÁCTER Y LA ENCUESTA VIA

---

### Clasificación VIA: antecedentes

#### *Psicología positiva*

Mientras fue presidente de la *American Psychological Association* en 1998, Martin Seligman hizo un llamado para que el campo de la psicología realizara un balance y prestara la misma atención científica a los aspectos positivos de las experiencias humanas. Hasta ese momento, los psicólogos habían estudiado las experiencias positivas, no obstante, se le había dado más peso y atención a los trastornos, enfermedades, conflictos y otros problemas. Seligman perfiló el enfoque de la psicología positiva como el estudio de las experiencias positivas subjetivas, rasgos positivos e instituciones positivas. Esto creó una doble oportunidad:

1. Resaltar y poner en primer plano la mejor investigación y práctica que se había realizado previo al final del decenio de 1990-99 (p. ej. las muchas décadas de trabajo sobre el bienestar subjetivo de Ed Diener, el trabajo de Csikszentmihalyi sobre la teoría del flujo, el trabajo de Jon Kabat-Zinn sobre meditación *mindfulness* y el trabajo de Daniel Batson sobre empatía, por nombrar algunos). En efecto, diversos textos sobre psicología positiva surgieron en breve y sirvieron para ayudar a integrar las muchas áreas del bienestar, en la cual investigadores y profesionales pudieron encontrar muchos conceptos bajo un mismo techo. Por ejemplo, uno de estos primeros textos, el *Handbook of Positive Psychology*, contenía 55 capítulos que denotaban un amplio rango de trabajos académicos que se habían ya conducido al respecto del lado positivo de la vida y que resultaban, en gran medida, desconocidos para la mayoría de los profesionales (Snyder y Lopez, 2002).
2. Promover la investigación en diversas vertientes del bienestar (y estimular el financiamiento para esta investigación). La psicología positiva ha experimentado una explosión en investigación desde el año 2000. Abundan artículos académicos sobre felicidad, resiliencia, *mindfulness*, emociones positivas, fortalezas de carácter, bienestar y muchas otras áreas. El campo se ha extendido rápidamente a profesiones fuera de la psicología y resulta particularmente evidente en los dominios del *coaching*, los negocios y la educación.

Seligman describió las fortalezas de carácter como la columna vertebral del campo de la psicología positiva y de la creación de una felicidad auténtica (Seligman, 2002), de igual manera, argumentó posteriormente que el enfoque sobre las 24 fortalezas de carácter es el camino principal hacia 5 áreas esenciales del bienestar.

### **Primeras Reuniones Científicas**

En Cincinnati, Ohio, el psicólogo y filántropo Neal Mayerson se interesó por los escritos de Seligman sobre psicología positiva y decidió contactarlo para explorar una colaboración para el avance de la psicología positiva. Mayerson estaba interesado en el estudio el desarrollo positivo de la juventud y en si podría hacerse un cambio de paradigma de los enfoques centrados en el problema a los enfoques centrados en fortalezas. En febrero del 2000, ambos organizaron una pequeña conferencia sobre los principales programas basados en evidencia –titulada *Power of Positive Psychology Conference*– para escoger potencialmente cuáles programas podrían ser mejores para estudiarse a mayor profundidad y emprenderse a nivel nacional en EUA. Diversos equipos presentaron ante un “panel de escuchas” que representaba a los líderes de pensamiento en el desarrollo positivo de la juventud, desarrollo de productos y a programas de financiamiento gubernamentales. Después de oír a cada grupo, surgió una reflexión que reverberó entre el panel de escuchas. Se reconoció que en vez de resaltar uno o más programas específicos, era más importante legitimizar a futuros programas al establecer un marco conceptual intelectual y científico a partir del cual pudieran crecer muchos programas en el futuro. En este punto, Seligman y Mayerson cambiaron de enfoque para responder a esta reflexión y centraron su esfuerzo colaborativo en el desarrollo de las herramientas básicas necesarias para avanzar en la ciencia del carácter –es decir, una nomenclatura que describiría los elementos del carácter que requerían investigación, así como herramientas para medir estas características.

Fue entonces cuando Mayerson preguntó a Seligman: “¿quién es la mejor persona para liderar un proyecto a gran escala sobre la creación de una clasificación de las fortalezas de carácter?” Seligman respondió sin dudar: “Chris Peterson, un experto psicólogo investigador y profesor en la Universidad de Michigan, sería el mejor en el país. No sé si esté disponible, pero le llamaré”. Peterson (2014) reporta que en aquella llamada Seligman le preguntó: “¿qué deseas hacer con el resto de tu vida?” y Peterson pensó en tono jocoso que finalmente escucharía una propuesta de matrimonio. Conforme se clarificó la pregunta, Peterson decidió tomar el puesto en el transcurso de la conversación. Mayerson negoció con la Universidad de Michigan para que Peterson pudiera tomar una pausa de tres años de su posición en la universidad y mudara su oficina temporalmente a la Universidad de Pensilvania. A continuación, reunieron a un grupo diverso de científicos y profesionales para un retiro de fin de semana en el *Glasbern Inn*. Entre los participantes se encontraban los mejores académicos de los campos de la psicología, filosofía y biología, así como los mejores profesionales en el desarrollo juvenil y gente clave involucrada en el *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*, el sistema diagnóstico utilizado en el campo de la enfermedad mental. El encargo del grupo era ayudar a Peterson y a Seligman a descifrar cómo abordar el reto de crear una ciencia para entender lo mejor sobre los seres humanos y cómo aquellas características se usan para crear una buena vida para los individuos y las sociedades en general. Seligman (2000) sintetizó la conferencia de la siguiente manera:

“Hoy entendí que la teoría del aprendizaje cometió un gran error. Se refirió a las emociones negativas y positivas como reforzadores. Esto es en verdad cierto, pero es algo menor. La teoría que veo emergiendo es que la emoción negativa es una señal que nos dice que nos encontramos en un juego de suma cero. activa un set de respuestas restrictivas. Por otro lado, la emoción positiva es

una señal que nos dice que nos encontramos en un juego de suma no cero. Es un sistema de construcción que amplía. Creo que tenemos los inicios de una categorización... no contamos con una taxonomía, contamos con una categorización... la Categorización VIA de Fortalezas y Virtudes. En realidad, pienso que tenemos una nueva teoría de la motivación humana”.

Peterson y Seligman posteriormente lideraron un esfuerzo que incluyó la aportación de un impresionante grupo de 55 científicos a este análisis, entre ellos estuvieron Barbara Fredrickson, Mihaly Csikszentmihalyi, Ed Diener, Donald Clifton, Howard Gardner, Robert Sternberg y George Vaillant. Todo el proyecto se condujo bajo el auspicio de una nueva organización sin fines de lucro llamada *Values in Action Institute*, la cual fue fundada y financiada por la *Manuel D. & Rhoda Mayerson Foundation* en Cincinnati, Ohio bajo el liderazgo del Dr. Mayerson como su presidente. (Para más sobre el Instituto VIA, ver el Apéndice H).

## Clasificación VIA: Desarrollo

Existe un sistema de clasificación para estudiar lo que está mal con las personas –el DSM-5 (American Psychiatric Association, 2013) y el CIE-10 (World Health Organization, 1992)–, pero previo a la clasificación VIA no existía nada comparable para las fortalezas humanas. La psicología positiva necesitaba una nomenclatura consensuada para clasificar los rasgos positivos y servir como la columna vertebral para la investigación, el diagnóstico y la intervención.

### Virtudes

Peterson lideró un análisis histórico sustancial haciendo una revisión del mejor pensamiento sobre la virtud, la fortaleza y la bondad humana a lo largo de más de 2600 años. Esté resultó una tarea abrumadora llena de retos, ya que múltiples intentos previos fallaron al no incluir virtudes universales, al constituir un sistema restringido culturalmente, o al sobrerrepresentar los valores (políticos, religiosos u otros) personales del investigador o la organización (Dahlsgaard *et al.*, 2005). Estos científicos tomaron un enfoque sistemático con una doble finalidad: una revisión de la literatura sobre intentos previos por clasificar las virtudes y un enfoque empírico motivado por dos preguntas: ¿convergerán los catálogos de virtudes de pensadores previos? ¿Serán valoradas ampliamente ciertas virtudes, de manera independiente de la tradición o la cultura? (Dahlsgaard *et al.*, 2005; Peterson y Seligman, 2004). Los investigadores buscaron un “parecido coherente” que reflejara que “el significado de alto orden detrás de un valor esencial particular se alineará mejor con sus contrapartes interculturales que con cualquier otra virtud esencial” (Dahlsgaard *et al.*, 2005, p.204). Lo que emergió fueron seis temáticas (valores) similares a través de las tradiciones de la filosofía ateniense, confucianismo, taoísmo, budismo, hinduismo, cristiandad, judaísmo e Islam. Estas temáticas paralelas fueron sabiduría, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia.

