



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en Procesos de Psicología  
Organizacional

Título:

Propuesta de un taller para el desarrollo de habilidades de  
liderazgo con enfoque en psicología positiva.

Reporte de Investigación Teórica

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

**Nidia Caballero Correa**

Directora: Mtra. Liliana Moreyra Jiménez  
Dictaminador: Dra. Anabel de la Rosa Gómez  
Lic. Alejandra Estrada Gómez  
Mtra. Karen Belem Espinoza Rosal  
Lic. Eduardo Bautista Valerio



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, Junio 2022



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

Introducción .....	5
Justificación .....	7
Objetivo .....	8
Objetivos específicos: .....	9
Capítulo I. Liderazgo Positivo .....	10
Definición de liderazgo y características .....	10
Enfoques o modelos de liderazgo .....	15
<i>Enfoque de los rasgos:</i> .....	16
<i>Enfoque de la conductual</i> .....	17
<i>Enfoque situacional: Teoría de la contingencia</i> .....	17
<i>Teoría de la atribución del liderazgo o teoría del procesamiento de Información social</i> .....	18
<i>Modelo de Liderazgo transformacional</i> .....	19
Estilos de liderazgos .....	20
<i>Liderazgo Autoritario</i> .....	21
<i>Liderazgo democrático</i> .....	21
<i>Estilo de liderazgo laissez-faire(dejar ser, libertad absoluta)</i> .....	21
<i>Estilo de liderazgo burocrático</i> .....	22
<i>Liderazgo carismático</i> .....	22
<i>Liderazgo informal</i> .....	23
<i>Liderazgo estilo formal</i> .....	23
<i>Liderazgo orientado a tareas</i> .....	23
Liderazgo orientado a personas .....	23
Estilos de liderazgo positivo .....	24
<i>Liderazgo auténtico</i> .....	25
<i>Liderazgo ético</i> .....	26
<i>Liderazgo Coach</i> .....	27
<i>Liderazgo de servicio o sirviente</i> .....	27
<i>Liderazgo Espiritual y moral</i> .....	28
<i>Liderazgo positivo</i> .....	29
<i>Liderazgo positivo y organizaciones saludables</i> .....	31
Modelo Hero .....	36

Capítulo 2. Psicología Positiva .....	37
Antecedentes de la Psicología Positiva .....	37
Definición de la Psicología Positiva y características. ....	37
Rasgos individuales positivos.....	39
Fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. ....	43
Aportaciones en el ámbito organizacional .....	44
Capítulo 3. Intervenciones sobre liderazgo con enfoque en psicología positiva en el ámbito organizacional. ....	46
Resultados.....	64
Capítulo 4 Propuesta de taller .....	68
Metodología.....	69
Resultados esperados: .....	94
Conclusiones y discusión. ....	95
Observaciones: .....	96
Referencias.....	99
Anexos.....	107

*Dedicatoria: con todo mi amor dedico este trabajo a mis hijos Darío Alejandro y Megan Estefany, así como a mi madre, quienes son mi motor y apoyo en la vida.*

*Agradecimientos: primeramente, a Dios que sin el nada se puede, a nuestra Madre de Guadalupe que siempre camina con nosotros, a mis hijos por su amor y comprensión, a mi madre que siempre creyó en mí, a mi familia que me apoyó siempre, a los cercanos y a los lejanos, a los que directamente o indirectamente me apoyaron y alentaron, a mis amigos, maestros, compañeros y tutores quienes en su mayoría se mostraron comprensivos y otorgando su apoyo con ética profesional, a los que están y a los que ya partieron un agradecimiento hasta el cielo y el agradecimiento por supuesto a mi gran casa de estudios UNAM por darme la oportunidad de poder superarme, por siempre agradecida y orgullosa de haber sido su alumna ¡Por mi raza hablará el espíritu!*

## Introducción

Existen diferentes áreas que han abordado el tema de liderazgo como son la historia, la psicología, las ciencias políticas y la sociología (García-Solarte, 2015). Hoon et al. (2015, como se citó en Uzurriaga et al., 2020) mencionan que el liderazgo es un proceso en donde el líder orienta e influye sobre actividades que realiza el equipo de trabajo con una visión clara de la organización donde están presentes valores, tareas, procesos y cambios que se deben controlar para llevar a los colaboradores al logro de objetivos trazados. Para Siliceo et al. (1999, como se citó en Zuzama, 2015) indican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas las cuales le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos de tipo económicos y sociales.

An (2015) indica que el liderazgo resulta eficaz para hacer frente a un entorno incierto, presiones competitivas que van aumentando. El liderazgo juega un rol importante en el desarrollo y evolución de cualquier organización, permite prever escenarios, evitando miedo e inseguridad, sobrellevar cambios y alentar el talento humano buscando metas y cambios organizacionales (Rivera et al., 2020).

Por otro lado, Seligman (2005) y Csikszentmihalyi (2000 como se citó en Contreras & Esguerra, 2006) indican que la Psicología Positiva es el estudio de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos y a su vez previene o reduce la incidencia de la psicopatología. Otra definición es la de Sheldon y

Kasser (2001, como se citó en Lupano & Castro, 2010) quienes indican que la Psicología Positiva es el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas y analiza al “hombre promedio” con la finalidad de buscar que funciona.

El objeto de estudio de la Psicología Positiva es transversal a diversas áreas y campos de aplicación de la Psicología como lo son la salud, las organizaciones, el deporte, el tiempo libre, la educación, etc. Aunque resulta obvio que su objeto de estudio es lo “positivo” surge la incógnita de cuáles son en específico esos aspectos que van más allá de lo hedónico o placentero, la respuesta es en experiencias positivas, fortalezas psicológicas y las colectividades positivas en diversos contextos y aplicaciones (Salanova & Llorens, 2016).

Un aspecto importante que indica García (2016) es que la mayoría de los estudios de liderazgo se engloban en el campo de estudio de la Psicología Organizacional Positiva éstos tienen la finalidad de determinar aquellas conductas de los líderes que generan la optimización de la empresa, así como el bienestar de sus empleados. Desde la psicología positiva, el liderazgo es considerado una fortaleza del carácter y se define como “una cualidad personal que se refiere a una constelación integrada de atributos temperamentales y cognitivos orientados a ayudar e influenciar a los miembros de su grupo” (Peterson y Seligman, 2004, como se citó en García, 2016, p.7).

Sánchez, et al. (2021) indican que el liderazgo Positivo se conoce como un proceso de influencia social el cual ha recabado más atención en las ciencias conductuales especialmente en la psicología organizacional.

Dinha et al. (2014 como se citó en Blanch, et al. 2016) categorizó en 2 grupos las teorías del Liderazgo: 1) establecidas y 2) emergentes, en ésta última están: el liderazgo auténtico, sirviente, espiritual, moral, transformacional y positivo. El liderazgo Positivo es reconocido como una herramienta de destreza estratégica la cual influye de forma significativa en la productividad y competitividad de una organización (Díaz, 2017, como se citó en Sánchez, et al., 2021).

El liderazgo positivo tiene 3 componentes: a) posiciona el centro de interés de aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano, b) pone énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual organizacional por encima del promedio y c) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana,( Blanch et al. 2016).

### **Justificación**

Para que las organizaciones puedan sobrevivir a los constantes cambios de tipo económicos, sociales, se requieren de empleados motivados y psicológicamente sanos, si esto no se atiende pueden presentarse organizaciones enfermas con presencia de ineficiencia y falta de adaptación al entorno, si bien es cierto que el inicio de la Psicología se dio para atender aspectos negativos de la conducta del ser humano en varios ámbitos, el cual el organizacional es uno de ellos centrándose en el lado negativo del estrés laboral, pero mediante el modelo médico (Salanova, 2008, como se citó en Klinar, 2011). Pero la Psicología Positiva ha logrado el rendimiento de las personas mediante lo bueno de ellas (Page et al., 2008, como se citó en Klinar, 2011).



El objetivo de la Psicología Organizacional Positiva es describir explicar y predecir el funcionamiento óptimo y ampliar y potenciar el bienestar psicosocial, la calidad de la vida laboral así como la organizacional (Salanova et al., 2005, 2014, como se citó en Salanova et al., 2016). Sin embargo, como comenta Blanch et al. (2016) no se ha acumulado evidencia empírica sobre las formas positivas de liderazgo, por lo que es importante realizar de forma constante un análisis sobre los avances del liderazgo positivo, determinar si es que han existido resultados palpables que puedan apoyar el enfoque de la psicología positiva como ciencia.

Es importante determinar si realmente ha cumplido su objetivo de aportar nuevos conocimientos sobre la psique y poder ayudar a resolver problemas de salud mental con la finalidad de alcanzar una mejor calidad de vida, bienestar, bajo el esquema de cómo, porqué y bajo qué condiciones las emociones positivas pueden lograr prosperidad (Morán, 2012, como se citó en Fínez, 2016). Determinar por otra parte si los lugares de trabajo que aplican el enfoque en psicología positiva, obtienen mejores resultados para la organización (López y Snyder, 2011, como se citó en Fínez, 2016). Debido a lo anterior, se plantea lo siguiente:

### **Objetivo**

Realizar una propuesta de intervención para mejorar las habilidades de liderazgo a través del enfoque de Psicología Positiva en personas que trabajen en una empresa.

**Objetivos específicos:**

1. Realizar una investigación documental sobre intervenciones en liderazgo que apliquen el enfoque en psicología positiva.

2. Identificar las técnicas con enfoque en psicología positiva que se han implementado en las intervenciones en liderazgo y con base en ellas elaborar la propuesta de intervención.

## Capítulo I. Liderazgo Positivo

### Definición de liderazgo y características

Partiremos del origen etimológico de líder y liderazgo: “laed” que significa “camino”, Laeden—el verbo—significa “viajar” que se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo (Uzurriaga et al.,2020).

En sus orígenes se considera que el liderazgo data desde que el hombre inició a organizarse en grupos dirigidos por una persona que poseía ciertos dotes necesarios, honesta íntegra pulcra, con valor para proteger a los suyos y protegiéndolos, dejando el sedentarismo dando lugar a un conjunto progresivo que ocasionó un proceso de evolución hasta lo que actualmente conocemos como liderazgo (Estrada, 2012, como se citó en Izquierdo et al.,2017).

Hoon et al. (2015 como se citó en Uzurriaga et al.,2020) indican que el liderazgo es un proceso en donde el líder orienta e influye sobre actividades que realiza el equipo de trabajo con visión clara de la organización donde están presentes valores, tareas, procesos y cambios que se deben controlar para llevar a los colaboradores al logro de objetivos trazados. Un concepto similar es el de Siliceo Cáseras y González (1999, como se citó en Zuzama, 2015) quienes indican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas las cuales le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos de tipo económicos y sociales.

Los componentes del liderazgo son tres: líder, seguidores y entorno. Liderazgo=(Lider\*Seguidores\*Entorno)(An, 2014). Por su parte Gómez (2008), Lupano y Castro (2008 como se citó en Bisi, 2018) mencionan dentro de los componentes del liderazgo: seguidores, trabajo en equipo, influencia, creatividad, productividad, comunicación asertiva, proyectos y resultados conjuntos.

Según Kotter(1999) y Zaleznik (2004 como se citó en Contreras et al.,2016) dentro de las características del liderazgo se pueden mencionar las siguientes:

- Produce cambio y movimiento.
- Establece dirección: crea una visión, establece estrategias y aclara el panorama.
- Alinea a las personas: comunica las metas, promueve compromiso, construye equipos, establece alianzas.
- Motiva e inspira: Empodera a colegas y subordinados, cubre necesidades insatisfechas.
- Es activo en vez de reactivo: Forja ideas en vez de responder a ellas.
- Trabaja desde posiciones de alto riesgo: suele buscar el riesgo y el peligro, sobre todo cuando la oportunidad y la recompensa parecen prometedoras.
- Se preocupa por el tema de fondo: Concentra su atención en qué significan los acontecimientos y las decisiones para los participantes.

Así mismo, dentro de las características de un líder según Estrada (2006), se encuentran:

- ✓ Cualidades: es aquello que comunica la manera de ser de una persona, como un hábito, virtud o capacidad, permitiendo su diferenciación de las demás.
- ✓ Comunicación: se deben expresar bien, ser persuasivos en sus argumentos, convincentes en su discurso.
- ✓ Visión de futuro: ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado que motiven a las personas hacia la excelencia.
- ✓ Compromiso: acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.
- ✓ Escucha: captar no solamente las palabras sino con los sentimientos del interlocutor.
- ✓ Relaciones interpersonales: ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.
- ✓ Responsabilidad: ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactivo.
- ✓ Actitud positiva: enfocar la mente a conseguir lo que se quiere para alcanzar el éxito.
- ✓ Pasión: sensibilizar afectivamente desde el desear y el sentir, las acciones a realizar.
- ✓ Autodisciplina: ligar a la conciencia individual la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.
- ✓ Habilidades: es la capacidad individual que articula en el hacer, el saber y el ser para llevar a cabo una actividad.

- ✓ Conformar equipos de trabajo: esto para potenciar las capacidades de cada uno de los integrantes que permitan la sinergia para realizar actividades.
- ✓ Planificadora: para elegir y organizar las mejores alternativas disponibles para alcanzar resultados previamente definidos.
- ✓ Estratégica: para proyectar la permanencia y protección de la organización.
- ✓ Toma de decisiones: para orientar la organización de acuerdo al panorama holístico existente.
- ✓ Innovadora: para crear nuevos productos y/o servicios en la organización.
- ✓ Capacidad analítica. Para evaluar objetivamente los escenarios posibles.
- ✓ Aptitudes: es la capacidad física e intelectual y la buena disposición que una persona tenga para ejercer o desempeñar una actividad.
- ✓ Comunicadora: transmitir ideas y motivar a las demás personas vinculadas a su trabajo.
- ✓ Relaciones interpersonales: emparejar asertivamente a cada persona.
- ✓ Creativa: ser imaginativo original con iniciativa.
- ✓ Integradora: articular eficientemente recursos humanos físicos, materiales y financieros.
- ✓ Planificadora: organizar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ Manejo de riesgos e incertidumbre: establece planes de contingencia que tiendan a disminuir los riesgos.
- ✓ Actitudes: es la reacción afectiva positiva o negativa hacia una actividad teniendo en cuenta la coherencia entre el lenguaje, cuerpo y emoción de la persona.

- ✓ Disposición al cambio.
- ✓ Manejo de relaciones inter e intrapersonales. Trabajo en equipo.
- ✓ Disposición positiva permanente frente al aprendizaje.

Por su parte, Alvarado (2021) indica que las tareas críticas que se deben cumplir en el liderazgo organizacional son cuatro:

- a. Definición de la misión y papel organizacional.
- b. Incorporación organizacional del propósito, que influye políticas en la estructura y la selección de los medios para alcanzar los fines deseados.
- c. Defender la integridad de la organización. Aquí se mezclan valores y relaciones públicas. Los líderes representan a sus organizaciones ante el público y ante sus seguidores, y tratan de persuadirlos para que acepten sus decisiones.
- d. Ordenan el conflicto interno.

El liderazgo es importante para las organizaciones, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal, debe tener también ciertas virtudes que lo guiarán en la buena toma de sus decisiones: prudencia, templanza, justicia y fortaleza. Además, debe ser capaz de tener buena comunicación y una capacidad de integración, esto es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para llegar al objetivo común (Noriega,2008).

Igualmente, Bhutto (2014, como se citó en Araujo y Salgado, 2014) indica que es importante porque permite a las personas tener la capacidad y habilidad de tomar las riendas de una situación para demostrar ante los demás que se puede manejar la iniciativa, llegando así al cumplimiento del objetivo propuesto.

Por ello, el estilo de liderazgo es muy importante dentro de una organización ya que influye sobre la conducta de los empleados afecta los procesos de trabajo grupal, clima social, así como resultados (García-Solarte, 2015).

### **Enfoques o modelos de liderazgo**

Existen varios modelos algunos se centran en características, otros se relacionan con factores situacionales y personalidad del líder, otros en mecanismos de decisión y en situaciones organizacionales o en balance entre orientación a la tarea y relaciones humanas (García-Solarte, 2015). Debido a la enorme disparidad de abordajes, existe un estado de confusión del estudio del liderazgo, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores, así como la ausencia de teorías abarcadoras que integren hallazgos aislados, la mayoría pueden ser clasificados según las características del líder, conductas, poder e influencia o bien en factores situacionales. Estas corrientes teóricas existentes y variadas para el estudio del liderazgo, tienen características comunes entre ellas. El liderazgo se puede considerar como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona que es el líder y sus seguidores, el cual puede ser explicado a partir de determinadas características, conductas del líder, percepciones y atribuciones por



parte de los seguidores, así como el contexto en el cuál ocurre el proceso. (Lupano & Castro, 2007).

***Enfoque de los rasgos:***

Se centró en identificar las características personales del líder, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales por encima de las demás personales, Fayol (1986, como se citó en García-Solarte, 2015) planteaba sólo ciertos rasgos aunque no directamente en su textos como capacidad técnica y capacidad administrativa los cuales se centra en resultados y relación con personas, consideraba que los rasgos que deben tener los grandes jefes son salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, perseverancia; actividad y energía, valor para responsabilidades, sentimiento del deber; preocupación del interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a otros funciones así como la más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa (p.83).

Por otra parte An, (2014) quien coincide en algunos aspectos de los rasgos hace también referencia a los rasgos del líder en dos teorías: A) *teoría de la personalidad del liderazgo tradicional* el cual indica que el líder nace. Sus representantes G. Allport W. Henry, C.A. Gibb, quienes indican que los rasgos son inteligencia, confianza, buena imagen, etc. B) *Teoría de la personalidad del liderazgo moderno*, indica que el líder se hace, sus representantes William Jack Baumol, los rasgos espíritu de cooperación, capacidad de decisión, capacidad de organización.

### ***Enfoque de la conductual***

García-Solarte, (2015) hace mención que este enfoque surge cuando la Universidad Estatal de Ohio estudiaron diferentes comportamientos de líderes, este enfoque señala “dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes”(p.72). Las dimensiones son: estructura inicial y la consideración; este enfoque se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor. Es entonces que los diferentes autores se concentraron en identificar los patrones que hacen que un individuo pueda influir en un grupo o en una organización.

An (2014) amplía la información y lugares de investigación, hace referencia a 4 denominaciones: A) tres estilos del comportamiento de los líderes autores Ralph K. White, Ronald Lippit, Kurt Lewin, sus aportaciones sobre este liderazgo son: liderazgo autocrático, líder democrático, Líder Laissezfaire. B) Investigación de la universidad estatal de Ohio, por John K. Hemphill, aportaciones dos dimensiones: iniciación de estructura y consideración C) Investigación de la Universidad de Michigan por Rensis Likert, aportaciones; líderes orientados a los empleados y líderes orientados a la tarea o producción. D) Grid(rejilla) gerencial por Robert R. Blake, Jane Mouton, aportaciones; Cinco tipos fundamentales de liderazgo. La premisa de todos es que el comportamiento del líder está centrado en el empleado o en el puesto.

### ***Enfoque situacional: Teoría de la contingencia***

Este enfoque surge como un liderazgo eficaz dependiendo de la situación, está sustentado por Fiedler(1967), Hersey y Blanchard(1969), Evans(1970) y House(1971),

Vroom y Yetton(1973 como se citó en García-Solarte, 2015), ellos indican que quien funja como líder debe ser capaz de captar las diversas situaciones que se presenten y seleccionar para cada una un estilo apropiado, en este enfoque la relación entre líder y seguidor es fundamental, ya que ambos influyen en el estilo de liderazgo (Palomino 2009, como se citó en García-Solarte, 2015). Entre los factores que se relacionan e influyen en este enfoque es la formación, las necesidades de autorrealización, la experiencia y madurez del seguidor. Fiedler(1976 como se citó en García-Solarte 2015) identificó tres características situacionales determinantes en lo favorable de la situación: relaciones líder-miembro, como el grado en el que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y son leales; estructura de las tareas, como medida en que las tareas a realizarse están claramente señaladas y descritas; y el poder del puesto como la cantidad de poder legítimo de recompensa o coercitivo que tiene el líder en virtud del cargo que ocupa, estableció ocho niveles situaciones evaluados mediante una matriz donde se puede determinar si son buenas las relaciones, si la tarea es repetitiva o si su poder es débil o fuerte, esta combinación determina cuál es el estilo adecuado a cada situación y cambia de acuerdo a las necesidades. Por su parte An (2014) agrega otros autores del mismo enfoque; A) Modelo Fiedler, autor: Fred Fiedler sus aportaciones: acoplar el estilo de liderazgo a la situación más favorable; B) Teoría situacional, autor: Paul Hersey, Kenneth Blanchard, su premisa decidir, persuadir, participar, delegar; C) Teoría del camino-meta autor; Robert House, premisa Directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro.

### ***Teoría de la atribución del liderazgo o teoría del procesamiento de Información social.***

La teoría del liderazgo implícito también denominada Teoría de la atribución o Teoría del procesamiento de la Información Social(Cambell, 1977; Pfeffer, 1977, como

se citó en Navarrete & Ganga, 2013) la cual defiende que el liderazgo existe sólo en la mente del espectador, normalmente el seguidor; trata de personas que intentan vislumbrar las relaciones causa-efecto, cuando acontece alguna cosa, los individuos anhelan imputarlo a algo. Se refiere a que es una atribución que las personas formulan en relación a otros, donde el liderazgo puede ser una etiqueta que colocamos a una serie de resultados: observamos una serie de condiciones y sucesos y los atribuimos que existe el liderazgo. Algunos estudios analizaron que los individuos mantienen una idea sobre cómo deben ser los líderes, evaluando a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones ideales, entonces a mayor congruencia entre el líder ideal, y el real, más probable sea juzgado como “bueno”, entonces la eficiencia del liderazgo se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. En la opinión de Navarrete y Ganga,(2013) este liderazgo lejos de negar el constructo de liderazgo y sus implicaciones del desempeño, enfatiza la importancia de tener en cuenta variables motivacionales para explicar el liderazgo eficaz.

### ***Modelo de Liderazgo transformacional***

Este liderazgo propuesto por Burns(1978 como se citó en Blanch et al.,2016) al realizar análisis cualitativo de las biografías de líderes políticos, se considera el precursor de las actuales formas de liderazgo positivo. El liderazgo transformacional es aquel que establece una visión sobre el futuro la cual es compartida con los miembros de la organización, teniendo en cuenta las diferencias individuales a la vez que actúa como estímulo para consecución de objetivos y metas de la organización, Yammarino y Bass (1990 como se citó en Blanch et al., 2016), Rafferty y Griffin(2004 como se citó en

Callau,2019) proponen una definición del liderazgo transformacional con las subdimensiones de visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal. Es importante destacar que ya existe numerosa evidencia empírica en que los comportamientos vinculados al liderazgo transformacional presentan un efecto positivo sobre las variables individuales y grupales en el compromiso, motivación, la ejecución eficiente de tareas (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez 2013b como se citó en Blanch et al.,2016).

### **Estilos de liderazgos**

Un líder debe encontrar la manera más fácil de lograr los objetivos. Existe una enorme necesidad de responder ante los objetivos muy marcados en un mercado muy competitivo, llevar a las empresas a ser solventes laboralmente, esto obliga a tomar el liderazgo en gran consideración. El estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole, en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos presentados. Existe una variedad de estilos de liderazgo, influyen en la forma de ejercer del líder de la organización, los cuales aportan ciertas limitaciones o facultades las cuáles dependerán de las características de cada uno de ellos (Jiménez & Villanueva,2018).

Bass(1990, como se citó en Zuzama, 2015). explica qué “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” p.27

Geraldo et al., (2020) hacen mención a otros estilos de liderazgo que a continuación mencionamos:

### ***Liderazgo Autoritario***

Este tipo de líder da órdenes y las supervisa, tiene postura vertical, maneja recompensas y castigos se encuentran administrados únicamente por él conforme a su voluntad, determina todas las actividades y las evalúa, determina quien se encarga de cada tarea, el no participa en las mismas. Se centraliza en la dirección de la organización, asume que sus seguidores son irresponsables, perezosos y trabajan sin motivación y que sólo piensan en el salario, castiga los errores, los errores que puedan producirse al interior de la organización o grupo son suprimidos siempre a favor del líder.

### ***Liderazgo democrático***

Se denomina también participativo, es contrario al autoritario, ya que consulta a los subordinados la planificación y desarrollo de las actividades, toma de decisiones, delegar autoridad, participación en la decisión de metas de trabajo, retroalimentación.

### ***Estilo de liderazgo laissez-faire(dejar ser, libertad absoluta)***

Denominado liderazgo de políticas laxas, tiene baja utilización de autoridad, brinda los seguidores de independencia, fijan sus propias metas y obtienen sus medios para lograrlas. El líder es un facilitador, hace un énfasis equilibrado entre el desempeño laboral y las personas, no tiene interés en tratar de controlar sus diferentes características personales, ni comprenderlas, mantiene un perfil bajo y no produce variación en el equipo. La planificación es reducida, los objetivos no están claros, algunos investigadores

sostienen que en realidad es un “no liderazgo”, existe renuncia intervención elude responsabilidades, evita decisiones. Provoca falta de confianza organizacional.

### ***Estilo de liderazgo burocrático***

Los procesos se realizan sin variación, existe falta de flexibilidad en la dirección, no permite ideas sugerencias, aunque se ofrece seguridad a los seguidores, los resultados son reducidos. Existe obediencia a normas, ejes de autoridad, más que ser líder es jefe. Sus características se equiparán a las del liderazgo transaccional. Como líder autoritario indican que deben hacer o no sus seguidores, y para él son leyes las reglas de la organización y para él también deben ser tomadas así por los miembros. Existe un ambiente de trabajo con poco o ningún trabajo de libertad de desempeño o creatividad.

### ***Liderazgo carismático***

Consiste en el juego de la motivación, el líder anima, impulsa, va más allá se preocupa por la situación de sus seguidores, utiliza el poder que detenta sobre su equipo y a la vez el equipo tiene poder sobre el líder, es una relación interactiva. Puede tener ventajas y desventajas este tipo de liderazgo como un adecuado clima organizacional, respeto y admiración hacia el líder o manipulación a sus seguidores sin mayor esfuerzo. Aunque algunos consideran que se necesitan este tipo de líderes debido a las dificultades que el desarrollo en vías de incremento implica a nivel socio-cultural y para hacer frente a las primeras etapas de desarrollo de un país u organización.

### ***Liderazgo informal***

Es el más común en cualquier organización, es espontáneo, es un estilo espontáneo de acuerdo a la experiencia de alguien en particular que no posee el título oficial de líder, se basa en relaciones de camaradería e intereses comunes transversales. Las decisiones se basan en la consulta abierta a los subordinados y los desacuerdos son aceptados. Se basa en consejos, guía constante, más que en represión y/o acciones punitivas.

### ***Liderazgo estilo formal***

En ese liderazgo los líderes formales presentan autoridad para decisiones, así como habilidad de controlar el progreso laboral de subordinados y gestión de acciones disciplinarias, existe comunicación directiva, el líder espera ser seguido y tomar decisiones de forma autocrática, más que la forma consultiva o abierta, la relación entre líder y seguidores es jerárquica, por medio de un protocolo formal que depende del desempeño diario.

### ***Liderazgo orientado a tareas***

El líder se centra en realizar tareas asignadas, busca que sus subordinados hagan lo mismo, no hay cavidad para relaciones humanas, sólo logro de objetivos, es muy eficiente, produce resultados concretos en poco tiempo, pero produce incomodidad y falta de integración en el equipo.

### ***Liderazgo orientado a personas***

Es un estilo más humano que todos, se centra en relaciones interpersonales, así como en buenos ambientes, se denomina relationship-oriented leadership, muestra



preocupación y respeto por sus seguidores, busca su bienestar y soporte emocional. El líder comprende la importancia de las tareas pero dedica tiempo y esfuerzo por el conocimiento de las necesidades de cada uno de los integrantes que se ubica en la oferta de incentivos, (v.g.bonus), mediación de conflictos inversión de tiempo con seguidores, es una manera agradable y cordial de liderazgo. Motiva a sus seguidores los hace sentirse apreciados por el trabajo que hacen, uno de sus beneficios es que hacen que al concentrarse en las relaciones con sus seguidores hace que éstos sientan que hacen la diferencia en su organización, que son agentes del éxito de su grupo de trabajo, esto puede ser por otra parte una desventaja ya que a veces pueden sentir que poseen una carga demasiado pesada de responsabilidades y necesitan dirección.