### Fortalezas de carácter

El siguiente reto fue crear un proceso académico para tomar decisiones sobre cuáles fortalezas de carácter serían incluidas. La lluvia de ideas inicial involucró a diversos académicos de élite incluyendo a Donald Clifton y Marcus Buckingham de la *Gallup Organization*; el fundador del flujo, Mihaly Csikszentmihalyi; el investigador de la felicidad, Ed Diener; los académicos Kathleen Hall Jamieson y George Vaillant; el fundador de la psicología positiva, Martin Seligman y el director del proyecto, Chris Peterson, entre otros. Peterson y su equipo ampliaron el enfoque para ir más allá de las principales religiones y filosofías hasta la época moderna para revisar cualquier tex-

to, artefacto cultural o producto que de alguna manera delinea las mejores cualidades en los seres humanos o hablara sobre virtud, fortaleza y bondad humana. Esto incluyó trabajos como aquellos de Benjamín Franklin, Tomás de Aquino, Aristóteles, Carlomagno, así como el trabajo de reconocidos psicólogos como Abraham Maslow, quien estudió las características de los individuos auto-actualizados (Maslow, 1970); además de figuras menos reconocidas como Marie Jahoda, quien escribió uno de los primeros libros de psicología con una orientación positiva en 1958 (Jahoda, 1958). También revisaron los principales postulados de los *Boy Scouts of America*, caracterizaciones de ficción (p. ej. el código Klingon de *Star Trek*), la sabiduría contenida en las tarjetas de felicitación, elogios, canciones populares, testimonios, lápidas y otros sitios donde se expresan con regularidad las virtudes y los sentimientos positivos. Estudiaron la literatura de investigación relacionada en torno al carácter desde el punto de vista de una variedad de ciencias incluyendo la psiquiatría, el desarrollo juvenil, la filosofía y la psicología. También se revisó la literatura de los programas de educación sobre el carácter (Berkowitz, 2000) y el trabajo social orientado fortalezas (Saleebey, 1996). Se revisó el trabajo pionero de Gallup relacionado con el talento y se sostuvieron varias discusiones con los científicos principales de Gallup (Peterson y Seligman, 2001). La premisa básica fue no dejar una sola piedra sin mover (Peterson y Seligman, 2004; Peterson 2006a).

Posteriormente, se determinaron las fortalezas de carácter con base en qué tan bien cumplían 10 criterios específicos de fortaleza (Peterson y Seligman, 2004), por ejemplo, si las cualidades eran similares a un rasgo en el sentido de manifestarse en diversas situaciones, ser estables en el tiempo y surgir en pensamientos, emociones y conductas. Otros criterios incluyeron si la cualidad era gratificante en y por sí misma, si disminuye o no a otras al ser expresada, y si existen paragonos o representaciones ejemplares de la fortaleza. Cada una de las 24 fortalezas de carácter cumplió por lo menos nueve o 10 de éstos 10 criterios; las únicas excepciones fueron el entusiasmo y el amor por el aprendizaje, las cuales cumplieron ocho de los 10 criterios. Por ejemplo, la fortaleza de curiosidad cumple los 10 criterios ya que es gratificante, valorada moralmente, no disminuye a otras, cuenta con un opuesto no grato, se comporta como un rasgo, es distinta a otras fortalezas de carácter, puede encontrarse ausente en algunas personas en algunas situaciones y existen paragonos de curiosidad, prodigios e instituciones para apoyar su desarrollo.

Otras fortalezas no cumplieron de manera suficiente los criterios y, por ende, no fueron incluidas en la clasificación VIA: las razones incluyeron que la fortaleza no fuera valorada de manera universal (p. ej. considere las fortalezas de ambición y autonomía, valoradas de manera dominante en el occidente), que fuera un prerrequisito de otra fortaleza (p. ej. cortesía, delicadeza) o una combinación de varias fortalezas de carácter básicas (Peterson, 2006; Peterson y Seligman 2004). Por ejemplo, el constructo de determinación de la psicología positiva, el cual involucra mantener el esfuerzo y el interés en una tarea o un proyecto por un periodo largo de tiempo (Duckworth et al., 2007), parece estar en gran medida explicado por una mezcla de las fortalezas de carácter de perseverancia y curiosidad. Se han argumentado “compuestos” de fortalezas de carácter similares en el caso de: paciencia, tolerancia, responsabilidad, *mindfulness* y otros constructos de la psicología positiva.

## Universalidad

A principios del decenio de 2000-09, datos provenientes de más de 30 naciones apoyaron la naturaleza ubicua de las fortalezas de carácter (Peterson y Seligman, 2004), un par de años después fueron publicados los datos sobre la universalidad de las fortalezas de carácter en más de 50 países (Park et al., 2006) y nuevamente, nueve años después, tras el estudio de 75 países (McGrath, 2015b). Adicionalmente, Robert Biswas-Diener (2006) condujo algunas de las investigaciones transculturales pioneras con la clasificación VIA, lo que reunió a apoyo respecto

a la universalidad de las fortalezas VIA y demostró que estas características son más que un fenómeno cultural occidental. Él viajó a algunas de las áreas más remotas del planeta para indagar sobre la existencia de estas 24 fortalezas y si es que estos criterios eran expresados. En su artículo enfocó su atención en tres culturas en particular –la comunidad tribal Maasai en Kenia, el pueblo Inuit en el norte de Groenlandia y estudiantes universitarios en EUA. Estos grupos fueron seleccionados ya que representan diferencias extremas de una a la otra como lo evidencian su lenguaje, desarrollo tecnológico, prácticas culturales y espirituales, geografía e historia. Biswas-Diener y su equipo encontraron una alta tasa de concordancia sobre la existencia, importancia y deseabilidad de las 24 fortalezas de carácter en estas culturas. Las culturas también reconocieron la posibilidad de que personas de cualquier edad y género pudieran desarrollar las fortalezas y que existen instituciones culturales para fomentarlas. Se hallaron algunas diferencias culturales: las mujeres Inuit fueron calificadas con mayor nivel de bondad y los hombres con mayor autorregulación, mientras que las mujeres fueron calificadas como un nivel más alto de autorregulación entre la gente Maasai.

## Cuantificabilidad

Algunas fortalezas se pueden medir con mayor facilidad que otras, por ejemplo, la creatividad se puede medir de manera precisa con preguntas de autorreporte (Silvia *et al.*, 2012); de manera similar, la curiosidad también se puede medir de manera válida al cuestionar la motivación del individuo para buscar nuevas experiencias y su disposición para aceptar la novedad y la incertidumbre (Kashdan *et al.*, 2009). La fortaleza de humildad, por otro lado, se mide con menor facilidad ya que si una persona responde de manera positiva al enunciado “soy una persona humilde”, entonces resulta cuestionable si están haciendo un reporte preciso o si, de hecho, carecen de humildad. De tal manera, el uso del autorreporte para medir humildad ha sido fuertemente criticado, señalando el uso de reportes por parte de informantes como un método superior (Davis *et al.*, 2010).

## Encuesta VIA

Una necesidad importante de los dominios científicos en los que se ha creado una clasificación es tener una herramienta de medición para estudiar la clasificación. Por lo tanto, parte del enfoque del proyecto VIA desde el inicio fue la creación de una herramienta de medición científicamente válida para medir las 24 fortalezas de carácter. Esto fue realizado con éxito por el director proyecto VIA, Christopher Peterson. Después de varias revisiones, se completó el *VIA Inventory of Strengths* –el Inventario VIA de Fortalezas (VIA-IS; apodado *VIA Survey* o Encuesta VIA) lográndose buenas propiedades psicométricas (buena confiabilidad y validez) y éste fue lanzado al público para su libre uso (Park y Peterson, 2006a; Peterson y Seligman, 2004).

La Encuesta VIA es un cuestionario de autorreporte que identifica 24 elementos de características de personalidad positiva (“carácter”) que se expresan de manera aislada o en combinaciones de una forma característica para cada individuo. El cuestionario original consistía en 240 preguntas, 10 preguntas por cada fortaleza; en la actualidad, la encuesta contiene 120 preguntas, cinco por cada fortaleza. En el sitio de Internet VIA, se han publicado versiones adicionales, las cuales se sometido a estándares científicos rigurosos (McGrath, 2017). También existe la *VIA Youth Survey* –Encuesta VIA Juvenil– para jóvenes entre 10 y 17 años. Se establecieron buenos indicadores psicométricos en el desarrollo de esta medida (ver Park y Peterson, 2006b) y un estudio de gran magnitud encontró que los datos tienen el mejor ajuste con un modelo de cuatro factores que involucra dos factores interpersonales, un factor de participación general y un factor de orientación a otros (McGrath y Walker, 2016). Debido el lapso de atención de los jóvenes es menor, las 198 preguntas de esta medida representaron un problema logístico para muchas

escuelas y niños y, por lo tanto, debió ser acortado sustancialmente, aunque retuvo niveles psicométricos aceptables. Las propiedades psicométricas de estas encuestas, de una versión corta de la Encuesta VIA para adultos usada por investigadores que consiste en 72 ítems, así como de medidas adicionales, pueden encontrarse en la página *Web* del Instituto VIA. La Encuesta VIA se ha traducido a más de 35 idiomas; McGrath (2015a) publicó análisis e información de la validez de diversas de estas traducciones, incluyendo danés, holandés, francés, alemán, hebreo, italiano, japonés, coreano, portugués, portugués brasileño, español, sueco, turco, chino simplificado (China continental) y chino tradicional (Hong Kong).

La Encuesta VIA ofrece una visión comprehensiva de nuestras fortalezas de carácter. El usuario recibe resultados en orden jerárquico que le permiten ver sus fortalezas más altas, fortalezas medias y bajas. Esto facilita que el usuario realice comparaciones relativas entre fortalezas; la prueba no fue diseñada para permitir al usuario a hacer comparaciones entre diferentes usuarios. Es importante resaltar que los resultados que uno recibe son superiores a la vida que uno lleva. Es decir, si un individuo vive una vida de bondad, pero la bondad aparece entre sus cinco fortalezas inferiores, uno deberá priorizar los hallazgos de su propia vida sobre los resultados de la prueba, especialmente si su familia y amigos apoyan que la bondad es una parte esencial de ese individuo.

## LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LOS PROFESIONALES BASADOS EN FORTALEZAS

---

¿Se basa usted realmente fortalezas? Examine a través del lente de estas preguntas varias de sus sesiones de terapia o *coaching*, o bien, reuniones de negocio o escolares. Si cree que está teniendo dificultad en un área particular, revise en este libro los conceptos y las prácticas relacionadas para ayudarse a seguir adelante. Ésta no pretende ser una lista exhaustiva de todas las acciones basadas en fortalezas posibles, sino más bien un punto de partida para que los profesionales revisen su trabajo y puedan hacer progresos.