### **Estilos de liderazgo positivo.**

Callau (2019) hace mención a los siguientes estilos de liderazgo positivo de acuerdo al informe global líder facilitado por el equipo WANT de la Universidad Jaume I de Castellón: liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, positivo, liderazgo coach. Algunos también los refiere Callau(2019) y que se encuentran dentro de las teorías emergentes respecto a las teorías de orientación ética o positiva, que son las más analizadas y de las cuales se encuentran las teorías del liderazgo auténtico, sirviente, espiritual y moral, liderazgo transformacional y como tal el liderazgo positivo, se incluyen dentro del marco conceptual del liderazgo positivo, éstas comparten una serie de características comunes las cuales son ancladas con el modelo de conducta organizacional positiva, aunque también tienen diferencias, por lo que más bien se consideran formas positivas de liderazgo.

Los componentes en los que coinciden las formas positivas de liderazgo son: A) Perspectiva moral positiva, 2) autoconocimiento del líder, 3) moldeado positivo de la conducta de los seguidores, 4) identificación personal y social de los seguidores con el líder y el grupo, 5) intercambios sociales positivos entre el líder y los seguidores, Avolio y Gardner (2005 como se citó en Blanch et al., 2016).

A continuación, se mencionan las formas de liderazgo positivo.

### ***Liderazgo auténtico***

Calderón, et al.,(2020) mencionan al liderazgo auténtico como un proceso sustentado en confianza, esperanza, optimismo y habilidad de recuperación de capacidades psicológicas positivas, enmarcadas en un contexto organizacional positivo, provocando una mayor autoconciencia y conductas positivas, autorreguladas en los líderes. Se basa en cuatro dimensiones: a ) Conciencia de uno mismo, b)moral internalizada, c)procesamiento equilibrado de información y d) transparencia en relaciones formando una Gestalt ésta incluye una influencia basada en consideración, transparencia, autenticidad de los valores morales; esto se propone para evitar presiones que el medio pueda imponer en decisiones de líderes. Esto lo resume Callau (2019) indicando que maneja las subdivisiones de : conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento y moral internalizada. Su instrumento de medición es el Authentic Leadership Questionnaire, ALQ validado al español por Moriano et al. (2011, como se citó en Rodríguez, 2018).

Los estudios que se han realizado han permitido analizar cómo el liderazgo auténtico se relaciona con diferentes variables psicosociales y organizacionales y que el ALQ está positivamente relacionado con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y satisfacción con el líder, conductas de ciudadanía organizacional, confianza organizacional, compromiso y rendimiento laboral (Caza et al., 2010; Clapp et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2009, como se citó en Rodríguez, 2018). Este instrumento también lo menciona García (2016) en su propuesta de intervención, aunque ella menciona que la adaptación al castellano es por Moriano et al. (2011, como se citó en García, 2016) y hace mención a que este cuestionario mide 4 dimensiones del liderazgo auténtico: 1) Conciencia de sí mismo: 4 ítems, 2) procesamiento equilibrado de información: 3 ítems, 3) Transparencia en las relaciones: 5 ítems, 4) Moral internalizada: 4 ítems.

### ***Liderazgo ético***

Brown y Treviño (2006 como se citó en Blanch et al., 2016) proporcionan el modelo de liderazgo ético más elaborado, indican que trata de promover conductas normativamente apropiadas en los seguidores mediante acciones personales y de las relaciones interpersonales entre éstos y el líder usando sistema de recompensas y comunicación transparente. No se ha permitido establecer investigación científica sobre cuáles son los procesos de este liderazgo. Las tentativas de instrumentos han sido escasos, sus propiedades psicométricas de los cuestionarios que se han desarrollado dificultan el constructo (Brown et al. 2005; Riggio et al., 2010 como se citó en Blanch, et al., 2016). Esto también lo afirma Bisi (2018), al indicar que el liderazgo ético se basa en

valores, este tipo de liderazgo es realizado para cumplir los deberes organizacionales dentro de un marco de justicia, proporciona guía, es un pensamiento opositor de lo errado y fuerte de soporte de lo que es correcto y es amparado por una buena mente, el líder gerencia la organización con acciones de entendimiento y serenidad, genera un ambiente organizacional armonioso. Las virtudes del liderazgo ético son: prudencia, integridad, templanza, fortaleza, justicia y tolerancia, Rocafuerte (2016 como se citó en Bisi, 2018).

### ***Liderazgo Coach***

Callau (2019) hace mención de este liderazgo, con las siguientes subdimensiones: valoración de las emociones, desarrollo de un clima de confianza, respeto mutuo, comunicación abierta, facilitar el aprendizaje y desarrollo y gestión del progreso y resultados. Por su parte Palma (2020) indica que el líder coach logra combinar intereses de las organizaciones con los intrínsecos y personales de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo. El coaching es una herramienta que se maneja desde el conocimiento, entrenamiento y desarrollo de competencias intrapersonales, pueden ser potenciadas de forma complementaria a las necesidades de la organización (Comes, 2016 como se citó en Palma, 2020).

### ***Liderazgo de servicio o sirviente***

Sus bases filosóficas del liderazgo de servicio se hallan igualmente arraigadas en la tradición cristiana (Sendjaya & Sarros, 2002 como se citó en Blanch et al., 2016), enfatiza el concepto de servicio a los demás, así como reconocimiento de que la organización tiene un papel que es el de hacer posible la formación de los seguidores y que contribuyan a crear un entorno organizacional positivo. Se mencionaba que no existía

cuerpo de soporte, la investigación se ha centrado en elaboración de marcos teóricos (Rusell & Stone, 2002; Van Dierendonk, 2011; Van Dierendonck et. al., 2014; Chiniara y Bentein, 2016 como se citó en Blanch et al.,2016); es segundo en desarrollo de herramientas de medida (Reid et al.,2014;Liden et al.,2015 como se citó en Blanch et al., 2016). Sin embargo Martínez (2019) presenta un trabajo de intervención mediante liderazgo servidor, quien menciona que el líder servidor se caracteriza por poner énfasis en sacar lo mejor de sus trabajadores, se preocupa por entender los deseos, metas y necesidades de los demás y ayudarles a conseguirlo, de esta manera desarrolla su máximo potencial(Liden et al.,2008 como se citó en Martínez, 2019). Introduce un modelo moral a través del interés genuino por el bienestar de sus colaboradores y que a su vez lo diferencia de los demás estilos de liderazgo, este liderazgo ha sido investigado por Dierendonck quien indica 8 características del líder servidor(Dierendonck & Nuijten, 2011 como se citó en Martínez, 2019):1) empoderamiento, 2) responsabilidad, 3) coraje, 4)aceptación interpersonal, 5)humildad, 6)Responsabilidad social, 7) ceder méritos, 8)autenticidad. Menciona también un cuestionario el Servant Leadership Survey de Rodríguez et al., (2014, como se citó en Martínez, 2019) de 30 ítems con escala de respuesta de 6 puntos tipo Likert, validado en población de habla española y que contempla los 8 factores del Liderazgo Servicial descritos por Dierendonk: empoderamiento, responsabilidad, coraje, aceptación interpersonal, humildad, responsabilidad social, ceder méritos y autenticidad.

### ***Liderazgo Espiritual y moral***

Refleja el estado de relación íntima con el ser interior portador de valores, Fry (2003 como se citó en Blanch et al.,2016). desarrolló una teoría causal del liderazgo

espiritual basado en un modelo motivacional que incorpora conceptos como visión, esperanza, fe, amor altruista y supervivencia espiritual, en ella el liderazgo es un vector que posibilita la transformación de la organización como entidad intrínsecamente motivada y orientada al aprendizaje continuo. Presenta dos áreas a destacar sobre esta teoría: presenta una creciente crítica epistemológica de los estudios empíricos existentes sobre espiritualidad organizacional y la necesidad de generar entendimiento más detallado y sistemático de la variable que denominamos espiritualidad que caracteriza este liderazgo (Benfiel, 2005 como se citó en Blanch et al.,2016). Esto se contrasta con lo que mencionan Nicolae et al., (2013) y Oswick, (2009 como se citó en Espinosa et al.,2017) que existe un importante crecimiento respecto a la teoría del liderazgo espiritual mediante productos de investigación publicados en numerosas revistas indexadas, también menciona un instrumento de medición: Cuestionario de liderazgo Espiritual(SLT) de Fry y Matherly(2006 como se citó en Espinosa et al.,2017), traducido al español, revisado y adaptado lingüísticamente por Espinosa et al. (2017), estima tres dimensiones el liderazgo espiritual, dos dimensiones de bienestar espiritual y dos dimensiones de desempeño organizacional mediante 35 ítems con escala Likert, de 5 puntos(de muy en desacuerdo a muy de acuerdo), este cuestionario ha demostrado adecuadas propiedades psicométricas en varios estudios. Fry (2003, 2005, 2008 como se citó en Espinosa et al. (2017), propone un modelo que incluye siete dimensiones: Esperanza-fe, Visión, amor altruista, significado, membresía, compromiso organizacional y productividad.

### ***Liderazgo positivo***

El liderazgo Positivo es reconocido como uno de los procesos de influencia social que más atención ha recabado en las ciencias conductuales y, en particular, en la

psicología organizacional, siendo la razón primordial, para su estudio el éxito operativo desde el ámbito económico, político y organizacional de la acción eficiente de los líderes de dichos sistemas (Vaca,2019, como se citó en Sánchez et al.,2021). Cameron (2012 como se citó en Callau, 2019) indica el liderazgo positivo definido con las subdimensiones de clima positivo, relaciones positivas, comunicación positiva, creación de un sentido positivo y estrategias positivas.

Emerge de la aplicación de la Psicología Positiva y la Psicología Organizacional Positiva(Cameron et al.,2003 como se citó en Blanch et al., (2016). También lo afirma Sánchez et al., (2021) quienes indican que el liderazgo positivo presenta su base en la psicología y en la conducta organizacional, engranando acciones y actitudes que potencian procesos vulnerables, que son producto de las complejidades y disrupciones que padecen las organizaciones, por factores competitivos o modernizaciones de tecnología.

El liderazgo Positivo tiene 3 componentes a) posiciona el centro de interés de aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano, b) pone énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual organizacional por encima del promedio y c) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana, (Blanch et al. 2016). Por otro lado, los tres aspectos que enfatiza el liderazgo positivo son: 1)Se enfoca en que los resultados excedan el rendimiento común o esperado, 2) se hace énfasis en una tendencia positiva, o un enfoque en las fortalezas y capacidades y en la afirmación de potencial humano(Buckingham y Clifton, 2001 como se citó en Zertuche,2013). 3)

facilitar lo mejor de la condición humana o un enfoque en las virtudes(Cameron y Caza, 2004; Spreitzer y Sonenshein, 2003, como se citó en Zertuche, 2013).

Indica García (2016) que la mayoría de los estudios de liderazgo se engloban en el campo de estudio de la Psicología Organizacional positiva éstos tienen la finalidad de determinar aquellas conductas de los líderes que generan la optimización de la empresa así como el bienestar de sus empleados.

Antino et al. (2014), indican que no había suficientes contribuciones sobre su medición y que las existentes necesitaban desarrollo, sin embargo Callau(2019) en su trabajo de evaluación de liderazgo menciona un cuestionario de estilos de liderazgo positivos mediante dos formatos, versión líderes y colaboradores, enmarca el modelo HERO, desarrollado por el equipo WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables, quienes indican que una organización saludable y resiliente tiene tres elementos: 1) Recursos y Prácticas Saludables(en este caso el liderazgo), 2) Empleados/as Saludables y 3) Organizaciones Saludables. Por otra parte Zertuche(2013) realizó un instrumento que consta de 48 ítems subdividido en tres secciones, una sección de datos demográficos, la segunda sección evalúa fortalezas actuales de los líderes y la tercera determinar la importancia que le dan los colaboradores a cada fortaleza para que sea reflejada en su líder con la finalidad de propiciar de acuerdo a su percepción un entorno que sea más saludable.

### ***Liderazgo positivo y organizaciones saludables***

Es necesario que para que existan diferencias en las organizaciones y se logre escalar en ventajas competitivas son necesarios procesos de cambio diferenciadores que



no puedan imitarse fácilmente por la competencia, uno de ellos es el liderazgo positivo fusionado con buenas prácticas en organizaciones saludables. Un objetivo del sistema de liderazgo positivo es el desarrollo de recursos humanos que rebase el diseño de conjuntos específicos de programas y prácticas que funcionan para todas las dependencias organizacionales igual y que reproduzca en automático un espiral ascendente para la ventaja competitiva. Para ello es importante destacar los factores que inciden en empresas saludables y el liderazgo positivo, son cuatro según David y Quintero (2016 como se citó en Sánchez et al., 2021):

### *1. Ambiente físico de trabajo*

Este factor es donde los trabajadores y las organizaciones se unifican con la finalidad de activar procesos en mejora continua, proteger la salud, seguridad, bienestar así como sostenibilidad del lugar de trabajo, además de proporcionar beneficios al personal, también genera productividad, competitividad y sostenibilidad, importantes para el desarrollo de las economías globales. La característica importante aquí es que el liderazgo debe ser espontáneo y voluntario reconociendo normas y tratados sobre principios universales, normas laborales, el medio ambiente y lucha contra corrupción.

### *2. Relaciones psicológicas o psicosociales de trabajo*

Son las condiciones presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de las actividades afectan al bienestar y salud (física, psíquica o social) del trabajador como calidad de la comunicación y de relaciones humanas, dando como resultado

diferentes actitudes inadecuadas que resultan perjudiciales para la salud y bienestar del trabajador, que pueden derivarse por estrés, cansancio, fatiga mental, insatisfacción laboral, problemas de relación y desmotivación. Este factor dependiendo de la personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad y capacidad de adaptación del trabajador, además de su situación fuera del ambiente de trabajo, afectará sus niveles de rendimiento y efectividad laboral afectando a la organización.

### *3. Participación de la empresa en la comunidad*

Se refiere a la participación de la empresa en la comunidad relación empleador-trabajador-sociedad, se debe diseñar estrategias junto con la participación activa del personal, hacia la creación y fortalecimiento de la seguridad social organizacional, es decir cuando se logra integrar crecimiento y socialización, se pueden conseguir innumerables resultados que conducen a una administración exitosa. Por ello se debe tener control y análisis exhaustivo de las condiciones externas donde se desenvuelve la empresa para conocer qué proyectos podrían ser factibles y necesarios.