- ¿Utiliza la Encuesta VIA previo a o poco después de reunirse con un cliente?
- ¿Utiliza usted diversas preguntas para evaluar y explorar lo que es mejor en cada cliente?
- ¿Ofrece usted un número igual de preguntas exploratorias que aborden las fortalezas o las competencias en comparación con las debilidades o déficits?
- ¿Aborda usted las varias categorías de fortalezas humanas, tal como capacidades, talentos, habilidades, intereses y recursos?
- ¿Utiliza usted de manera deliberada fortalezas de carácter para ofrecer una reflexión o la reformulación de un problema, conflictos de pareja y estresores?
- ¿Etiqueta usted las fortalezas de carácter en el momento durante las sesiones y ofrece una explicación sobre la fortaleza que detectó?
- ¿Ofrece usted una retroalimentación resumida de las fortalezas de carácter de su cliente en cada reunión?
- ¿Utiliza usted de manera consciente sus propias fortalezas de carácter, en especial sus fortalezas particulares, durante las sesiones con sus clientes?
- ¿Se prepara usted para las reuniones revisando las fortalezas particulares de su cliente antes de verlo?
- ¿Se adhiere usted a un modelo o enfoque estructurado al ayudar a un cliente a desarrollar sus fortalezas de carácter?
- ¿“Ve” usted a sus clientes? ¿Entiende realmente quiénes son, usando sus fortalezas de carácter como un lente?
- ¿Puede vincular de manera coherente, al menos en su mente, varios conceptos y aplicaciones de fortalezas de carácter a través de su orientación o enfoque teórico (p. ej. orientada a las soluciones, TCC, dinámica, orientada al desempeño, etc.)?
- ¿Conoce, al menos, un puñado de intervenciones en fortalezas de carácter y cómo ajustarlas a su cliente?



## UN MUESTREO DE MODELOS BASADOS EN FORTALEZAS

Varios de estos modelos basados en fortalezas se discuten en este libro. Los modelos se distinguen de los programas basados en fortalezas, como la práctica de fortalezas basada en *mindfulness* (PFBM), y de teorías basadas en fortalezas como la de Saleebey (1996).

- **Modelo conciencia-explorar-aplicar** (Niemiec, 2013, 2014a). El modelo del proceso de fortalezas de carácter describe los pasos por los que atraviesan los clientes mientras trabajan con fortalezas de carácter. Conciencia: supere la ceguera frente a las fortalezas y traiga las fortalezas de carácter a la superficie. Explorar: indague el uso pasado, el potencial uso futuro, cómo se han usado las fortalezas de carácter durante buenos y malos momentos. Aplicar: tome acción y establezca metas para desarrollar las fortalezas de carácter (ver Capítulo 3).
- **Conciencia-alinear-apreciar** (CAA). Desarrollado por Neal Mayerson, presidente de VIA, para el sector empresarial. Conciencia: cultive una conciencia de las fortalezas de carácter. Alinear: conecte fortalezas de carácter con relaciones laborales, tareas, misión o valores organizacionales. Apreciar: no sólo reconozca sino exprese valor por las fortalezas de aquellos con quienes trabaja.
- **Modelo de la investigación apreciativa (IA)** (Cooperrider y Whitney, 2005). Popular entre los entusiastas de la psicología positiva quienes trabajan en el sector organizacional. El marco conceptual IA-4D ayuda a las personas a crear un cambio positivo sistemático: descubrir lo que es mejor (las fortalezas del individuo y la organización) del pasado, soñar lo que es posible para el futuro, diseñar caminos hacia adelante y cumplir con los cambios más deseados (Cooperrider y Whitney, 2005).
- **TCC basada en fortalezas** (Padesky y Mooney, 2012). Cuatro pasos que fueron creados como un modelo para desarrollar resiliencia en el contexto de la terapia. Se invita a los clientes a buscar fortalezas, construir un modelo personal de resiliencia, aplicar el modelo y, después, practicar la resiliencia a través de experimentos conductuales.
- **Modelo de las 4E** (Wong, 2006). Joel Wong articula la terapia centrada en fortalezas, la cual constituye un enfoque constructorista social de psicoterapia. Fase de hacer explícito: identificar fortalezas usando técnicas como el replanteamiento y la polivalencia. Fase de visualizar: nombrar las fortalezas de carácter que al cliente le gustaría desarrollar para avanzar en las metas terapéuticas. Fase de empoderamiento: desarrollar hábitos

y experiencias de fortalezas para sentirse más empoderado. Fase de evolución: revisar y celebrar las ganancias, especialmente el crecimiento en fortalezas de carácter.

- **Modelo GROW:** Desarrollado por Sir John Whitmore (1996), ha sido utilizado por varios tipos de *coaches*. Los cuatro pasos son meta, revisión de realidad, opciones, voluntad o manera de progresar (*GROW*, por sus siglas en inglés, *goal, reality check, options, will/way forward*).
- **Modelo ACHIEVE:** Desarrollado por Sabine Dembkowski y Fiona Eldrige (2003) y usado por *coaches* ejecutivos. Los siete pasos son: evaluar la situación actual, lluvia de ideas creativa sobre alternativas, perfeccionar metas, iniciar opciones, evaluar opciones, diseño de programa válido de acción, fomentar el impulso (*ACHIEVE*, por sus siglas en inglés, *assess current situation, creative brainstorming of alternatives, hone goals, initiate options, evaluate options, valid action program design, encourage momentum*).
- **Modelo PRACTICE:** Desarrollado por Steven Palmer (2008) y usado por *coaches*. Los pasos son: identificación del problema, desarrollo de metas realistas y relevantes; generación de soluciones alternativas; consideración de las consecuencias; abordar las soluciones más factibles; implementación; solución escogida; evaluación (*PRACTICE*, por sus siglas en inglés, *problem identification; development of realistic, relevant goals; generation of alternative solutions; consideration of consequences; targeting most feasible solutions; implementation; chosen solution(s); evaluation*).

### **PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE FORTALEZAS DE CARÁCTER**

---

---

Son preguntas comunes planteadas tanto por profesionales como sus clientes. Aunque la mayoría han sido contestadas en el texto precedente, éstas ofrecen tal vez otro ángulo para aprender sobre fortalezas de carácter.

#### **¿Cuál es la diferencia entre una fortaleza particular y una fortaleza de carácter?**

Una fortaleza de carácter se refiere a cualquiera de los 24 rasgos universales positivos en la clasificación VIA, mientras que una fortaleza particular se refiere a un subgrupo de estas fortalezas de carácter. Las fortalezas particulares son aquellas fortalezas que se encuentran más altas en nuestro perfil y se conciben como las más esenciales para la persona, así como cualidades que resultan especialmente energizantes y naturales de usar.

#### **¿Es mejor trabajar en fortalezas particulares o en fortalezas inferiores?**

Generalmente es mejor no ver este asunto en términos de “una o la otra”. Cada aspecto será importante para diferentes clientes en diferentes situaciones. La investigación ha encontrado beneficio para ambos enfoques. Dicho lo anterior, es probable que los participantes disfruten y se sientan con más energía al trabajar en sus fortalezas particulares. Con frecuencia no se dan cuenta de esto y piden enfocarse en desarrollar una fortaleza interior. Los profesionales deben ser conscientes de los muchos factores que trabajan a su favor al enfocarse en fortalezas particulares, por ejemplo, el reforzamiento positivo, mayores posibilidades de incrementar la autoeficacia ya que es más fácil centrarnos en una fortaleza que nos viene de manera natural y, potencialmente, mayores tasas de retención y adherencia a las intervenciones debido a que las fortalezas particulares resultan energizantes. De manera colectiva, esto puede

conducir a un mayor rango de beneficios para el cliente. Se necesita más investigación para confirmar estas hipótesis.

En términos prácticos, las fortalezas particulares del cliente son un buen punto de inicio para entender quiénes son. Es importante para el cliente confirmar o refutar cuáles fortalezas son en verdad particulares. Muchos clientes detectarán otras fortalezas en su *top 10* que creen son particulares. Al mismo tiempo, los clientes con frecuencia señalarán una o dos fortalezas en su *top cinco* que no resuenan con ellos, incluso tras una reflexión y discusión considerable. Es aquí cuando el diálogo y la relación profesional-cliente es importante para desarrollar las fortalezas particulares.

## ¿Afecta el estado de ánimo los resultados de la Encuesta VIA?

El estado de ánimo es similar al concepto de estado (como los estados transitorios de las emociones positivas o las emociones perturbadoras), pero el carácter es más un sinónimo de nuestros rasgos (características durables y estables que pasan la prueba del tiempo y la circunstancia). Podemos tener la sensación de que un mal estado de ánimo o un día estresante esta teniendo un impacto significativo y que tendrá influencia en nuestras respuestas en la prueba. De hecho, un estado de ánimo puede influir un rasgo o fortaleza en una determinada situación de una manera u otra; no obstante, la idea general es que nuestro carácter trasciende de manera última al estado de ánimo o los valores. El carácter representa quiénes somos y lo llevamos con nosotros de una situación a otra, durante días buenos y malos. De tal manera, un día podría tomar la VIA estando molesto y luego, un par de semanas después, tomarla estando feliz, pero mis fortalezas particulares de esperanza y curiosidad están conmigo en ambos escenarios y, por lo tanto, es probable que los resultados sean similares. La idea anterior es apoyada por el hallazgo de que la Encuesta VIA posee una buena confiabilidad test-retest. De manera adicional, resulta poco probable que mis fortalezas esenciales cambien de manera sustancial en un periodo tan corto de tiempo.

## Mis fortalezas inferiores son debilidades ¿verdad?

La creencia de que nuestras fortalezas inferiores son debilidades es una opinión extraordinariamente común, especialmente dado nuestro mundo motivado por las debilidades y enfocado en los problemas. Es importante recordar que la Encuesta VIA no mide debilidades por lo que no podemos determinar que como resultado de la Encuesta VIA estemos viendo a nuestras debilidades aparecer al último. Debido a que la Encuesta VIA sólo mide y establece una jerarquía de nuestras fortalezas, lo mejor que podemos decir es que poseemos fortalezas altas, medias y bajas. Podemos darle nombres adicionales como fortalezas “particulares” y “fásicas”, fortalezas de “enfoque”, fortalezas de “balance” y, por supuesto, fortalezas “menores” o “inferiores”. No existe duda alguna de que sin importar en lo que uno se encuentre más bajo, hemos utilizado esa fortaleza (incluso el día de hoy en alguna medida). ¿No expresó usted algo de autorregulación cuando se levantó de la cama, se lavó los dientes y desayunó? ¿No expresó algo de prudencia en la forma en la que habló con su cliente? ¿No expresó algo de humildad en la manera en la que interactuó con sus colegas en el trabajo?

Es muy importante que los profesionales entiendan esto, ya que lo que ustedes crean y entiendan será transmitido a sus clientes, estudiantes, etc. y no deseamos transmitir mensajes incorrectos o mensajes que no sirvan al mayor bien y al mejor potencial de nuestros clientes. Sostuve una conmovedora conversación sobre este tema con un cliente quien odiaba usar la

palabra “fortaleza” en la misma oración que aquellas cualidades que resultaron más bajas su Encuesta. Después de una larga discusión, ella se dio cuenta de que algunas fortalezas las utiliza de manera “amplia” (para ella fueron su creatividad y curiosidad, pues las usaba en todos los dominios de su vida y en cada situación a la que se enfrentaba) y otras las usaba de manera “estrecha” (sólo en algunos momentos y en determinadas situaciones).

Al mismo tiempo, es bueno normalizar este tema con los clientes que miran al final y comienzan a hablar de debilidades. Podemos decirles algo como lo siguiente:

Sí, María, ese es un pensamiento común, el ver tus cualidades inferiores como debilidades. No obstante, María, me gustaría que entendieras que esta prueba mide únicamente fortalezas, por lo que todas éstas son **capacidades** de fortalezas dentro de ti. Es probable que simplemente no uses con tanta frecuencia estas fortalezas inferiores, que no estés tan familiarizada con ellas o que en realidad desees hacer más con ellas, pero sientas que no puedes. María, si las vieras como fortalezas menos utilizadas, entonces tú y yo podríamos hablar sobre maneras para usar las más o para potenciarlas; sin embargo, si continúas viéndolas como debilidades, podrías simplemente sentirte peor acerca de ti misma y sentir que son faltas de capacidad en ti que no pueden cambiarse. Es posible, María, que estas fortalezas menores sean aquellas a las que requerirás prestar atención extra para potenciarlas o que necesitarás usar tus fortalezas particulares como un apoyo para contrabalancearlas. Pueden, o no, llegar a ser tan fuertes como tus fortalezas particulares, pero he visto a personas quienes han realizado cambios sustanciales con sus fortalezas inferiores. Entonces, será interesante ver lo que descubres conforme las discutimos más y tú comiences a enfocarte más en ellas.

Recientemente colaboré con un líder de la psicología positiva quien mencionaba la palabra “debilidad” en relación con su fortaleza inferior de prudencia. El creía tener el test de las fortalezas (múltiples tests) como prueba de que su prudencia era débil a causa del hecho de que se colocara como la 24 en sus resultados VIA. Ya que é la veía como una debilidad, su percepción optimista de sí mismo con respecto de su prudencia cambió... se tornó desempoderado en torno a esta fortaleza, como si hubiera algo malo en él que no podía cambiar. No veía a la prudencia como una fortaleza inferior –una verdadera capacidad a mejorarse. Era como si él hubiera construido su propio mundo inventado alrededor del real y ello se convirtió en su realidad. Lo irónico era que él no podía estar más equivocado respecto a esta fortaleza –prudencia– en relación con su conducta. Él era un hombre sumamente organizado y práctico, muy respetuoso, siempre puntual, concienzudo sobre las fallas, excelente para establecer y lograr metas personales y, desde mi perspectiva, al colaborar con él en artículos, presentaciones y reuniones para grupos focales, bastante “sabio de manera práctica”. ¡Estas son conductas prudentes ejemplares! Si me hubieran preguntado respecto a sus fortalezas yo hubiera nombrado a la prudencia como su fortaleza número uno. El problema aquí es que ver a su fortaleza inferior como a una debilidad cambió y estrechó su percepción de sí mismo –lo limitó. Él había concluido que la prueba mostraba esto y, al reflexionar al respecto, estuvo de acuerdo en que la prudencia no lo hacía muy feliz o le daba energía y, por lo tanto, esa debía ser la conclusión de la historia. En este caso, era sólo el comienzo de la historia, ya que la detección de fortalezas en conjunto con múltiples ejemplos claros a lo largo de dos conversaciones le ayudaron a cambiar como percibía, no solo su prudencia y sus fortalezas inferiores, sino su perfil de fortalezas completo.

La investigación inicial sobre otras categorías de fortalezas comienza a mostrar que un enfoque en desarrollar fortalezas es superior a los métodos que se enfocan en remediar debilidades. La investigación en fortalezas de carácter ha encontrado hasta el momento beneficios de trabajar en cualquiera de las fortalezas de nuestro perfil. Parece ser que la razón de esto es que, en el corto plazo, es energizante el intentar mejorarse a uno mismo y recurrir a nuestras capacidades naturales. No obstante, es probable que la mayoría de las personas agoten la energía y motivación conforme intenten –día tras día– desarrollar sus fortalezas inferiores. Es interesante por un periodo corto de tiempo pero, a la larga, tenemos la teoría en el Instituto VIA de que es el expandir, compartir, promover y expresar nuestras fortalezas particulares lo que probablemente conduzca a beneficios a **largo plazo**. Sugerimos que éste sea probablemente el caso, ya que las fortalezas particulares nos ayudan a ser nosotros mismos, a actuar de manera auténtica en concordancia con nuestro yo interno, esencial y esto, probablemente, nos lleve a descubrir beneficios únicos relacionados con la felicidad, la energía, la intimidad, la conexión y el éxito.

Lo que he encontrado para mí y para otros es que si nos dirigimos a una fortaleza superior –la expandimos de manera creativa, trabajamos de manera *mindful* con ella a lo largo del día, la aumentamos más allá de lo que alguna vez pensamos posible–, entonces las fortalezas medias e inferiores con frecuencia “se unirán al paseo”. En otras palabras, la expansión de fortalezas particulares eleva a todas las demás (en este caso puede ser apropiado el dicho “la marea creciente eleva a todos los barcos”). Este es el enfoque de expansión de fortalezas particulares, también denominado el “efecto de arrastre”.

Para simplificar, esto puede tratarse simplemente de una experiencia semántica, debido a que, con certeza, todos poseemos debilidades y puntos ciegos y a que el contexto juega un papel importante en términos de lo que demostramos enérgicamente. No obstante, como todos los buenos profesionales saben, el lenguaje y cómo nos comunicamos es una parte importante del proceso. Entonces, no sólo es el lenguaje de VIA altamente importante para los clientes, sino también el lenguaje de cómo introducimos y explicamos las fortalezas, y de cómo explicamos la importancia del contexto y las cuestiones relacionadas.

## ¿En qué se diferencia la Encuesta VIA del *StrengthsFinder* 2.0 de Gallup?

El *StrengthsFinder* de Gallup es la herramienta de evaluación de fortalezas que con mayor frecuencia se compara con la Encuesta VIA. Es claro por qué la gente compara con frecuencia a estas dos medidas, ya que la primera ha estado presente por un par de décadas debido al trabajo pionero de Donald Clifton durante el decenio de 1990-99. Clifton se interesó en crear una medida objetiva del talento personal pues veía a las fortalezas como una extensión del talento y argumentaba que cuando los talentos se combinan de manera consistente con conocimiento y habilidad, el individuo expresa un desempeño cercano a lo perfecto (es decir, fortaleza). Clifton y muchos otros científicos en Gallup han continuado su trabajo pionero con fortalezas por décadas y han ayudado a traer las fortalezas a la mente de incontables individuos y organizaciones.

Si bien la Encuesta VIA y el *StrengthsFinder* son similares ya que ambos miden cualidades positivas con una escala de autorreporte, existen varias distinciones importantes (ver el Apéndice E). La Encuesta VIA se enfoca en fortalezas de carácter universales, mientras que el *StrengthsFinder* se centra en talentos y habilidades en el contexto laboral. El *StrengthsFinder*, al igual que la mayoría de las mediciones de fortalezas, no se encuentra abierto al escrutinio científico o a la revisión por pares. ¡Una cualidad única de la Encuesta VIA y de las otras medidas del Instituto VIA es que fomentan la revisión por pares! De hecho, cada año cientos de científicos, estudiantes y otros, conducen investigación usando las mediciones VIA (gratuitas).