### *4. Recursos individuales de salud en el trabajo.*

Este factor está relacionado con la atención de recursos que facilita el bienestar de los empleados, como horarios flexibles, trabajo remoto, seguridad social, entre otros. Se pueden utilizar instrumentos gerenciales para determinar si la entidad es efectiva empleando técnicas saludables organizacionales. Mejorando la salud, motivación y participación se logra un adecuado clima laboral, se mejora la imagen corporativa, la disminución de accidentes, absentismo y rotación.

El liderazgo positivo se ha reconocido como una herramienta de destreza estratégica para las organizaciones, ya que tiene una incidencia significativa en la productividad y competitividad, ha fortalecido vínculos afectivos entre los involucrados en el proceso empresarial (Díaz, 2017 como se citó en Sánchez et al.,2021).

Las organizaciones saludables son una tendencia en torno al valor estratégico de la compañía, que va acompañado de sistemas colaborativos que se delinearán con la finalidad de maximizar el bienestar general(salud) y productividad, mediante la estructuración idónea de responsabilidades acordes a las competencias del trabajador y la ergonomía laboral. Por su parte Wilson et al. 2004 (como se citó en Sánchez et al., 2021) indican que “las organizaciones saludables son aquellas caracterizadas por invertir en esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos” (p. 567), es aquí donde el liderazgo es una de las herramientas para organizar y emprender procesos de integración y dirección de los trabajadores hacia la conformación de climas sociales que propicien el desarrollo de la efectividad. Sin embargo, como indica Thomas (2017 como se citó en Sánchez et al., 2021) es importante el empleo de instrumentos gerenciales ya que permite evaluar si una entidad realmente es efectiva empleando técnicas saludables organizacionales, ya que no todas las empresas pueden tener éxito, dentro de los beneficios está: la disminución de accidentes, absentismo laboral y rotación. En este estudio se encontraron tres categorías principales: liderazgo positivo, organizaciones saludables y una adicional, la responsabilidad social, esta última se compone por aspectos como: conciencia social, empatía, orientación al

servicio y compromiso social, indica que es una categoría emergente importante a tener en cuenta.

Como hemos mencionado la Psicología Positiva Organizacional se ha centrado en las fortalezas de los trabajadores y el comportamiento óptimo de los empleados dentro de las organizaciones, (Luthans et al.,2007; Peterson y Seligman, 2004; Salanova et al.,2005; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000 como se citó en Acosta et al., 2015) surgiendo entonces el concepto de "organizaciones saludables". Un aspecto relevante para desarrollar una organización saludable es la salud de los empleados debido a que ésta representa una ventaja competitiva para las organizaciones, y cuidar de ellos tiene consecuencias positivas en su bienestar, desempeño organizacional y lo más importante para las organizaciones, salud financiera. Dado que el comité mixto de la organización Internacional del Trabajo (OIT), y la organización mundial de la Salud (OMS) proponen que la finalidad de la salud en el contexto laboral es lograr la promoción y mantenimiento de más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos (OIT, 2003 como se citó en Acosta et al., 2015), las organizaciones de trabajo son un sistema que involucran un estado de bienestar físico, mental y social no aditivo, ni lineal, que depende del contexto de la organización y de quienes lo integran. Las organizaciones que invierten en salud, resiliencia y motivación de sus empleados y equipos de trabajo, en estructura y control de los procesos de trabajo, en resultados saludables orientados al logro de ingresos de excelencia para la sociedad han sido denominadas organizaciones saludables y resilientes (*HEalthy & Resilient Organizations HERO*; Salanova et al., 2012 como se citó en Acosta et al., 2015).

## **Modelo Hero**

Es un modelo Heurístico y teórico, integra evidencia teórica y empírica, la cual proviene de investigaciones de estrés laboral, Dirección de recursos humanos, comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Llorens, et al.,2009; Salanova et al., 2009, Vandenberg et al.,2002,como se citó en Acosta et al., 2015), bajo estas premisas teóricas una organización saludable y resiliente combina tres elementos clave que interaccionan entre sí: 1. Recursos y prácticas organizacionales saludables (ej. liderazgo), 2. Empleados saludables (ej. work engagement) 3. Resultados organizacionales saludables (ej. Alto desempeño)(Salanova, 2009; Salanova et al., 2011; Salanova et al.,2012 como se citó en Acosta et al., 2015).

Salanova y colaboradores(2012 como se citó en Acosta et al., 2015) definen a una HERO como organizaciones que hacen esfuerzos que son sistemáticos, planificados y proactivos con la finalidad de mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización los cuáles se relacionan con recursos y prácticas organizacionales, así como con características del trabajo en 3 niveles: 1er nivel de tarea (rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), 2do nivel social (liderazgo transformacional), y 3er nivel organizacional (prácticas de conciliación trabajo-familia).

## **Capítulo 2. Psicología Positiva**

### **Antecedentes de la Psicología Positiva**

Como expresan Salanova y Llorens (2016) el término de Psicología positiva empezó a mencionarse por Abraham Maslow en el libro "Motivation and Personality" en 1954 con enfoque humanista aunque no estaba fundamentada en la investigación. Posteriormente en el siglo XXI es cuando se empieza el andar de la Psicología positiva como ciencia, sus representantes Martín Seligman y Mihail Csikszentmihalyi en el 2000. Actualmente algunos autores indican que algunos contenidos de la Psicología Positiva coinciden con los de la Psicología humanista incluso que la Psicología Positiva es complemento de la Psicología (Greoning, 2004, como se cita en Barragán, 2012).

### **Definición de la Psicología Positiva y características.**

La Psicología Positiva es un nuevo enfoque de la Psicología, estudia lo que hace que la vida merezca ser vivida, analiza lo que va bien en la vida desde el nacimiento hasta la muerte (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000 como se citó en Park, et al.,2013). Por otra parte Sheldon & Kasser, (2001, como se citó en Lupano y Castro, 2010, p. 2016) indican que la Psicología Positiva no es más que el estudio científico de las fortalezas y

virtudes humanas . Analiza al “hombre promedio “ con un interés de buscar lo que funciona, que es correcto, que mejora.

Aunque resulta obvio que el objeto de estudio de la Psicología Positiva es lo “positivo” surge la incógnita de cuáles son en específico estos aspectos que van más allá de lo hedónico o placentero, la respuesta es en experiencias positivas, fortalezas psicológicas y las colectividades positivas en diversos contextos y aplicaciones (Salanova & Llorens, 2016). Esto coincide con lo que menciona Alarcon (2008), quien indica que el estudio se focaliza en áreas inexploradas del psiquismo humano, conectadas con el bienestar psicológico, la realización del individuo como persona y el desarrollo de virtudes cívicas para vivir en armonía en una sociedad plural.

Su objetivo es el estudio científico de lo que la vida merezca la pena vivirla, está interesada en construir lo mejor de la vida, también en reparar lo peor, (Morán et. al.,2014). Schueller(2010 como se cita en Cascante n/d) indica en su investigación acerca de las preferencias para la psicología positiva que “uno de los objetivos de la psicología positiva es aumentar el bienestar, y la investigación sugiere que esto es posible a través de ejercicios breves denominado intervenciones positivas”(p.27). Esto lo confirma Vera (2006 como se cita en Cascante n/d) indicando que la Psicología Positiva tiene como objetivo mejorar la calidad de vida, así como prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías, insiste en la construcción de competencias y la prevención.

Park, et al., (2013) indican 4 áreas que la psicología positiva estudia:

- 1) Experiencias subjetivas positivas(felicidad, plenitud, fluir)

2) Rasgos individuales positivos (fortalezas del carácter, talentos, intereses, valores)

3) Relaciones interpersonales positivas (amistad, matrimonio, compañerismo)

4) Instituciones positivas (familias, escuelas, negocios, comunidades)

### **Rasgos individuales positivos**

La psicología positiva estudia la “personalidad positiva”, con la finalidad de saber que se debe mejorar del carácter de una persona, Seligman y asociados (2004 como se citó en Alarcón, 2008) recurrieron a la sabiduría occidental y oriental, textos filosóficos y religiosos como por ejemplo de Platón, Sócrates, Aristóteles, Santo Tomas de Aquino, San Agustín, Confucio, Buda, Lao-tse, el antiguo Testamento, el Talmud y el Corán, dando como resultado que casi todas valoraban 6 virtudes: 1) Sabiduría, 2) Valor, 3) Humanitarismo, 4) Justicia, 5) Templanza, 6) Espiritualidad, debajo de cada virtud se agrupan un número de fortalezas en total 24. Esta línea de investigación centrada en virtudes y fortalezas que tiene el ser humano, se entienden como rasgos positivos de personalidad, todas las fortalezas de carácter contribuyen a la plenitud- a la felicidad plena ( Park, Peterson, & Seligman 2004, como se citó en Arellano & Garrido, 2021).

La virtud desde el punto de vista filosófico significa fuerza, poder de una cosa, eficacia, esto se entiende en el sentido del hábito que hace posible por existir previamente en ella una potencialidad o capacidad de ser de un modo determinado, (Ferreter Mora 1969, como se citó en Alarcón, 2008), si no se posee esa potencialidad no se podrá ser virtuoso en ella, no es un bien general, sino un bien propio e intransferible. Estas son características centrales del carácter las cuales han sido valoradas por filósofos morales



así como religiosos, su estudio a un consenso que considera fundamentales: sabiduría, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia, son valores universales esto es que para que alguien las posea debe estar por encima de un cierto valor, (Martínez, 2006).

Por otro lado, Zenteno (2016) indica que la fortaleza es un rasgo, una característica, son mensurables y adquiribles, se presenta en situaciones distintas a lo largo del tiempo, pueden actuar dirigiendo u organizando el comportamiento, actúan como características fijas que se repiten a lo largo del tiempo así como en diferentes ocasiones, las cuales se desarrollan o modifican a partir de las interacciones del individuo con el entorno. Son rasgos morales, se pueden entrenar y mejorarse. La fortaleza, se refiere a rasgos o características de la personalidad, son mensurables y adquiribles. Las fortalezas, el carácter son características psicológicas que el sujeto expresa ante circunstancias determinadas las cuales provocan emociones positivas auténticas como son: optimismo, esperanza, honestidad, perseverancia, capacidad de fluir (Flow o experiencia óptima) así como la competencia percibida, entre otras, las cuales favorecen el bienestar físico, emocional y social de los humanos, por estos motivos se le llama también a la Psicología Positiva, ciencia del Bienestar (Contreras & Esguerra, 2006). Por lo tanto, detrás de una virtud subyacen fortalezas las cuales permiten identificarla, esto es la virtud que tiene un ser humano se identifica por las fortalezas (Alarcón, (2008).

También la Psicología positiva se enfoca en tres aspectos, como ya lo hemos mencionado anteriormente: 1) se enfoca en que los resultados excedan el rendimiento común o esperado, 2) Se hace énfasis en una tendencia positiva o un enfoque en las fortalezas y capacidades y en la afirmación de potencial humano, 3) Hace hincapié en facilitar lo mejor de la condición humana con un enfoque en las virtudes (Cameron 2012, como se citó en Zertuche, 2013).

Figura 1.

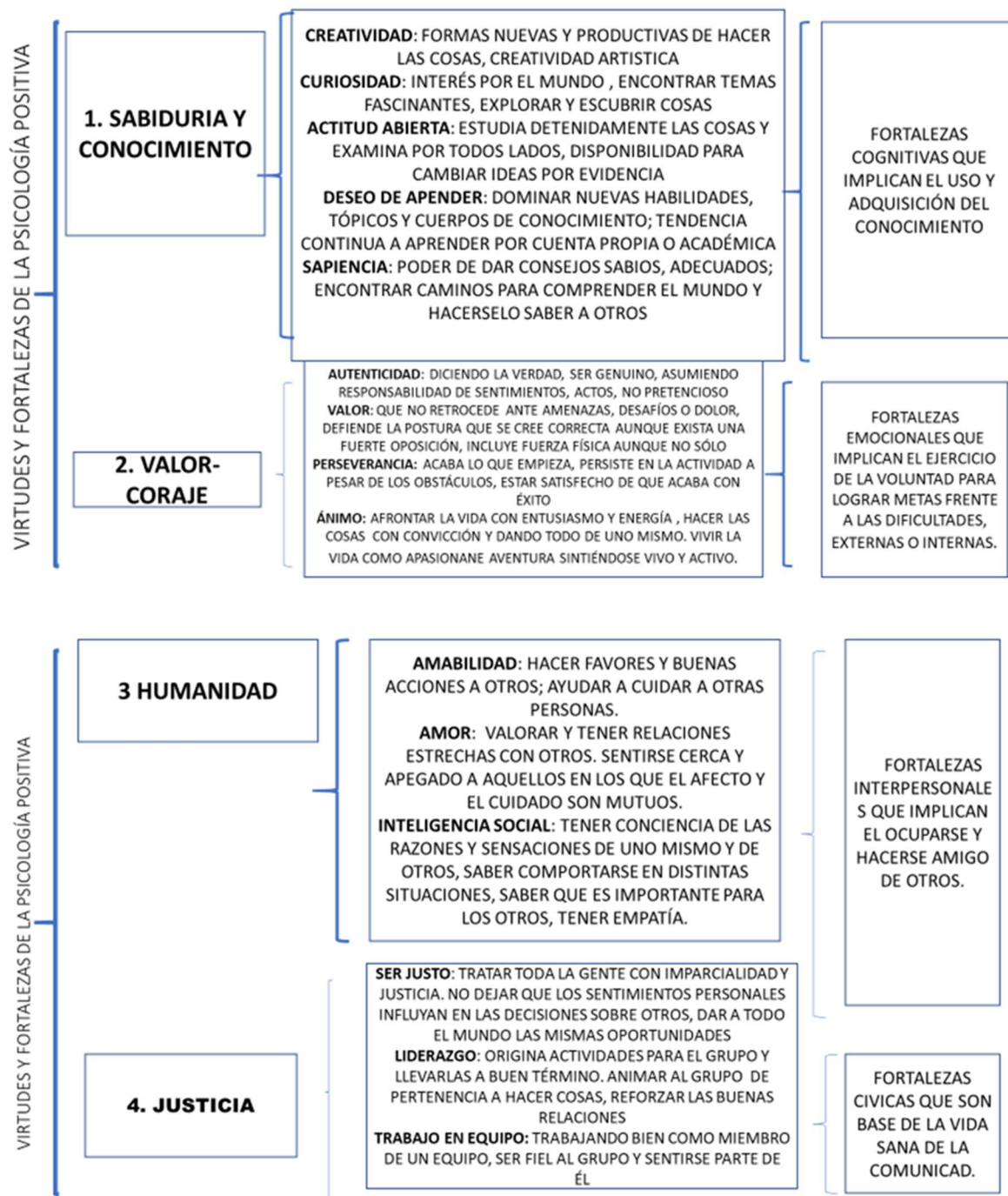
Virtudes y Fortalezas de carácter de acuerdo a Seligman, Park y Peterson (2004, como se citó en Alarcón,2008)