## ¿Cambian los resultados de la Encuesta VIA con el tiempo?

Es posible que los resultados cambien; no obstante, de una manera distinta a lo que la gente se imagina típicamente al plantear esta pregunta, la Encuesta VIA tiene buena confiabilidad, lo que significa que es repetible en el transcurso del tiempo –es decir, que es probable que los individuos reciban resultados similares. La idea general es que la gente obtendrá resultados consistentes ya que nuestra personalidad es estable a través del tiempo y somos quienes somos –ya sea que estemos estresados, en medio de un enredo, en nuestro mejor momento, dos años mayores, sintiéndonos abatidos, etc. Ahora bien, eso no quiere decir que si alguien desarrolla mayor auto entendimiento, experimenta un evento traumático, se casa, tiene un hijo o se une a la milicia, sus fortalezas no cambiarán. Aún así, no será un cambio como que las cinco fortalezas superiores de alguien se conviertan en sus cinco inferiores y viceversa. Es particularmente común y esperado que nuestras fortalezas superiores cambien de lugar en el *top 10* y que suceda lo mismo con nuestras fortalezas inferiores.

El primer paso al valorar si nuestros resultados de la Encuesta VIA han cambiado es ver el resumen de las puntuaciones crudas (que se ofrece en los reportes VIA interpretativos detallados). Esto se debe a que en realidad pueden existir empates o diferencias mínimas (p. ej. diferencias en las puntuaciones crudas de .1 o .2) entre las fortalezas superiores. Después de considerar lo anterior, el individuo puede de manera apropiada hacer comparaciones relativas entre sus evaluaciones.

Adicionalmente, si un profesional descubre un cambio sustancial en las puntuaciones crudas de un cliente, resulta relevante cuestionar al cliente al respecto. Por ejemplo: ¿cómo interpreta que la gratitud apareciera en su *top cinco*? ¿Se ha enfocado más en ser curioso últimamente? ¿Qué ha estado sucediendo en su vida que pudiera dar cuenta de su alta fortaleza de trabajo en equipo durante este año?

## ¿Las fortalezas de carácter se basan más en la naturaleza o en la crianza?

Cuando se trata de nuestra personalidad la respuesta es casi siempre “ambas son importantes”. Algunos científicos creen que con los avances en epigenética y en el estudio de la interacción de nuestros genes y el ambiente, la interrogante naturaleza/crianza se vuelve retórica e infructuosa, al igual que la pregunta: ¿qué contribuye más al área de un rectángulo –la altura o el ancho? En vez de ver cuál tiene mayor efecto, podemos intentar aprender de ambos lados y convertir la cuestión en algo inmediatamente práctico. Tanto la naturaleza como la crianza han jugado un rol importante en nuestras vidas. Puedo pensar en la forma en la que comparto genéticamente fortalezas similares con mi madre biológica, ya que ambos tenemos un alto nivel de amor, y comparto fortalezas similares con mi padre adoptivo (quien me crió desde los tres años), ya que ambos tenemos un alto nivel de equidad.

Los investigadores en fortalezas de carácter examinaron la genética de las 24 fortalezas de carácter al estudiar 336 gemelos y encontraron efectos genéticos significativos para la mayoría de las 24 (Steger *et al.*, 2007). Fueron capaces de determinar esto al analizar a gemelos monocigóticos (idénticos) y gemelos dicigóticos (fraternos), encontrando correlaciones muy altas para los gemelos monocigóticos pero no los dicigóticos. Es claro que los genes juegan un papel importante, pero también descubrieron que el ambiente juega un rol importante en explicar nuestras fortalezas de carácter.

El fenotipo, es decir, la expresión de nuestros genes (genotipo), es aparentemente infinito. Digamos que hay 10 personas en una habitación que tienen un alto nivel de creatividad. Es probable que la expresión de esa creatividad varíe ampliamente. Una persona expresa creatividad

mediante escribir poemas e historias cortas, otra persona es excelente en idear numerosas ideas creativas durante lluvias de ideas grupales, otra es un artista que pinta brillantes acuarelas y, otra más, es excelente en encontrar maneras únicas de solucionar problemas. Ofreciendo una metáfora de Neal Mayerson, existe una cantidad finita de expresiones faciales universales, como la demostración de alegría o tristeza, pero la expresión de esos gestos faciales varía ampliamente y es única al individuo dado. De manera similar, cada persona expresa sus fortalezas de carácter de una manera única, sin duda como resultado de una interacción entre nuestros genes y el ambiente, habiendo ambos jugando un papel importante en nuestra vida.

## ¿Qué tan bien apoya la investigación el mapeo de las seis virtudes y las 24 fortalezas de carácter que anidan?

El primer punto recordar es que la clasificación VIA se desarrolló como un modelo conceptual más que uno correlacional. En la clasificación VIA, las seis virtudes son las categorías más amplias que capturan la complejidad de la bondad humana; las fortalezas de carácter son los componentes más específicos, ya que son las cualidades positivas que componen las virtudes. Se han llevado a cabo y publicado muchos análisis. El análisis factorial es un procedimiento de investigación diseñado para examinar cómo se agrupan los constructos. Los análisis factoriales de la Encuesta VIA han encontrado que emergen un número de factores (grupos o clústeres), usualmente se hallan cuatro o cinco factores (ver Azañedo *et al.*, 2014; Brdar y Kashdan, 2010; Choubisa y Singh, 2011; Khumalo *et al.*, 2008; Littman-Ovadia y Lavy, 2012; MacDonald *et al.*, 2008; McGrath, 2014; Peterson *et al.*, 2008; Ruch *et al.*, 2010; Shryack *et al.*, 2010; Singh y Choubisa, 2010) y, en un caso, seis factores, que se describieron como a las seis virtudes de la clasificación VIA (Ng *et al.*, 2016). McGrath (2014) realizó el mas grande de estos estudios usando a más de 650 000 sujetos y encontró cuatro factores. Si bien esos estudios no encuentran una disposición idéntica a la de la clasificación VIA, se mantiene una buena integridad y el marco se sostiene conceptualmente. Esto es apoyado también por Ruch y Proyer (2015), quienes condujeron un análisis sobre los conceptos de las fortalezas y virtudes, sus sinónimos, definiciones cortas y largas, y el contenido de los ítems involucrando calificaciones de más de 70 expertos y de 41 personas ajenas al campo, seguido de un análisis factorial. Existió un grado sustancial de convergencia proveniente de las calificaciones y emergieron seis factores. Muchas, pero no todas las fortalezas se alinearon con su virtud original. En su publicación, Peterson y Seligman (2004) señalan que, si bien las fortalezas pertenecientes a la justicia y la humanidad podrían fusionarse como un set de fortalezas interpersonales, la distinción de las virtudes es de utilidad conceptual.

Otros estudios han encontrado que algunas fortalezas podrían encajar mejor bajo diferentes categorías de virtudes; por ejemplo, un estudio encontró que la esperanza presenta una fuerte carga para la virtud coraje, pero no el entusiasmo (Pury y Kowalski, 2007) y otro estudio encontró que el humor se alinea fuertemente bajo diversas categorías de virtudes, especialmente las virtudes de sabiduría y humanidad (Muller y Ruch, 2011).

Otro estudio sólido identificó un modelo de tres virtudes a través de múltiples medidas de fortalezas de carácter que utilizó cuatro muestras compuestas por más un millón de casos (McGrath, 2015c). El patrón reveló una estructura confiable que consistió en las fortalezas de “curiosidad”, “afecto” y “autocontrol”. En términos prácticos, esto podría verse como usar las fortalezas de “cabeza, corazón y manos”.

Cuando los investigadores consideran escribir una revisión del texto de Peterson y Seligman (2004) en el futuro, se asume que cualquier cambio a la clasificación VIA será el resultado de un análisis extenso, estudios de replicación y datos transculturales convergentes –cuantitativos y cualitativos– provenientes de una amplia variedad de fuentes, no de los resultados de un único estudio.

## ¿Se recomienda la Encuesta VIA como una herramienta para ayudar las personas a seleccionar su carrera óptima o para propósitos de selección de personal?

La respuesta en corto es “no”. A continuación, se explican los detalles, empezando por la forma en que la Encuesta VIA puede ser de ayuda para tomar la decisión de carrera y para la orientación vocacional. Un aspecto esencial para la autoconciencia es el conocimiento de nuestras fortalezas particulares, fortalezas medias y fortalezas menores ya que pueden ofrecer un entendimiento profundo y reflexiones personales que, a su vez, pueden llevar al cambio. Esto puede implicar que el individuo se convierta en alguien más informado sobre la interacción entre su perfil de fortalezas de carácter único y las potenciales carreras o los contextos laborales óptimos en los que puede estar interesado. El trabajo con fortalezas de carácter también promueve positividad para aquellos en el camino de su carrera, catalizando el placer, el compromiso y el significado a través de la conciencia de las fortalezas, lo que puede posteriormente ser usado con mayor frecuencia, intensidad o duración, y con mayor balance, fluidez y experiencia para apoyar sus aspiraciones.

Sin embargo, la Encuesta VIA no se recomienda en general para tomar decisiones automatizadas de compatibilidad con alguna carrera (p. ej. “Usted tiene un alto nivel de curiosidad y por lo tanto debería ir a la universidad para convertirse en psicólogo” o “usted no debería estudiar leyes porque no tiene un nivel alto de juicio y pensamiento crítico”). El razonamiento aquí es que existen muchos tipos de trabajos y roles diferentes en cualquier carrera particular. Por ejemplo, un contador podría tener un trabajo no social y aislado de contabilidad, o un trabajo creativo y social como jefe de la oficina financiera. La selección de la carrera es compleja, está llena de matices y constituye una decisión personal altamente individualizada.

La Encuesta VIA no se recomienda en general para la contratación de personal, despido, promoción u otras decisiones de selección ya que este instrumento no se diseñó para este propósito (existen otros instrumentos diseñados con estas intenciones). Adicionalmente, los empleados pueden fingir su prueba al dar respuestas que creen que su empleador desea ver, lo que, por supuesto, invalida los resultados. La Encuesta VIA tampoco fue diseñada para hacer comparaciones entre personas, de tal manera que comparar los resultados y las puntuaciones crudas de un aplicante con las de otro no constituye un procedimiento óptimo.