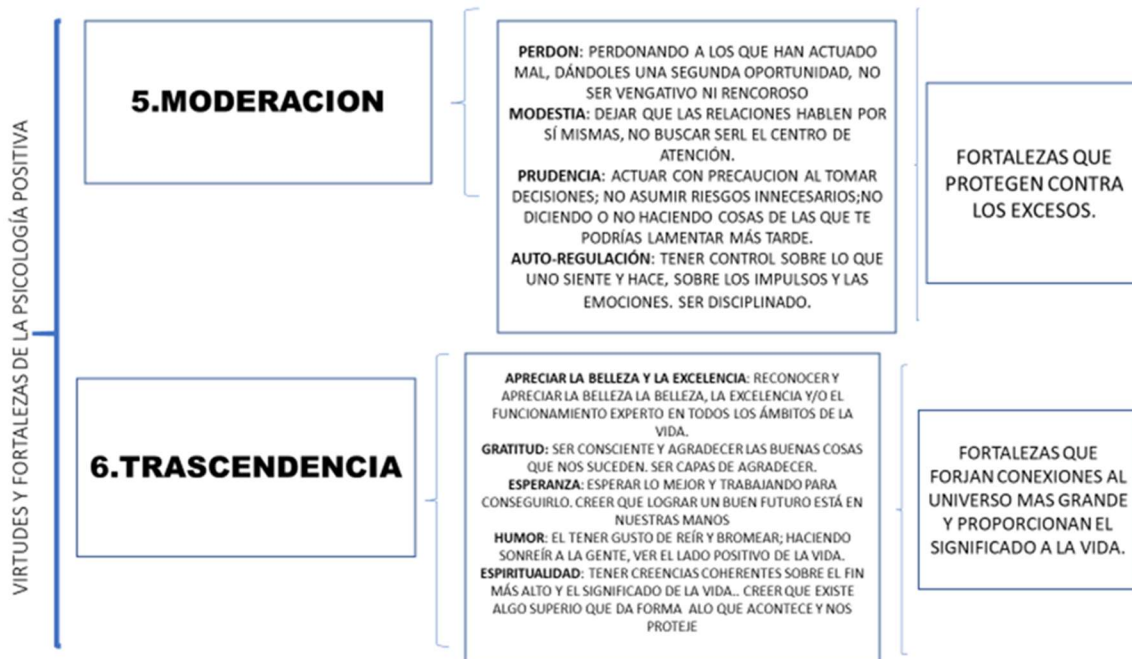


Esta información de Seligman et al. (2004) se amplía en Fínez(2016) (Figura 2):

Figura 2

Clasificación ampliada de virtudes y fortalezas de carácter.





Nota: Virtudes y fortalezas de la Psicología Positiva. Fínez, S. M. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, Vol. 2, num. 1, pp 23-30. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf>

### **Fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo.**

De acuerdo a Peterson y Park (2009 como se citó en Fínez, 2016) indica que la fortaleza es un rasgo de personalidad del individuo el cual se presenta en distintas situaciones. Las fortalezas que se deben promocionar en las organizaciones de trabajo con el fin de obtener bienestar laboral así como un correcto desempeño en el trabajo son: creatividad, liderazgo, trabajo en equipo, gratitud y esperanza.

## **Aportaciones en el ámbito organizacional**

La Psicología Positiva también se ha aplicado en el ámbito organizacional, dando como resultado la Psicología Organizacional Positiva que es la combinación del concepto de salud integral aplicada a este ámbito, se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y en el desarrollo de organizaciones con la finalidad de que sean más saludables. (Salanova, et al., 2005, 2014 como se citó en Salanova, et al., 2016). Por otra parte, Schabracq (2000, como se citó en Polo-Vargas et al., 2013). la define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión afectiva.

La psicología organizacional positiva, pretende orientarse hacia los aspectos positivos del funcionamiento óptimo de las personas en el trabajo, (Luthans, 2002 como se citó en Delgado & Vanegas, 2013). Se confirma por parte de Salanova, et al., (2005, 2014 como se citó en Salanova, et al., 2016), quienes indican que su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.

Dentro de los estudios sobre los aportaciones de la Psicología Positiva en las organizaciones se enfoca la Psicología Organizacional Positiva, para desarrollar organizaciones saludables y resilientes, quienes indican respecto a las intervenciones positivas en el contexto organizacional, que aún se encuentran en “pañales” y hacen recomendaciones para que se faciliten las mismas (Salanova, et al., 2016).

Zubieta (2021), en su investigación sobre los aportes de la Psicología Positiva en el contexto organizacional realizó un exhaustivo y completo trabajo de investigación sobre las aplicaciones de los principales aportes de la psicología positiva en el contexto organizacional, investigación realizada mediante comparación de bases de datos que contengan investigaciones científicas y artículos indexados a nivel mundial en el periodo del 2000 al 2021 fue una revisión sistemática bajo el enfoque cualitativo con diseño no experimental, muestreo de tipo intencional y criterios de selección, dentro de sus hallazgos (103 artículos) encontró que existe poca producción de estudios de este enfoque en América Latina, y mayor interés en Europa.

### **Capítulo 3. Intervenciones sobre liderazgo con enfoque en psicología positiva en el ámbito organizacional.**

Para poder lograr uno de los objetivos de este trabajo: Realizar una investigación documental sobre intervenciones en liderazgo utilizando el enfoque de psicología positiva:

Se realizó una investigación teórica, se aplicaron diferentes criterios para la búsqueda; en primera instancia la búsqueda se realizó en el idioma español en este proceso se encontró escasa información sobre intervenciones en liderazgo con enfoque en psicología positiva De las investigaciones que se encontraron 5 sólo correspondían a propuestas de intervención, por lo que se procedió a ampliar la búsqueda en el idioma en inglés con los mismos criterios de búsqueda, con la intención de poder encontrar evidencia empírica con la que pudiéramos basarnos para la propuesta de intervención, dando como resultado tres investigaciones que han realizado una intervención y que han tenido resultados palpables. Para la búsqueda se emplearon las siguientes bases de datos: Google, Google académico, Biblioteca Digital UNAM.

Se realizó la búsqueda mediante las siguientes palabras clave:

Taller de liderazgo positivo, psicología positiva, investigación científica, con las variantes de liderazgo auténtico, transformacional, de servicio, ético y espiritual. Otra búsqueda fue intervención en liderazgo positivo, psicología positiva, investigación científica, con las variantes de liderazgo auténtico, transformacional, de servicio, ético y espiritual. Por último, Liderazgo positivo, psicología positiva, con las variantes de liderazgo auténtico, transformacional, ético y espiritual.

También se realizó la búsqueda con los componentes del liderazgo Positivo como: clima positivo, compasión, gratitud, relaciones positivas, red de energía positiva, comunicación positiva, significado positivo como intervención.

En el criterio de inclusión y exclusión, sólo se tomaron en cuenta los estudios en el rango del 2012 al 2022, y se excluyeron las investigaciones que no tuvieran enfoque en psicología positiva.

Posteriormente, se procedió a analizar la información de los resultados obtenidos, como: características de los participantes, criterios de inclusión y exclusión de las intervenciones, diseños de la intervención, técnicas empleadas y resultados.

En la tabla 3 se presentan los resultados de la investigación documental realizada sobre intervenciones en liderazgo utilizando enfoque en psicología positiva, primero se muestran las propuestas de intervención y posteriormente las intervenciones aplicadas en una muestra de participantes.



N O.	Autor y año	Título del artículo	participantes	Criterio de inclusión, criterio de exclusión	Diseño de intervención	Instrumentos de evaluación	Fases de la intervención o número de sesiones	Técnicas empleadas en la intervención	Resultados de la intervención
1	Rocío García Tribaldo, (2016)	"LASE": Liderazgo auténtico y satisfacción de los empleados	No aplica	1 ) llevar menos de 5 años en el cargo, 2) Presentar puntuaciones bajas en el cuestionario de liderazgo auténtico ALQ, 3) Tener trabajadores a cargo que presenten bajos niveles de satisfacción según el cuestionario laboral S10/12(No es necesaria la presencia de los dos últimos criterios, siendo la presencia de uno de ellos suficiente para formar parte del programa	Diseño cuasiexperimental, diseño factorial y Diseño pre-post-test	1.Cuestionario de Liderazgo auténtico (ALQ). 2.Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12. 3.Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test(MSCEIT) 4.Escala de autoestima de Rosenberg. 5.Cuestionario de liderazgo y delegación de decisiones.	12 sesiones:  Sesión 0: evaluación pre-intervención.  Sesiones 1,2,3 Bloque de intervención en inteligencia emocional.  Sesiones 5-6: bloque de desarrollo del autoestima sesiones 7, 8, 9 bloque estrategias de decisión conjunta.  Sesión 10 charlas formativas en moral interna.  Sesión 11: evaluación post-intervención.  En los 12 meses siguientes a la intervención se llevará fase de seguimiento de 4 sesiones cada 3 meses	Propuesta de taller que trata de promover el liderazgo auténtico a través de un entrenamiento en inteligencia emocional, autoestima y estrategias de toma de decisiones compartidas con los empleados. Basado en Psicología Positiva	Programa "LASE" incrementará inteligencia emocional y autoestima de líderes. Es probable que se goce de entorno laboral con empleados motivados, comprometidos con los objetivos de la organización y satisfechos en el trabajo que realizan. Es posible que se disminuya los efectos del estrés, la ansiedad y la presión causados por la elevada responsabilidad de su cargo entre otras cosas

2	Natalia Rodríguez Egea, (2018)	Liderazgo Auténtico clave de confianza	No aplica	Administración HERO y ALQ empleados/as como supervisores/as, permanecer mínimo 6 meses en la empresa. Programa de Liderazgo Auténtico, la clave del éxito a directores/as y supervisores/as	Una vez realizada la evaluación pre-test de las variables, se llevará a cabo la intervención siguiendo modelo HERO	Evaluación psicosocial positiva de la empresa mediante metodología HERO y Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)	5 sesiones de 2.75 hrs a 3.5 hrs aproximadamente  Sesión 1: Información, Sesión 2 Conciencia de sí mismo  Sesión 3 transparencia Sesión 4 pensamiento equilibrado	Se llevará a cabo la intervención siguiendo modelo HERO (intervención positiva) la cuál se basó en la implementación de un programa sobre liderazgo auténtico: "Programa de Liderazgo Auténtico, la clave del Éxito" para incrementar confianza vertical.  Temas: Liderazgo auténtico, Conciencia de sí mismo, transparencia, pensamiento equilibrado	Se espera que los directores/as y supervisores/as hayan interiorizado los conocimientos y prácticas que les conduzcan hacia la adquisición de las dimensiones de estilo de este estilo de liderazgo: conciencia de sí mismo, transparencia de las relaciones, moral interiorizada y procesamiento de sí mismo, transparencia de las relaciones, moral interiorizada y procesamiento equilibrado.
---	--------------------------------	--	-----------	---	--	--	--	---	--

3	Elisabete da Mota Veiga, (2018)	Desarrollando HEROs. De la "Toxicidad" a la salud integral	93 hombres y 85 mujeres de los cuales son 24 supervisores, 75 trabajadores y 310 clientes	6 meses de antigüedad para empleados	Longitudinal (2-3 años)	Herramienta HERO aplicando: Entrevista CEO. Guía de entrevista (versión entrevistador) HERO, Diario de campo HERO, Cuestionario de campo HERO, Cuestionario de evaluación de organizaciones saludables y resilientes-HERO: versión empleados, versión supervisores, Cuestionario para clientes HERO. Cuestionario de satisfacción de estas acciones formativas	Propuestas de intervención: El entrenamiento de liderazgo transformacional a lo largo de tres meses destinado a supervisor/a 6 talleres los sábados de 9.00-13:00 hrs y por sesiones de coaching individual 1.5 h, Temas: Taller 1: Autoconocimiento o. el poder personal Taller 2: Inteligencia emocional taller 3: Escucha activa Taller 4: Comunicación eficaz Taller 5: ¿Cómo construir la confianza? Taller 6: Una visión para mi liderazgo. Intervención colectiva taller de Capacitación en Psicología Positiva durante	Modelo HERO (cuali-cuantitativa) intervención colectiva fundamentada en psicología organizacional positiva por realización de talleres de capacitación psicológica positiva y programa de liderazgo transformacional. No se descarta la proposición de medidas de intervención individual (persona) que funcionarán como acciones complementarias a las descritas anteriormente que, aun incidiendo a nivel individual, repercuten positivamente en el ámbito colectivo.	Con los talleres de CPP se espera que los participantes amplíen sus recursos personales, que sean capaces de gestionar sus emociones, de desarrollar empatía, de resolver conflictos pacíficamente, de comunicarse adecuadamente, lo que facilitará la capacidad para trabajar en equipo. Los participantes del programa de liderazgo transformacional, deberán ser capaces de motivar, de guiar, de empatizar, de fomentar un ambiente de trabajo positivo, de transmitir instrucciones claras, de cohesionar un equipo. Ambas acciones pretenden optimar y potenciar los recursos sociales basados en la mejora de las relaciones interpersonales.
---	---------------------------------	--	---	--------------------------------------	-------------------------	--	--	--	--

						<p>un mes repartidos en 4 sesiones:</p> <p>taller 1: comunicación eficiente(1.5h),</p> <p>taller 2: inteligencia emocional(2h),</p> <p>taller 3: Resolución conflictos(1.5 h),</p> <p>Taller 4: Trabajo en equipo(3h) por un mes.</p> <p>Intervención individual de prácticas en la POP 3 niveles (conducta, creencias y motivos) diez prácticas individuales.</p> <p>Posteriormente al año se realizarán intervenciones sobre CPP y liderazgo transformacional, así como intervención individual y colectiva que puedan proponerse a razón de los resultados de los cuestionarios (supervisores/as, trabajadoras/as y clientes)</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--