## APÉNDICE E

	<b>Instituto VIA/ Encuesta VIA</b>	<b>Gallup / <i>StrengthsFinder</i> 2.0</b>
Ofrecimiento clave:	Lenguaje común	Temas relacionados con el talento
Dominios a los que va dirigido:	Toda la vida (hogar, trabajo, escuela, social)	Trabajo
Vínculo con personalidad:	Identidad	N/A
Fenómeno esencial:	Ser y hacer	Hacer
Fortalezas que identifica:	Carácter nuclear	Talentos y habilidades
Sustento de validez:	Análisis históricos, criterios, psicometría	Encuestas
Foco	Fortalezas de carácter, las 24 importan	<i>Top</i> cinco
Organización:	Sin fines de lucro	Con fines de lucro
Involucramiento de la ciencia:	Abierta a todos los científicos	Patentado
Escrutinio de la ciencia:	Revisado por pares	Sin revisión por pares

	<b>Encuesta VIA</b>	<b>Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)</b>
Ofrecimiento clave:	Lenguaje común	Tipos y temáticas
Dominios a los que va dirigido:	Toda la vida (hogar, trabajo, escuela, social)	Toda la vida (hogar, trabajo, escuela, social)
Enfoque	Dimensional (tenemos todas las fortalezas en mayor o menor medida)	Categorico (tenemos un tipo particular)
Fortalezas que identifica:	Carácter nuclear	Preferencias
Sustento de validez:	Análisis históricos, criterios, psicometría	Teoría basada en C. G. Jung
Foco:	Quiénes somos y qué hacemos en el mundo	Orientación para ver el mundo
Intervenciones:	Muy importante	No relevante
Personalidad ( <i>Big 5</i> )	Validez incremental (única)	Incluida bajo el <i>Big 5</i> (no única)
Costo:	Gratuita	Cargo por uso
Organización:	Sin fines de lucro	Con fines de lucro
Involucramiento de la ciencia:	Abierta a todos los científicos	Patentado; no abierto
Escrutinio de la ciencia:	Revisado por pares	Sin revisión por pares

## ARTÍCULOS DE REFERENCIA SOBRE FORTALEZAS DE CARÁCTER

---

Existen varios elementos a considerar para que un artículo publicado se reconozca bajo la etiqueta no oficial de artículo de referencia o seminal en el campo de las fortalezas de carácter. Esta lista se enfoca en artículos de referencia que tienen una ramificación directa para la práctica. Por el contrario, si se tratara de artículos de referencia sobre fortalezas de carácter en investigación básica o relacionados con la medición, entonces habría una abundancia de artículos por Willibald Ruch y Robert McGrath. A continuación, se presentan los elementos considerados:

- **Dominio específico:** el artículo ofrece una discusión seminal, autoritativa y exhaustiva que brinda el fundamento o la base empírica para la integración de las fortalezas de carácter a un dominio específico (p. ej. educación), con una población particular (p. ej. personas con adicciones) o un método de aplicación (p. ej. intervenciones). Resume lo que se conoce hasta el momento presente y refleja una apertura a nuevas reflexiones y desarrollos en investigación y práctica. Esto, usualmente, involucra una revisión de la teoría, investigación o práctica dentro del área. Puede o no incluir un estudio empírico.
- **Práctico:** el artículo ofrece vías inmediatas que los profesionales pueden usar utilizando fortalezas de carácter para el área de enfoque. También puede ofrecer sugerencias para la futura investigación.
- **Fortalezas de carácter:** el foco del artículo son las fortalezas de carácter, **no** la psicología positiva en general, **no** otras categorías de fortalezas como talentos y habilidades, capacidades o recursos y **no** fortalezas genéricas.
- **Revista arbitrada por pares:** el artículo está publicado en una revista arbitrada por pares, **no** un libro, capítulo, boletín o publicación de *blog*.

### Negocios y organizaciones

Mayerson, N. M. (2016). Creating sustained organizational success: An application of character science. *Positive Work and Organizations: Research and Practice*, 2. Una versión extensa se publicó originalmente en danés en la revista, *Kognition & Paedagogik* en 2015 bajo la edición de Mads Bab.

## Educación

Linkins, M., Niemiec, R. M., Gillham, J., & Mayerson, D. (2015). Through the strengths lens: A framework for educating the heart. *Journal of Positive Psychology, 10*(1), 64–68.

## Discapacidad (Intelectual o del desarrollo)

Niemiec, R. M., Shogren, K. A., & Wehmeyer, M. L. (2017). Character strengths and intellectual and developmental disability: A strengths-based approach from positive psychology. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities, 52*(1).

## Psicoterapia

Seligman, M. E. P., Rashid, T., & Parks, A. C. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychologist, 61*, 774–788.

## Orientación vocacional

Littman-Ovadia, H., Lazar-Butbul, V., & Benjamin, B. A. (2014). Strengths-based career counseling: Overview and initial evaluation. *Journal of Career Assessment, 22*(3), 403–421. **(T3) Mindfulness**

Niemiec, R. M., Rashid, T., & Spinella, M. (2012). Strong mindfulness: Integrating mindfulness and character strengths. *Journal of Mental Health Counseling, 34*(3), 240–253.

## Intervenciones

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist, 60*, 410–421.

## ¿Qué falta?

Mucho. Además de avanzar en las áreas mencionadas aquí, son necesarios artículos de referencia en fortalezas de carácter para la educación superior, relaciones cercanas y positivas, paternidad, salud y medicina (prevención, estilo de vida, manejo de enfermedades crónicas), enfermedad mental y psicología clínica, adicciones, deportes (mejoría del desempeño) y humanidades (arte, música, literatura, etc.), por nombrar algunas.

## 10 CONCEPTOS Y APLICACIONES DE LAS FORTALEZAS DE CARÁCTER EN PELÍCULAS ESPECÍFICAS

---

---

### **Bondad moral**

*Star Wars: Episodio VII - El Despertar de la Fuerza (Star Wars: Episode VII - The Force Awakens, 2015)*  
Artículo: Sansom et al. (2016)

### **Sobreuso de fortalezas de carácter**

*Divergente (Divergent, 2014)*  
Artículo: Niemiec (2014b)

### **Ejemplares de fortalezas de carácter e infrautilización de fortalezas: un contraste**

*Frozen (2013)*  
Artículo: Niemiec y Bretherton (2015)

### **Intervenciones Positivas**

*Alicia en el país de las maravillas (Alice in Wonderland, 2010)*  
Artículo: Niemiec (2010b)

### **El verdadero significado del concepto “carácter”**

*Invictus (2009)*  
Artículo: Niemiec (2010c)

## Entender la humildad

*Crepúsculo (Twilight, 2008)*

Artículo: Niemiec y Clyman (2009)

## Entender la espiritualidad

*El vuelo del globo rojo (Le Voyage du Ballon Rouge, 2007)*

Artículo: Niemiec (2008)

## Criterios para una película de psicología positiva

*En búsqueda de la felicidad (The Pursuit of Happiness; 2006)*

Artículo: Niemiec (2007)

## Superar el miedo con fortalezas

*Batman inicia (Batman Begins; 2005)*

Artículo: Niemiec and Ferland (2006)

## Superar la soledad con fortalezas

*Vías cruzadas (The Station Agent; 2003)*

Artículo: Niemiec (2005)

## SOBRE EL VIA INSTITUTE ON CHARACTER (INSTITUTO VIA SOBRE EL CARÁCTER)

---

### En la Actualidad

- **Organización:** el *VIA Institute on Character* es una organización sin fines de lucro cuya sede central se encuentra en Cincinnati, Ohio. Página web: <https://www.viacharacter.org>
- **Misión:** traer avances a la ciencia y práctica de las fortalezas de carácter.
- **Equipo:** equipo central de cinco, en conjunto con dos científicos principales, diversos consultores y numerosos entusiastas en todo el mundo.
- **Acción:** crea y valida encuestas de carácter, desarrolla herramientas prácticas para individuos y profesionales, educa a la gente sobre fortalezas de carácter.
  - Proporciona códigos de investigación a cientos de investigadores nuevos y establecidos cada año para usar las encuestas de fortalezas de carácter en ciencia básica y aplicada.
  - Brinda conferencias sobre fortalezas de carácter a cientos de profesionales cada año.
  - Ofrece herramientas prácticas y recursos en su página web, la cual es visitada por más de un millón de personas al año.
  - Recibe becas, pero también usa dinero proveniente de los reportes VIA y los cursos para otorgar becas que apoyen nueva investigación en la ciencia del carácter.

### Historia

Originalmente llamado *Values in Action Institute* (Instituto Valores en Acción), el VIA fue creado en el año 2000 por el Dr. Neal Mayerson, luego de extensas discusiones y colaboraciones con el Dr. Martin Seligman, fundador de la psicología positiva, y diversos científicos de excelencia en las ciencias sociales.

Publicó *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Peterson y Seligman, 2004), con *Oxford University Press* y la *American Psychological Association*.

El nombre de la organización sin fines de lucro se cambió formalmente en el año 2006 a *VIA Institute on Character* (y *VIA Classification, VIA Survey/VIA Inventory of Strengths, VIA Youth Survey*) para enfatizar más la esencia de este trabajo –el carácter. La palabra “VIA” se sostiene por sí misma; en latín significa “camino”, lo que constituye una buena metáfora.

El Instituto VIA ha sido apoyado de manera generosa por la *Manuel D. and Rhoda Mayerson Foundation*, una asociación filantrópica familiar privada de Cincinnati, Ohio.



**NOTA:** Los números de página en **negritas** corresponden a cuadros; y las *cursivas* corresponden a figuras.

## A

---

Acción, planear la, 72  
Actividades  
  familiares  
    con las fortalezas de carácter, **67**  
    leer libros juntos, **67**  
  rutinarias, 45  
Afecto positivo, 39  
Alcohol, dependencia de, 7, 59  
Alimentación saludable, 36  
Ambiente del hogar, 125  
Apreciación  
  de manera deliberada, 60  
  por la pareja, 60  
  por las fortalezas de carácter, 60  
  por otros, 60  
Aprendizaje  
  amor por el, 98  
  a través de juegos en línea, 34  
  observacional, 133  
  oportunidad de, 70  
  social emocional, 34  
Aristóteles, 112  
Ausencia  
  de bondad, 7  
  selectiva, 7  
Ausentismo laboral, reducción en el, 33  
Autoactualización, 77  
Autoafirmación, 58  
Autoconciencia, 142  
  incrementar su, 70  
Autoconcordancia, 38  
Autoconocimiento,

  desarrollo del, 54  
  puntos ciegos del, 41  
Autodesarrollo, 180  
Autoeficacia, mejoría en la, 170  
Autoestima, 38  
  incremento en la, 31, 170  
Autorreforzamiento, 171  
Autorregulación, de la atención, 135

## B

---

Belleza moral, 132  
Biología de lucha, 93  
Bondad genuina, 7  
*Boys and Girls Clubs*, 93, 96

## C

---

Capacidades nucleares, 40  
Carácter, 101, 106  
  buen o mal, 6  
  ciencia del, 1, 101  
  inmutable, 21  
  lenguaje del, 2  
  multidimensional, 6  
  programas de educación del, 102  
  virtuoso, 132  
Ceguera  
  a las fortalezas  
    ejemplo personal, 43  
    puntos importantes sobre, 42  
*Character Strengths and Virtues*, 129  
Cliente(s)  
  actividades muestra para los, 72  
  características personales y culturales del, 74

en la autoexploración, 142  
 fortalezas particulares, 71  
 individuales, 174  
 intentarlo primero con un, 171  
 intervención dada con un, 171  
 paradigma personal para los, 74  
 singular, 143

Colisiones, 118  
 interpersonales, 122  
 aplicar las, 125  
 autorregulación y curiosidad de las, 123  
 bondad y perspectiva de las, 123  
 Conciencia de las, 124  
 creatividad y juicio de las, 122  
 explorar las, 124  
 humildad y humor de las, 123  
 Prudencia y equidad de las, 123  
 resolver, 123

intrapersonales, 120  
 autorregulación y valentía de las, 120  
 bondad y equidad de las, 120  
 creatividad y humildad de las, 122  
 entusiasmo de las, 121  
 espiritualidad e inteligencia social de las, 122  
 honestidad y bondad de las, 121  
 liderazgo y trabajo en equipo de las, 121  
 perspectiva y perseverancia de las, 121  
 prudencia y valentía de las, 120  
 valentía y humildad de las, 121

Comunicación  
 escrita, 29  
 no verbal, 29  
 verbal, 29

Conciencia  
 desarrollo de, 62  
 descripción del modelo de Conciencia-  
 Explorar-Aplicar, 70  
*insight* de la, 124  
 sobre la valentía, 69

Conciencia-Explorar-Aplicar, 178

Conducta(s), 62  
 active su, 73  
 cambios positivos de la, 58  
 ejemplos para cada una de las 24 fortalezas de carácter, 62  
 que reflejan las fortalezas de carácter, 62  
 simples, 45

Confianza, 172  
 reflexiva y calmada, 59

Continuo de sobreuso, 143

Coraje  
 aspectos relevantes  
 de la honestidad en el, 151  
 de la perseverancia en el, 150  
 de la valentía en el, 149  
 del entusiasmo en el, 152  
 malo, 134

*Crafting* laboral, 138

Creatividad malévola, 134

Cultura positiva en casa, 2

*Current Psychotherapies*, 75

---

## D

Debilidades, 93

Depresión  
 adultos con, 36  
 clientes con, 69  
 decremento en la, 30  
 manejo de la, 36  
 mayor, 59  
 sentimiento de, 19

Detección  
 de fortalezas, 99  
 en la familia, 81  
 en un salón de clases, 62

Diagnóstico formal, 54

Diálogo cliente *Coach*, 94, 95, 99

Discapacidad(es)  
 intelectuales  
 jóvenes con, 35  
 personas con, 35  
 jóvenes y adultos con varias, 35  
 padres de niños con, 35

Divorcio, 26

---

## E

Educación  
 positiva, programas de, 34  
 pública, 34

Emociones positivas, 39  
 inmediatas, 171

Empleados productivos, 2

Encuesta VIA, 93, 94, 96, 99  
 para adultos, 142

Enfermedad mental, 74

Enfoque(s)  
 basado en déficits, 100  
 de arcilla, 102  
 de *coaching*, 83  
 de *counseling*, 74

- individualizado, 102
  - orientados a la solución de problemas, 81
  - prescriptivo, 102
  - psicodinámicos, 76
  - Equidad, 121
  - Espiritualidad, 57
  - Estados
    - de absorción, 139
    - de atención, 139
    - de concentración, 139
  - Estrategia(s)
    - específicas, 127
    - globales, 127
    - sugerida(s)
      - considere el conocimiento y explore, 96
      - eduque y no se oponga a la resistencia, 94
      - entender cómo expandir, apreciar y celebrar las, 100
      - practique ser un jardinero autoritativo, 102
      - primado de recursos, 92
      - priorizar las fortalezas superiores, pero atienda a todas, 99
      - ¿qué salió bien?, 97
  - Estrés
    - con humor, 179
    - laboral, 19
  - Etiqueta(r)
    - de positivo, 103
    - fortalezas, 59
  - Evaluación intrapersonal, 58
  - Evitación, 108
- F**
- 
- Factores facilitadores, 133
  - Familia(r)
    - interconexión, 81
    - nuclear, 81
  - Felicidad
    - cognitiva, 170
    - potenciar la, 177
  - Fortaleza(s), 91
    - afirmar las, 58, 98
    - agrupamiento de, 142
    - alineal, 72
    - alta de juicio, 120
      - de pensamiento crítico, 120
    - análisis funcional basado en, 79
    - apreciar la, 59
    - ausencia de las, 143
    - automonitoreo de, 55
    - autonomiación de, 55
    - centrales, 20
    - cognitivas, 3
    - como identificar las, 30
    - conciencia
      - significativa de las, 41
      - sobre las, 44
    - con la conducta, 55
    - cultura familiar de, 78
    - culturales, 9
    - de amor, 8
    - de carácter, 1, 31, 75, 98, 100, 103, 104, 105, 133
      - ampliar su comprensión de las, 178
      - aplicación de, 111
      - aplicación exitosa de las intervenciones, 170
      - apreciación de las, 178
      - asociaciones de las, 12
      - bajas, 20
      - colisiones de las, 118
      - comunales, 58
      - con actividades, 65
      - conciencia de las, 169
      - conectar las, 71
      - cualidades positivas de las, 20
      - de felicidad, 20
      - del sobreuso, 114
      - dentro de escuelas completas, 33
      - desarrollo de una, 21
      - diversas definiciones de las, 2
      - dos factores de las 24, 50
      - en diversos contextos, 31
      - en el ámbito laboral, 65
      - en la educación, 33
      - en la milicia, 34
      - en tareas laborales, 66
      - esencia de las, 141
      - específicas, 169
      - establecimiento de metas con, 178
      - fásicas, 20
      - grados de las, 6
      - grandes y pequeños usos de las, 14
      - gratitud en las, 11
      - historias y, 178
      - infrautilización de cualquier, 115
      - infrautilización y uso óptimo de, 114
      - insight* en torno a las, 124
      - interpersonal, 119
      - intervenciones basadas en, 32
      - intervenciones de las, 175

- intervenciones dirigidas a las, 169
- intervenciones en las, 169
- intrapersonal, 119
- investigadores, 113
- las 24, 11
- los siete conceptos fundamentales, 1
- mal uso de las, 134
- mapeo holístico de las, 49
- multidimensionalidad en las, 7
- palabras asociadas a las, 3
- particulares, 20
- pequeñas, 16
- perdidas, 20
- prácticas e intervenciones, 1
- profesionales líderes en, 113
- puntos relevantes de las, 141
- puntos sensibles asociados a las, 125
- sinergias de las, 118
- sobreuso de, 111
- top cinco correlaciones con otras, 142
- usos de las, 15
- de creatividad, 124
- de felicidad, 32
- de habilidades, 17
- de humanidad, 76
- de inteligencia social, 98
- de intereses, 18
- de paciencia, 9
- de perspectiva, 99, 120
- de prudencia, 101
- de recursos, 18
- de responsabilidad, 9
- de talento, 17
- detección de, 54, 58, 60
- de trabajo, 32
- de valores, 18
- de virtudes, 133
- diferentes tipos de, 17
- emocionales, 3
- en el contexto laboral, 5
- enfoque en, 32
- en general, 31
  - uso de, 33
- en las actividades atléticas, 34
- en otros, 54
  - apreciar las, 73
- en uno mismo, 53
- espirituales, 3
- estrategias de integración para una práctica basada en, 53
- etiquetar la, 59
- evidencia a favor de las, 25
  - con parejas, 26
- explicar la, 59
- falta de
  - compromiso en los empleados 26
  - conciencia de las, 26, 41
- genograma de, 81
- gratitud, mapeo holístico de la, 50
- inferiores, 37, 94, 112
- infrautilización de, 100, 111
  - y sobreutilización de, 42
- interpersonales, 49
- intervenciones
  - buenas para cada, 143
  - razonables para cada, 143
- intrapersonales, 49
- laborales, 68
- las 24, 1
- maestra, 5
- maleables, 22
- manejo de, 78
- medias, 112
- metas basadas en, **81**
- momentáneas, 68
- objetivos para las, 73
- omisiones de, 68
- orientación vocacional basada en, 31
- orientadas
  - a la mente, 142
  - al corazón, 142
  - interpersonalmente, 142
  - intrapersonalmente, 142
- paradoja de las, 43
- para profesionales, 1
- particular(es), 25, 100
  - anclaje de una, 45
  - aspectos fundamentales al trabajar con, 40
  - autorregulación, **48**
  - cómo funcionan las, 37
  - conceptos básicos de las, 27
  - creatividad, **46**
  - curiosidad, **46**
  - diferentes, 30
  - en adultos mayores, 31
  - en los jóvenes, 31
  - falta de compromiso en las, 25
  - grupo placebo en las, 31
  - honestidad, **46**
  - humildad, **48**