4	Sandra Martínez García, (2019)	Desarrollo de Liderazgo Servidor y su influencia sobre el engagement y la calidad	32 supervisores de distintas áreas de medicina y enfermería	32 supervisores de departamentos con más contacto con pacientes y en los que se cree que un liderazgo servicial podrá influir de manera determinante tanto en el engagement de los trabajadores como en la calidad del servicio. Se dividirán dos grupos de 8 personas cada uno grupo A y B , grupo experimental y grupo control 16 cada uno.	Diseño controlado aleatorizado longitudinal en el que se realizarán tres medidas: pre, post y follow-up (6 meses después de la intervención. Modelo HERO	Cuestionarios validados con evidencia empírica (forma telemática): 1) Cuestionario Liderazgo Servidor(SLS) , 2) Cuestionario Engagement( UWAS) 3) Cuestionario Calidad SERVQHOS, Cuestionario VIA-IS Y análisis FODA	Propuesta de intervención.  Workshops 6 Sesiones:  Teórico-Práctico 8 dimensiones del Liderazgo servidor, con actividades para interiorizar los contenidos teóricos y llevarlos a la práctica.  Sesión 1 descripción, orígenes y base teórica.  Sesión 2 humildad y coraje  Sesión 3 autenticidad y aceptación interpersonal,  Sesión 4 responsabilizar y empoderar  Sesión 5 ceder méritos y responsabilidad social.  Sesión 6 cierre. Cada workshop durará 3 horas los lunes.Coaching: 6 sesiones de 60 y 90 minutos 1 sesión cada dos semanas, modelo	Intervención teórico-práctica mediante Taller grupal por Liderazgo Servidor con bases en Psicología positiva con enfoque en fortalezas. Coaching individual. Videos	Se espera que los líderes del grupo experimental desarrollen e interioricen dicho estilo de liderazgo, y que a su vez, esta nueva manera de relacionarse con sus colaboradores propicie e incremente el engagement así como calidad del servicio percibida en trabajadores como en pacientes del hospital. Que los empleados sientan que tienen a sus supervisores como apoyo principal, se sientan más motivados, contexto de seguridad. Se promoverá el estado afectivo-motivacional positivo llamado engagement. Se espera que se mejore la calidad de servicio y se espera que los resultados se mantengan en el tiempo y que lo aprendido en la intervención se incorpore al funcionamiento de los equipos.
---	--------------------------------	---	---	---	--	--	--	---	--

							<p>GROW(Grant, 2011) 4 fases: Goal=objetivo específico y medible, Reality=situación real y situación ideal a la que se quiere llegar, Options=opciones de acción, Will=plan de acción detallado para alcanzar el objetivo. La duración del programa será de 5 meses.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5	Montse Callau Rull, (2019)	Evaluación del liderazgo y bienestar, un caso real.	10 líderes(4 0% son mujeres y 80%hombres). 34 colaboradores (23.5 son mujeres y 76.47 hombres )	6 meses de estancia en la empresa	no se especifica	Evaluación liderazgo: 1. Cuestionario liderazgo positivo  2. HERO.  Evaluación de bienestar psicológico: Escala bienestar psicológico de Carol Ryff	no se especifica	Propuesta de intervención dos talleres, formación continua en liderazgo positivo, sesión outdoortraining , programa estilo de liderazgo positivo y saludable según resultados definitivo de la evaluación de liderazgo incluyendo entrenamiento personalizado en habilidades inherentes al cargo	Facilitará la mejora de las relaciones positivas y autoaceptación, desarrollar el capital psicológico y el uso de fortalezas personales para mejorar el bienestar y desempeño. Optimizar el estilo de liderazgo, entrenamiento personalizado en habilidades inherentes al cargo mediante el establecimiento de metas y retos para mejorar el rendimiento y lograr un estilo de liderazgo más eficaz.
---	----------------------------	---	---	-----------------------------------	------------------	---	------------------	--	--

6	Laurent Girau, Soufyane Frimousse m Yves Le Bihan and Carlos Plata (2021)	Mindful and positive leadership interventions: impacts on positive experiences, traits, and behaviors.	Grupo (T1) 243 Y grupo (T2) 208 entre gerentes y empleados	Gerentes de Sanofi y empleados de entre 44 años a 45 años pertenecientes al departamento de investigación y Desarrollo y otras funciones estratégicas ubicados en dos sitios de Sanofi Pasteur del área de Lyon(Francia)	Cuasiexperimental, diseño prueba aleatoria previa/posterior con un grupo control en el que había asignación aleatoria a cualquier de los grupos experimentales que reciben capacitación o grupos de control que no reciben capacitación, el grupo control no recibió ninguna formación.	Pruebas previas y posteriores: Positive Leadership Assessment Scale, Frimousse et al. (2017), The perception of organizational justice of Colquitt (2001), the Perceived Stress Scale (Cohen et al., 1983), scale developed by Paillé (2006)	10 sesiones de una hora y media durante 4 meses para practicar las siguientes herramientas: gratitud, fortalezas de carácter, emociones positivas, lo mejor de uno mismo, empatía y afrontamiento de las emociones. Además de una experiencia de intercambio entre pares y un curso de capacitación supervisado por un experto en capacitación positiva que ayuda a 1) Desarrollar autoconciencia y conciencia de los demás, 2) aprender a aumentar la comprensión constructiva y empática, interacciones y 3) reforzar la estabilidad atencional y la flexibilidad emocional.	Programa de formación de en liderazgo empresarial, basado en principales herramientas de psicología positiva (liderazgo positivo) y entrenamiento en atención plena en meditación	Los resultados indican que después de la intervención los gerentes sintieron más empatía, atención plena y consonancia y al mismo tiempo se percibe menos estrés. Los empleados confirman que sus gerentes capacitados son más conscientes incluso muestran significado más colectivo.
---	---	--	--	--	---	--	--	---	--



7	Heidi A. Weigand, (2017)	Accentuate the Positive: Organizational and Personal Consequences of Positive Leadership	313 empleados, 113 hombres y 200 mujeres, de varias organizaciones, Líderes y seguidores, que han trabajado un promedio de 5 a 10 años con su empresa y duración promedio del empleo también fue de aprox .5 a 10 años. Estudio realizado en Estados Unidos.	80 líderes y sus seguidores de una organización de atención médica a largo plazo, que trabajen a tiempo completo y tengan un supervisor. Asignados aleatoriamente a un entrenamiento de positividad del líder, entrenamiento de liderazgo positivo, una combinación de positividad y positivismo, grupo de entrenamiento de liderazgo o un grupo control.	Exploratorio (Positividad y acciones positivas del liderazgo predicen la positividad de seguidores, la cual luego predijo innovación de los seguidores y agotamiento). Transversal, cuasiexperimental	Encuestas realizadas por Qualtrics. Escala de liderazgo (POS), informes directos sobre comportamientos de líderes dirigidos hacia el seguidor individual. Positividad del seguidor (FPS) versión adaptada de 4 ítems cuestionario de índice de positividad de 20 ítems de Frederickson(2002), como una medida de autoinforme para reportes directos. Percepción de positividad del líder (LPS) versión adaptada de la escala de positividad, informes sobre estados demostrados por el líder (un informe directo por líder). Cuestionario de liderazgo	El grupo 1 recibió un tratamiento para manipular el estado de positividad del líder; el grupo 2 recibió un tratamiento para manipular las acciones positivas directas del líder hacia sus seguidores.; el grupo 3 recibió una combinación de ambos tratamientos; y grupo 4 fue el control y no recibió tratamiento, fueron 4 sesiones. El tratamiento A compuesto por los grupos 1 y 3, intentó alterar el estado de positividad del líder; tratamiento B compuesto por los grupos 2 y 3, intentó alterar los comportamientos positivos del líder hacia sus seguidores. Grupo tres incluyeron ambas condiciones de entrenamiento, sin embargo, para reducir el riesgo de contaminación	Positividad, acciones positivas, liderazgo positivo	En este estudio los efectos del entrenamiento en percepciones de los seguidores sobre los líderes, la positividad de los seguidores, el agotamiento y la innovación fueron evaluados. El análisis de dos estudios apoyó los dos constructos de liderazgo positivo y reveló que el liderazgo positivo afecta el agotamiento de los seguidores, mientras que la positividad del líder afecta la positividad y la innovación de los seguidores.
---	--------------------------	--	--	---	---	--	--	---	--

						<p>multifactorial de Bass y avolio(1995)( MLQ, 2a edición). Informes sobre comportamientos demostrados por el líder. Innovación del seguidor de Jassen (2000), escala de comportamiento como medida de autoinforme, escala de agotamiento emocional de Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996)</p>	<p>(es decir, validez interna), la duración de todo el entrenamiento se controló en 2,5 horas, por lo que el cuasiexperimento incluyó sólo las dos condiciones, Tratamiento A y B para fines de análisis</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8	María Josefina Peláez Zuberbuhler, Marisa Salanova e, Isabel M. Martínez, (2020)	Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study	41 ejecutivos y mandos intermedios de una empresa del sector de la automoción en España. 88 % hombres, edad media de 45 años (DE=9,3), oscilando entre los 28 y los 63 años) 100% tenía contrato permanente y la permanencia promedio en la empresa era de 16,5 años. Estudio realizado en España (DE=10,8)	25 en el grupo experimental y 16 en el grupo de control de la lista de espera. Los grupos no fueron elegidos al azar porque los gerentes tienen responsabilidades de gestión que afectan a los mandos intermedios; por lo tanto la compañía decidió separar los grupos.	Estudio de ensayo controlado. Taller grupal. Seguido de tres sesiones individuales de coaching ejecutivo.	Las habilidades de liderazgo basadas en el coaching de los participantes fueron autoinformadas y evaluadas por sus supervisores y empleados con formato de 360 grados. Solo los participantes evaluaron sus niveles de compromiso laboral. Se incluyeron las calificaciones de los supervisores y empleados sobre el desempeño de los participantes para obtener una evaluación externa del desempeño y evitar el sesgo del método común. Las últimas sesiones individuales se recogieron datos cualitativos a través de	5 sesiones grupales semanales de 180 minutos. 1a. Retroalimentación sobre resultados del cuestionario de evaluación PREVIA(habilidades de liderazgo basadas en coaching, Psycap, compromiso laboral y variables de desempeño dentro y fuera del rol). Posteriormente los participantes recibieron aportes académicos relacionados con la psicología organizacional positiva, así como evaluación y regulación emocional, dado que todo líder debe tener capacidad de manejar sus emociones así como considerar las emociones de los demás al dirigir acciones. Seguido los participantes recibieron práctica de regulación emocional basada en actividades de	Intervención de Liderazgo basado en Coaching en las habilidades de liderazgo basadas en coaching Psycap, compromiso laboral y desempeño en rol y extra rol. El programa utilizó un enfoque basado en las fortalezas y el modelo RE-GROW, realizado por psicólogos de coaching ejecutivo externos a la organización.	Los resultados revelaron que el programa de intervención "Programa de intervención de liderazgo basado en coaching" es una estrategia exitosa para mejorar las variables de resultados de los participantes(autoinformadas y evaluadas por los empleados y supervisores) después de participar en el programa y 4 meses después terminarlo. Los gerentes y gerentes intermedios que se capacitaron para desarrollar el estilo de liderazgo coaching, mejoraron sus habilidades de liderazgo basadas en el coaching (desarrollaron una alianza de trabajo, escucha activa empática y compasiva, preguntas poderosas, facilitar el desarrollo, proporcionar retroalimentación, detección de fortalezas y desarrollo, apoyo en la planificación y el establecimiento de objetivos, y
---	--	--	---	---	---	--	--	---	---

						preguntas abiertas.	<p>juego de roles y técnicas de atención plena. Las siguientes cuatro sesiones combinaron aportes académicos y la práctica de un conjunto de habilidades de liderazgo basadas en el coaching a través del juego de roles entre los participantes y con el uso de habilidades en el lugar con sus empleados. Sobre la base de los resultados de la evaluación previa y los contenidos del taller , durante la sesión 2 los participantes establecieron un objetivo relacionado con el desarrollo o la mejora de sus habilidades de liderazgo basadas en el coaching.</p> <p>Además recibieron teoría y práctica relacionada con el desarrollo de una alianza de trabajo y comunicación abierta.</p> <p>Sesión 3 teoría y práctica relacionada con facilitar el desarrollo ,</p>		<p>administrar el proceso) y aumentaron sus niveles de Psycap positivo ( autoconfianza, esperanza, resiliencia y optimismo) compromiso laboral(vigor dedicación y absorción) y desempeño en el rol y fuera del rol</p>
--	--	--	--	--	--	---------------------	--	--	--

						<p>proporcionando retroalimentación y habilidades, durante la sesión los participantes trabajaron en la identificación de desarrollo y uso de fortalezas personales, basado en el inventario VIA (Values In Action) la identificación de uso de fortalezas a través de preguntas abiertas (ej, ¿de qué estás más orgulloso? en parejas y establecimiento de un plan de fortalezas en acción a desarrollar en el trabajo.</p> <p>Sesión 4 aportes académicos y prácticas relacionados con planificación de objetivos y gestión de habilidades de progreso. Con base al modelo Goal, Reality, Option, Wrap-up (GROPW) exploraron opciones para lograr el objetivo establecido en sesión 2 establecieron un plan de acción para ser revisado</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

							<p>durante el proceso de coaching individual . Por último sesión de clausura de 2 horas para saborear las experiencias positivas que ocurrieron en el taller. Se entregó futuro ejercicio de visualización del "mejor yo posible" relacionado con el desarrollo de un estilo de liderazgo basado en coaching para fortalecer las mejoras resultantes y fomentar motivación para continuar trabajando en el logro de objetivos durante el coaching. Participantes dieron retroalimentación cualitativa sobre experiencias en taller y puntos clave. Después del taller los participantes pasaron por un proceso de micro-coaching ejecutivo basado en una intervención previa validada de micro-coaching basada en fortalezas, 3 sesiones</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>individuales quincenales de 90 minutos con un psicólogo coaching profesional externo a la organización. El proceso de coaching se estructura en 7 fases: (1) retroalimentación y conocimiento de los resultados de la evaluación PREVIA; (2) establecer objetivos específicos relacionados con el desarrollo o la mejora de las habilidades de liderazgo basadas en el coaching; (3) conciencia y desarrollo de las fortalezas personales; (4) identificar opciones para lograr el objetivo; (5) formular un plan de acción basado en el uso de recursos personales y fortalezas para el logro de metas; (6) revisar y evaluar el progreso: cada sesión de coaching comenzó con un proceso de monitoreo y evaluación del</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>aprendizaje y las acciones completadas desde la última sesión; y 7) la modificación de los planes de acción sobre la base de la evaluación anterior.</p> <p>Finalmente, entre sesiones, se utilizaron ejercicios específicos para practicar el conjunto de habilidades que estaban desarrollando en el trabajo</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--



## **Resultados**

Con base en los resultados se encontraron en español un total de 5 investigaciones de las cuales son propuestas de taller en ningún caso se refiere a un caso aplicado. En 4 de las propuestas analizadas se utiliza como base el modelo HERO y uno en Psicología Positiva enfocado en satisfacción y motivación de los empleados. Se puede observar en los casos en que sí se especifican las características de los participantes, que se incluyen supervisores, en uno de los estudios se agregan también a trabajadores y clientes, con la finalidad de tener en cuenta la opinión de los mismos.