importancia de las, 25  
 intervención para una, 143  
 perspectiva, **46**  
 utilizar de maneras novedosas las, 45  
 particulares, 95, 98, 99, 112  
 preguntas para el desarrollo de, 142  
 prestar atención a las, 72  
 señalización de, 78  
 sobreuso de, 42, 100  
 diez principios del, **113**  
 sociales y comunitarias, 3  
 superior(es), 65, 99  
 de humildad, 100  
 tipos de,  
 en los adultos, 13  
 ceguera a las, 40  
 uso, 69  
 general de las, 178

## G

*Gallup Organization*, 26, 33  
 fortalezas en el contexto laboral, 33  
 Gráfica de balance, 142

## H

Hábitos, crear nuevos, 23  
 Humanidad  
 aspectos relevantes  
 de la bondad en la, 154  
 de la equidad en la, 157  
 de la inteligencia social en la, 155  
 del amor en la, 153  
 del trabajo en equipo de la, 156  
 Humildad, concepto de, 100

## I

Ideas falsas, 103  
 “carácter” se refiere a un grupo de rasgos, 106  
 conocer sus fortalezas es suficiente de las, 106  
 consejo para el profesional de las, 104,  
 105, 106, 107  
 enfocarse en las fortalezas de las, 103  
 hablar sobre las fortalezas de carácter es  
 presumido y egoísta, 107  
 la mayoría de la gente ya conoce bien sus  
 fortalezas de carácter, 106  
 las fortalezas de carácter son estáticas de  
 las, 105  
 realidad en las, 103, 104, 105, 107  
 todas las fortalezas son iguales, 105

trabajar con fortalezas es fácil, 104  
 Impacto  
 conductual, 60  
 emocional, 60  
 Infratilización, 115, 118, 125, 143  
 de equidad, 111  
 de esperanza, 111  
 ejemplos de, **116**  
 exploración de la, 118  
 reflexión clave de la, 118  
 Instituto VIA, 99  
*International Coach Federation*, 83  
 Intervención(es)  
 dada con un cliente, 171  
 dirigidas  
 al pasado, 39  
 al presente, 38  
 extrapoladas  
 de un concepto teórico, 173  
 de un estudio correlacional, 173  
 investigación de las, 173  
 personalizadas, 174  
 compromiso escolar en las, 179  
 compromiso laboral en las, 179  
 crecimiento de la relación en las, 179  
 positivas, 171  
 metaanálisis de, 173  
 proveniente de un estudio de intervención  
 controlado, 173  
 psicológicas, 171  
 sabias, 171  
 Investigación  
 aspectos destacados de la, 142  
 correlacional, 143  
 fortalezas y limitaciones de la, 173  
 Investigadores en fortalezas, 112

## J

Justicia, aspectos relevantes del liderazgo en  
 la, 158

## L

Lenguaje  
 accesible, 2  
 común, 2  
 Lentes de las fortalezas, 45, 62

## M

Manejo  
 prospectivo, 127

retrospectivo, 127  
 Matrimonio infantil, 36  
*Mayerson Academy*, 34  
 Media dorada, 112  
 Mentalidad de crecimiento, 70  
 Método de la semilla, 103  
*Mindful*  
 de fortalezas, 135  
 discurso, 127  
 escucha de, 127  
 escucha y habla, 178  
*Mindfulness*, 134, 135, 169  
 basadas en, 98  
 ejercicios de, 73  
 estrategia de, 136  
 fortaleza basada en, 75  
 fuerte, 42, **135**, 178  
 habilidades de, 36  
 práctica de, 23  
 terapia cognitiva basada en, 75  
 y disfrute, 136  
 Modelo(s)  
 Conciencia-Explorar-Aplicar, 69, 96  
 antecedentes del, 69  
 aplicar, 72  
 basado en fortalezas de carácter, **70**  
 conciencia, 70  
 explorar 71  
 de Conciencia-Explorar-Aplicar con una  
 pareja, 124  
 de cuatro cuadrantes, 118, 119  
 de fortalezas de carácter, 178  
 de habilidades de la virtud, 132  
 psicoterapéuticas basadas en la evidencia, 75  
 Motivación, 172

**N**

Narrativas de vida, 56

**O**

Orientación  
 cognitivo conductuales, 77  
 humanista, 76  
 psicodinámica, 75

**P**

Papel del educador, 102  
 Pensamiento  
 creativo, 1  
 crítico, 1

de grupo, 109  
 patrones de, 103  
 Persona(s)  
 alta(s)  
 en autorregulación, 123  
 en creatividad y perspectiva, 67  
 en curiosidad, 123  
 en entusiasmo, 67  
 en humildad, 123  
 en humor, 123  
 Planteamiento autoritario, 101  
 Principales tareas laborales, **66**  
 Problemas sociales, 171  
 Profesional, de la asistencia, 180  
 Profesionales  
 alrededor del mundo, 143  
 basados en fortalezas, 69  
 creativos, 61  
 de distintas culturas, 113  
 educadores, 143  
 líderes, 143  
 y los clientes, 172  
 Proveniente de un estudio controlado, 173  
 Proyecto Insignia, 61  
 Prudencia, 101  
 Psicología  
 clínica y counseling\*, 74  
 de la personalidad, 21  
 humanista  
 conceptos fundamentales de la, 76  
 positiva, 27, 74, 83, 96, 104, 171  
 centrada en la familia, 78  
 ciencia de la, 170  
 desempeño, 40  
 esfuerzo en la, 40  
 profesionales de la, 96, 97, 104  
 Psicológico(a),  
 clima, basado en fortalezas, 33  
 teoría, 171  
 Psicólogo, clínico, 69  
 Psicopatología, 115  
 población con, 143  
 Psicoterapia, 74  
 mejorar la, 74  
 positiva, 31

**R**

Rasgo  
 categórico, 7  
 Relaciones positivas, 169

Resolución de problemas, 172  
 Reto de cinco minutos, 104  
 Retroalimentación positiva a las fortalezas, 60  
 Revaloración enfocada en la compasión, 128  
 ROAD-MAP, 172, 178

## S

### Sabiduría

aspectos relevantes  
 de la creatividad en la, 144  
 de la curiosidad en la, 145  
 del amor por el aprendizaje en la, 147  
 de la perspectiva en la, 148  
 del juicio en la, 146

### Salud

física, 179  
 mental, 74, 113

Satisfacción laboral, 32

Sinergias, 118

interpersonales, 119

Síntesis de las fortalezas de carácter, 67

Sobreuso, 126

ejemplos de, **116**  
 exploración del, 118

Sobreutilización, reflexión clave de la, 118

*Strengths Gym*, 33

en adolescentes, 33

## T

### Talento(s)

centrales en los humanos, 17  
 corporal-kinestésico, 138

TDAH, 59

### Templanza

aspectos relevantes  
 de la autorregulación, 162  
 de la humildad, 160  
 de la prudencia, 161  
 del perdón en la, 159

### Terapeuta

familiar, 78  
 humanista, 77

### Terapia

centrada en soluciones, 81  
 cognitivo conductual  
 método basado en déficits usado en la, 36  
 conductual racional emotiva, 77, 126  
 de esquemas, 77  
 familiar, 78

Trampa conductual, 92, 93, 96, 97, 98, 100, 101

### Trance(s)

diario, 139

### Trascendencia

aspectos relevantes  
 de la apreciación de la belleza, 163  
 de la esperanza, 165  
 de la espiritualidad, 167  
 de la excelencia, 163  
 de la gratitud, 164  
 del humor, 166

### Trastorno(s)

de ansiedad social, 113, 115  
 del aprendizaje, 59  
 psicológicos, mapeo de los, 112

## V

Valentía, de manera repetida, 69

*Values in Action Inventory (VIA)*, 1

clasificación de la, 1, 3

fortalezas

de carácter en la, 8  
 superiores en los individuos, 35  
 jerarquía de la clasificación, 5  
 para  
 adultos, 4

Veinticuatro maneras de ser bueno, **130**

### VIA

clasificación, 133  
 dimensiones de la clasificación, 142  
*Institute on Character*, 141  
 Instituto, 113  
*Me Pathways Report*, 72  
 programa, 177  
*Pro Report*, 72  
 refracciones de la clasificación de la, 129

### Vínculo

entre fortalezas de carácter y  
 conductas, 62  
 establecimiento de metases, 83

Violencia de género, 36

Virtud(es), 2, 3, 22

correctivas, 112  
 de justicia, 10  
 práctica de, 7

## Y

### Yo

ideal, 76  
 real, 76, 77

# Clasificación VIA: Caminos de la Fortaleza de Carácter hacia el Bienestar