En los estudios se ha tomado en cuenta la antigüedad de los participantes que hayan cumplido más de 6 meses, ya que según Feldman (1988 como se citó en Da Mota, 2018) pasado este periodo se garantiza que el/la empleado ha superado las primeras fases de socialización en la empresa y conoce muchos aspectos de la misma como cultura, costumbre, valores etc. Otros toman más experiencia como por ejemplo hasta menos de 5 años.

De los criterios de inclusión y exclusión se han tomado los supervisores, supervisores con más contacto con clientes, colaboradores y en el caso de un estudio, a los clientes ya que desean tener en cuenta la opinión de los clientes.

Respecto del diseño se observan cuasiexperimental , longitudinal y factorial.

La base de la mayoría de propuestas es el Modelo HERO el cual se caracteriza por tres aspectos : 1)recursos y prácticas organizacionales saludables, 2)empleados/as saludables y 3) resultados saludables, el liderazgo se sitúa en el primer aspecto.

Liderazgo auténtico: Intervención de tipo teórico-práctico. Dentro de los instrumentos se observan instrumentos que miden las variables del tipo de liderazgo auténtico, satisfacción laboral, mayer salovey, inteligencia emocional, autoestima, cuestionario de liderazgo y delegación de decisiones. La intervención con variables del liderazgo auténtico: conciencia de sí mismo, transparencia, pensamiento equilibrado, en conjunto con la satisfacción laboral, inteligencia emocional , autoestima, estrategias de decisión conjunta, moral, delegación de decisiones. Dentro de los resultados se espera que se interioricen los conocimientos y prácticas que les conduzcan a la adquisición de las dimensiones de este estilo, en el programa se agregan aspectos de la psicología positiva, para incrementar inteligencia emocional, autoestima, así como se disminuya el estrés, la ansiedad y la presión.

En el caso de la implementación del liderazgo transformacional Intervención teórico-práctico. instrumentos de apoyo HERO: entrevista CEO, diario, cuestionario de campo, cuestionario de evaluación de organizaciones saludables y resilientes, versión supervisores, clientes, y satisfacción las dimensiones que se tocaron son: autoconocimiento, el poder personal, inteligencia emocional, escucha activa, comunicación eficaz, confianza, también se trataron variables de la Psicología Positiva como: comunicación eficiente, inteligencia emocional, resolución de conflictos, trabajo en equipo, conducta, creencias y motivos, con la finalidad de que los participantes amplíen sus recursos personales, gestionen sus emociones , desarrollen empatía, resuelvan conflictos pacíficamente, comunicarse adecuadamente para facilitar trabajo en equipo. Podrán ser capaces de motivar, guiar, empatizar, fomentar un ambiente de trabajo positivo, transmitir instrucciones claras, cohesión de equipo.

Para la propuesta del liderazgo servidor además del instrumento de liderazgo servidor, cuestionario engagement, calidad , VIA y FODA, se tocaron 8 dimensiones del Liderazgo Servidor además de la base teórica, humildad y coraje, autenticidad y empoderar, ceder méritos y responsabilidad social. Taller teórico-práctico. Adicionalmente workshop y Coaching. Se utilizan con videos, role-play .Se espera que desarrollen e interioricen dicho liderazgo, incrementar engagement y calidad en el servicio. Que los empleados sientan a sus supervisores como soporte principal.

En el estudio: "Evaluación del liderazgo y bienestar, un caso real. Se utiliza instrumento para evaluar liderazgo positivo Hero, escala bienestar Psicológico. Se sugieren dos talleres de formación continua en liderazgo positivo, outdoortraining, estilo de liderazgo positivo y saludable según resultados, entrenamiento personalizado inherentes al puesto. Se espera facilitar la mejora de las relaciones positivas, autoaceptación, desarrollo capital psicológico, uso de fortalezas personales para mejorar bienestar y desempeño. Optimizar el estilo de liderazgo entrenamiento personalizado en habilidades inherentes al cargo mediante el establecimiento de metas y retos para mejorar el rendimiento y lograr un estilo de liderazgo más eficaz.

Al no encontrar evidencia empírica que nos pudiera confirmar algún beneficio en la aplicación de los aspectos de la Psicología Positiva se amplió la forma de búsqueda con los rubros mencionados anteriormente, pero en el idioma inglés dando como resultado 3 estudios de los cuales 2 estudios estuvieron enfocados al liderazgo positivo y uno al liderazgo Coach. Se ha podido observar que se han adicionado además de algún tipo de liderazgo con rasgos positivos, otros aspectos en la intervención: en un estudio de liderazgo positivo se observa además la positividad y acciones positivas, en otro

entrenamiento en atención plena en meditación y liderazgo positiva. En el caso del liderazgo Coach se observa enfoque basado en fortalezas y el modelo RE-GROW, compromiso laboral y desempeño en rol y extra rol. De los participantes se observan gerentes, empleados, ejecutivos y mandos medios, líderes y seguidores, mujeres y hombres, la edad ha oscilado entre 44 y 45 años. En tipos de diseño se observan el cuasiexperimental, diseño aleatorio, exploratorio, transversal, cuasiexperimental, ensayo controlado. De los instrumentos se observa el positive leadership assessment scale, the perception of organizational justice of colquitt, the perceived stress scale, scale developed, encuesta, escala de liderazgo(POS)informes directos, positividad del seguidor(FPS), medida de autoinformes, percepción de positividad del líder(LPS) informes sobre estados(informe directo por líder), cuestionario de liderazgo multifactorial, MLQ, informes sobre comportamientos demostrados por el líder, innovación del seguidor, escala de comportamiento demostrados por el líder, innovación del seguidor, escala de comportamiento como medida de autoinforme, escala de agotamiento emocional . Respecto a las fases de intervención se observan de 4 a 10 sesiones. Y por último de los resultados obtenidos se observa cambios significativos en los gerentes como más empatía, atención plena y consonancia además de menos estrés, sus empleados perciben que los gerentes son más conscientes, muestran significado colectivo. En otro estudio la afectación al agotamiento por parte del liderazgo positivo así como positividad del líder en efecto cascada a seguidores. También mejora en habilidades de liderazgo basadas en el coaching, aumento en niveles Psycap positivo(autoconfianza esperanza, resiliencia y optimismo) compromiso laboral (vigor dedicación y absorción) y desempeño en el rol y fuera del rol.

## Capítulo 4 Propuesta de taller

Taller: “Aplicación de la Psicología Positiva para el desarrollo de habilidades del liderazgo”

El segundo objetivo del presente estudio, es realizar una propuesta de intervención a través de la realización de un taller teórico-práctico, para mejorar las habilidades del liderazgo con enfoque en psicología positiva, con base en la investigación documental que se realizó sobre propuestas de intervención e intervenciones en estilo de liderazgo con enfoque en psicología positiva.

### Objetivo general

Qué los participantes identifiquen los estilos de liderazgo con enfoque en psicología positiva para que puedan emplearlos en su área laboral lo que dará como consecuencia mejor clima organizacional.

### Objetivos específicos

1. Evaluar conocimientos sobre liderazgo, los rasgos positivos de los líderes y sus fortalezas de carácter.
2. Brindar información sobre aspectos de liderazgo, psicología positiva, liderazgo positivo, liderazgo Coach y Fortalezas de carácter.
3. Brindar estrategias con enfoque en psicología positiva para el desarrollo de liderazgo coaching basado en fortalezas.

4. Evaluar conocimientos proporcionados en el taller sobre liderazgo, los rasgos positivos de los líderes y sus fortalezas de carácter.

### **Metodología**

#### **Participantes:**

Sexo: Indistinto

1. Colaboradores que tengan 6 meses de antigüedad(de 8 a 20 participantes)
2. Líderes(personas que se encuentren a cargo de otras) de una empresa con 6 meses de antigüedad(de 8 a 20 participantes).

**Lugar:** Modalidad presencial: Un lugar amplio asignado por la empresa, bien ventilado y con buena iluminación.

Duración de taller: 5 sesiones, semanales, que van desde 1:25 minutos a 2:40 minutos, total horas 10:42 mins.

#### **Instrumentos de evaluación:**

1. Instrumento VIA-IS(Peterson y Seligman, 2004)( Anexo 1).
2. Instrumento sobre Percepción de los rasgos positivos en líderes (Zertuche, 2013) (Anexo 2)
3. Instrumento Encuesta dimensiones del Liderazgo. (Galarza-Torres, 2019) (Anexo 3)
4. Instrumento evaluación del taller (Anexo 4)

1.Instrumento VIA-IS (Peterson y Seligman, 2004)

El instrumento VIA-IS es un cuestionario de tipo autoinforme para la evaluación de las 6 virtudes y 24 fortalezas del carácter, este inventario usa una Escala Likert de 5 puntos(que van desde muy parecido a mí hasta muy diferente a mí) con la finalidad de medir la frecuencia en que uno se percibe a sí mismo realizando conductas representativas de las fortalezas y virtudes del carácter(Consentino, 2009, Como se citó en Ferrada, et al.,2013).

Las puntuaciones globales de este instrumento es a través de las 24 fortalezas que componen el instrumento las cuales se presentan mediante cinco “Fortalezas personales” que posee cada individuo, las cuales nos indican las fortalezas que utiliza con mayor frecuencia en su vida cotidiana, los resultados se entregan en orden decreciente, ordenando las 24 fortalezas que conforman la prueba desde la que tiene mayor presencia en una persona hasta la que tiene menor presencia, otorgando descripciones detalladas de los aspectos que comprende cada una de ellas, como el siguiente ejemplo:

“Tu mejor fortaleza: creatividad, ingenuidad, originalidad, pensar en nuevas formas de hacer las cosas es algo esencial en su forma de ser. Usted nunca está satisfecho haciendo algo de forma convencional si existe un modo mejor”

VIRTUD	FORTALEZA DEL CARÁCTER	PREGUNTAS									
Sabiduría	Curiosidad	1	25	49	73	97	121	145	169	193	217
Sabiduría	Amor por el aprendizaje	2	26	50	74	98	122	146	170	194	218
Sabiduría	Pensamiento crítico	3	27	51	75	99	123	147	171	195	219
Sabiduría	Creatividad	4	28	52	76	100	124	148	172	196	220
Humanidad	Inteligencia social	5	29	53	77	101	125	149	173	197	221
Sabiduría	Perspectiva	6	30	54	78	102	126	150	174	198	222
Coraje	Valentía	7	31	55	79	103	127	151	175	199	223
Coraje	Perseverancia	8	32	56	80	104	128	152	176	200	224
Coraje	Honestidad	9	33	57	81	105	129	153	177	201	225
Humanidad	Bondad	10	34	58	82	106	130	154	178	202	226
Humanidad	Amor	11	35	59	83	107	131	155	179	203	227
Justicia	Trabajo en equipo	12	36	60	84	108	132	156	180	204	228
Justicia	Equidad	13	37	61	85	109	133	157	181	205	229
Justicia	Liderazgo	14	38	62	86	110	134	158	182	206	230
Templanza	Autorregulación	15	39	63	87	111	135	159	183	207	231
Templanza	Prudencia	16	40	64	88	112	136	160	184	208	232
Trascendencia	Apreciación de la Belleza y E.	17	41	65	89	113	137	161	185	209	233
Trascendencia	Gratitud	18	42	66	90	114	138	162	186	210	234
Trascendencia	Esperanza	19	43	67	91	115	139	163	187	211	235
Trascendencia	Espiritualidad	20	44	68	92	116	140	164	188	212	236
Templanza	Humildad	21	45	69	93	117	141	165	189	213	237
Trascendencia	Humor	22	46	70	94	118	142	166	190	214	238
Coraje	Vitalidad	23	47	71	95	119	143	167	191	215	239
Templanza	Perdón	24	48	72	96	120	144	168	192	216	240

2.-Instrumento sobre Percepción de los rasgos positivos en líderes(Zertuche, 2013) Anexo 2

Zertuche (2013) elaboró un cuestionario tipo Likert de 48 ítems que consta de 3 secciones, la primera corresponde a datos demográficos, la segunda sección evalúa fortalezas actuales de los líderes de la organización y la tercera parte del instrumento determina la importancia que los colaboradores le dan a cada fortaleza para que sea reflejada en su líder para propiciar, de acuerdo a su percepción un entorno laboral más saludable. Lo realizó con base a la clasificación de Seligman y Peterson(2004, como se citó en Zertuche, 2013) quienes elaboraron el cuestionario VIA para evaluar fortalezas humanas, es un cuestionario breve con descripciones de las fortalezas adaptadas al ámbito laboral. El instrumento determina los rasgos positivos de los líderes y los rasgos que los colaboradores desean que practiquen los líderes. Para conocer las fortalezas del carácter de los líderes se procede a sumar la puntuación de cada ítem para posteriormente, obtener la media , asignando previamente un valor a cada respuesta como se indica (Anexo 2) :



Respuesta	puntuación
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	3

### 3.- Instrumento Encuesta dimensiones del Liderazgo. (Galarza-Torres, 2019)

(Anexo 1)

El instrumento Encuesta dimensiones del Liderazgo es caracterizado por Galarza-Torres (2019) tomando en cuenta las dimensiones teóricas las cuales se conforman inductivamente a partir de categorías conceptuales , así como los antecedentes teóricos clásicos y modernos sobre liderazgo redactó 65 ítems en un inicio quedando ...esta diseñado con una escala criterial de cinco puntos con 46 ítems a valorar de 1 a 5 (1=nunca, 2=a veces, 3=con frecuencia, 4=casi siempre y 5=siempre). El componente I se denominó Liderazgo Carismático orientado al trabajo en equipo, el II componente bajo denominación de: Liderazgo competente y el III Liderazgo orientado a sí mismo. Los tres componentes con 46 ítems llamados dimensiones son reactivos diseñados gracias a aportes teóricos de Castro Solano, House, Zenger John, Ulrich, Bass y Avolio, GLOBE, entre otros.

Dimensión	Marginales	Definición	Ítems
LIDERAZGO CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO	Honesto, lógico, motivador, gestor de emociones, merecedor de confianza, coaching, democrático, participativo, ordenado, tolerante, igualitario, Administrador efectivo comunicativo, administrador de grupos de forma adecuada y gestor de recursos.	Es una dimensión del liderazgo basada principios morales, creando un fuerte lazo emocional entre sus seguidores. El líder obtiene sus objetivos mediante la en la creación de equipos efectivos y la implementación de un objetivo o meta común entre los miembros del equipo.	24 ítems (13, 14,18,11,20,5,7,23,25,27,46,28,30,33,34,44,36,39,42,43,47,49,38,50)
LIDERAZGO ORIENTADO A SI MISMO	Autoritario, dictatorial, dominante, elitista	Es una dimensión que refleja el grado en que los jefes y/o gerentes no involucran a otros en la toma e implementación de decisiones.	5 ítems (8,31,9,45,35)
LIDERAZGO COMPETENTE	Orientación a resultados, constructor de redes de contactos, competencia técnica, informado, negociador efectivo, innovador y visionario.	Es una dimensión que enfatiza en la obtención resultados a través del conocimiento técnico, red de contactos, administración efectiva y experticia.	17 ítems (2,39,3,21,6,26,15,41,12,16,19,32,48,22,29,4)

Tabla elaborada por Galarza-Torres(2019)

Constructos por cada características o conducta que aporta a las dimensiones descritas anteriormente, se mencionan la característica, definición y aportes de varios autores:

Liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo

Característica o conducta	Definición	Autores
Honesto	Habla y actúa con sinceridad, integridad, respeto y confianza.	F. Hesselbein, M. Goldsmith y R Beckhard: es parte del carácter del líder. Cacioppe: Honestidad e integridad. Kenneth & Goldsmith: líderes honesto, sinceros, merecedores de confianza.
Lógico	Es decisivo, aplica la lógica en su pensamiento.	Mann: es parte de las habilidades conceptuales, posee creatividad para la solución de problemas, percibe las tendencias, anticipa los cambios y reconoce oportunidades y problemas. Robert L. Katz: Habilidad conceptual de las ideas
Motivador	Motiva a otros y los alienta a esforzarse y a hacer sacrificios personales para alcanzar los objetivos organizacionales.	Likert: Carácter de las fuerzas motivadoras. Burn: Elevar la moral y motivación. Modelo trayectoria –meta Robert House y Evans: Motivación funcional del líder (POTENLID) Castro Solano: Motivación Intrínseca, extrínseca y social normativa. Goleman: Motiva a sus seguidores trabajar por objetivos. Bass y CONLID– (Castro Solano, Nader y Casullo: El líder motiva a sus seguidores a alcanzar estándares altos en su desempeño y espera de ellos su máximo esfuerzo. Globe: Carisma Inspirador motiva, fomenta seguridad a los demás, es dinámico.
Gestor de emociones	Gestiona las emociones de los colaboradores y crea un entorno emocional cercano, transparente y de libertad.	Ulrich: Manejar la atención Goleman: inteligencia emocional.
Merecedor de confianza	Se puede contar con el / o ella.	Gillespie y Mann: el líder debe ganarse la confianza de sus trabajadores. Connell et al: se entrega la autonomía en los trabajadores. Dirks y Ferrin: las relaciona con las actitudes en el trabajo, con conductas ciudadanas y, con resultados organizacionales. Utilizar procedimientos justos.

Coaching	Ayuda a desarrollar el potencial de cada persona. Y anima a sus colaboradores a establecer objetivos de largo plazo. Proporciona orientaciones y retroalimentaciones a sus seguidores preocupándose por su desarrollo.	Goleman: Estilo de Dirección Coaching. Drucker: Coaches, conectar coaches con resultados
Democrático	Acepta las opiniones y valores de los demás.	Adams y Yoder: promueve el bienestar del grupo y está abierto a recibir opiniones. Robbins y Coulter: delega autoridad, comparte el control y la toma de decisiones.
Participativo	Posee la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar la participación, los escucha y anima.	House: consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias, antes de tomar una decisión Vroom y Yetton: manifiesta como comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones.
Tolerante	Respeto las opiniones, ideas o actitudes de sus colaboradores	Schwartz: comprensión y tolerancia. Handscombe y Norman: tolerancia del ambiente organizativo donde se respete las opiniones e ideas de sus integrantes.
Igualitario	Cree en la igualdad de oportunidades de todos los individuos	Stevens y Van Lamoen: igualdad de condiciones. Barberá: El equilibrio entre justicia de la igualdad y la valoración de la variabilidad individual e intergrupala.
Administrador efectivo	Tiene habilidad para administrar el trabajo de grupos numerosos	Bridges, Leading the de-Jobbed Organization: Formar equipos de proyectos autodirigidos. Alex Ferguson con Michael Moritz: el equilibrio es la clave de todo equipo.
Comunicador	Se comunica con los demás frecuentemente, los escucha activamente.	Sánchez Manchola: como incentiva la comunicación, así como su dirección y sentido. Bass y Avolio: Escucha activo y comunicador fuerte
Administrador de grupos	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo	Castro Solano, Alejandro, Becerra, Luciana, y Lupano, María Laura: gerenciamiento adecuado del equipo privilegiando la cohesión entre sus miembros.
Gestor de recursos	Utilizar recursos económicos del modo más económico, rápido y eficaz.	Zenger John: Adecuada utilización de recursos.

Liderazgo orientado a sí mismo

<b>Característica o conducta</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Autoritario	Les dice a sus colaboradores lo que deben hacer de forma prepotente	Stellmacher y Petzel: líder autoritario y su grupo y las creencias autoritarias Murillo y Hernández: enfoca el origen de los problemas de la sociedad en grupos minoritarios o marginales
Dictatorial	Obliga a sus colaboradores a aceptar sus opiniones y valores	Stellmacher y Petzel: líder autoritario y su grupo y las creencias autoritarias
Dominante	Domina a los demás	Gómez Ortiz: líder negativo énfasis en los castigos, domina a los demás Goleman et al: dominante, autoritario y coercitivo
Elitista	Cree en la superioridad de un grupo pequeño de gente con una formación y una historia similares y que dicho grupo debería gozar de privilegios	Delamaza-Escobar Poder en minorías selectas. Tajfel y Turner: diferencias entre endogrupo y exogrupo.
Resuelve Conflictos	Resuelve conflictos de manera autoritaria	Stellmacher y Petzel: líder autoritario y su grupo y las creencias autoritarias impuestas en la resolución de conflictos.

### Liderazgo competente

<b>Característica o conducta</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Orientado a resultados	Logra resultados equilibrados, estratégicamente alineados y orientados al largo plazo	Zenger John: Promueve la obtención de resultados. Ulrich: Obtención de resultados.
Constructor de redes de contactos	Alcanza acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.	Lussier y Achua: redes de contactos.
Competencia Técnica	Posee conocimientos, experiencia e intelecto.	Zenger John: Experto técnico, analiza situaciones y soluciona problemas. Cardona y García: atributos que exige un puesto determinado y pueden alcanzar un carácter altamente específico.
Informado	Posee conocimiento, actualizado en la información	Northouse: debe estar informado de lo que ocurre

Negociador efectivo	Sabe negociar eficazmente	Ulrich, Zenger: ser receptivo de información proveniente de fuera del marco actual Paz: capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones Vázquez y Bernal: habilidades de negociación y resolución de conflictos
Innovador	Moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos a generar nuevas ideas mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización.	Gómez Rada: crear e innovar a través de la generación de nuevos conocimientos y habilidades. Lawrence y Lorsh: comprender las necesidades de los clientes e innovación. Bass y Avolio: solución de problemas buscando la innovación constante. Goleman: Inteligencia emocional, auto regulación.
Visionario	Introducen cambios, inspiran	Felman y Blutman: líderes visionarios, trabajan con ejemplo, piensan y ponen en práctica nuevas maneras de hacer las cosas. House y Aditya: articulan una visión organizacional, introducen cambios, inspiran y tratan con los aspectos altamente problemáticos del entorno. Kotter: la propuesta de la visión no es obra de una sola persona sino de un grupo de individuos.

## Items

### LIDERAZGO CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO

Característica	Ítems	Preguntas
Gestor de emociones	2	34, 44
Coaching	2	5,30
Honestidad	2	11,18
Confianza	2	23,25
Motivador	2	27,46
Lógico	1	39
Administrador efectivo	1	7
Comunicativo	1	47
Gerencia grupos de forma adecuada	3	13,20, 28
Ordenado	2	38,49
Democrático	1	50
Participativo	2	42,43
Tolerante	1	36
Igualitario	1	33
Gestor de recursos	1	14
<b>Total</b>	<b>24</b>	

## LIDERAZGO ORIENTADO A SI MISMO

Característica	Ítems	Preguntas
Autoritario	1	35
Dictatorial	2	8,31
Dominante	1	9
Elitista	1	45
<b>Total</b>	<b>5</b>	

## LIDERAZGO COMPETENTE

Característica	Ítems	Preguntas
Orientación a resultados	3	19,32,48
Constructor de redes de contactos	2	2,37
Competencia Técnica	4	6,15,26,41
Visionario	3	4,22,29
Innovación	2	3, 21

## Procedimiento

### Cartas descriptivas

Sesión 1 Diagnóstico Empleados						
OBJETIVO: Evaluar las fortalezas de los subordinados. Evaluar a los subordinados sobre la percepción que tienen sobre las fortalezas que tienen sus líderes y cuáles son las que ellos esperan de su líder.						
N o.	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD O DINÁMICA	TIEMPO APROX	MATERIAL	OBSERVACIONES
1	Aplicación de consentimiento informado (Zertuche, 2013), Instrumento VIA-IS (Peterson y Seligman, 2004), aplicación del instrumento percepción: Fortalezas actuales de los líderes de	Agradecer la participación e informar a los subordinados el motivo de la aplicación del instrumento	<p>1.-Se les agradecerá su presencia se les informará el motivo de la aplicación de los instrumentos</p> <p>2.-, Se les proporcionará el consentimiento informado impreso así como un lápiz y se les indicarán las instrucciones, se les darán 10 minutos.</p> <p>3.- Posteriormente se les entregará el instrumento VIA-IS se les darán instrucciones y</p>	2:40 hrs	cuestionario en papel y lápiz	Los empleados pueden regresar a sus labores una vez terminada la evaluación



<p>acuerdo a la percepción de los colaboradores y Fortalezas que los colaboradores desean sean reflejadas en los líderes y Zertuche, (2013)</p>		<p>se les otorgara 1:30 hrs para que lo contesten</p> <p>4.-Se les dará un descanso de 15 minutos</p> <p>5.- Por último, se les entregará el instrumento de prueba de fortalezas actuales de los líderes de acuerdo a la percepción de los colaboradores, se les darán instrucciones, se les otorgaran 30 minutos para contestar , una vez terminada, se les pasará la prueba de fortalezas deseadas que los subordinados desean tengan sus líderes, se les darán instrucciones y se les darán 30 minutos, se les recogerá la prueba y se les agradecerá</p>			
---	--	--	--	--	--

SESIÓN 2 Diagnóstico y presentación de taller a participantes						
OBJETIVO: Realizar una evaluación preliminar sobre los temas que se brindarán en el taller y realizar diagnóstico sobre fortalezas						
N o.	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD O DINÁMICA	TIEMPO APROX	MATERIAL	OBSERVACIONES
1	Aplicación de consentimiento informado e instrumentos de evaluación: -VIA-IS (Peterson y Seligman, 2004) -Instrumento Encuesta dimensiones del Liderazgo. (Galarza-Torres, 2019)	Evaluar liderazgo, los rasgos positivos de los líderes (fortalezas de carácter)	1.-Se les agradecerá su presencia 2.-Se les informará el motivo de la aplicación de los instrumentos 3.-Se les proporcionará el consentimiento informado impreso y lápiz 4.-Se les indicarán las instrucciones y se les proporcionará un tiempo de 10 minutos para el consentimiento informado 5.-Se les pasará a recoger y se les entregará instrumento sobre rasgos positivos (Fortalezas) y se les indicarán instrucciones, se les darán 1:30 hrs minutos para contestar. 6.- Se les darán 10 minutos de descanso 6.- Se les pasará instrumento dimensiones de liderazgo y se les	2:10 hrs	cuestionario en papel y lápiz	Una vez terminada la evaluación se continuará con la aplicación de una dinámica grupal.

			darán 30 minutos se les recogerá el instrumento.			
2	Dinámica grupal	Conocer a los integrantes del grupo de una forma dinámica	<p>1.El instructor se presentará y dará la bienvenida a los participantes, agradecerá su presencia e indicará la importancia de la misma, se les indicará que realizará una dinámica.</p> <p>2.-Se solicitará que piensen en un elemento con el que identifiquen rasgos de su personalidad.</p> <p>4.- Posteriormente se solicitará que en parejas deberá cada uno comentar su nombre y el elemento de la naturaleza con el que se identificó explicando el porqué de la comparación. 5.-Por último cada pareja pasará al frente y dirá su nombre y el elemento de la naturaleza con el</p>	30 minutos	N/A	El tiempo puede variar dependiendo del número de participantes

			que se identificaron. López y Vizcaya.s/f.			
--	--	--	--	--	--	--

SESIÓN 3. Liderazgo, Psicología Positiva, liderazgo positivo y fortalezas					
OBJETIVO: Que los participantes identifiquen y comprendan los términos de Liderazgo y sus estilos así como el enfoque de la Psicología Positiva y sus aportaciones en el ámbito laboral y fortalezas					
TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD O DINÁMICA	TIEMPO APROX	MATERIAL	OBSERVACIONES
Liderazgo	1. Que los participantes conozcan la definición de liderazgo, estilos de liderazgo: cuáles son las características de un líder.	1.- Con ayuda de un rotafolio se realizará una lluvia de ideas para determinar sus conocimientos y se solicitará que nos indiquen qué características creen que tenga un líder y se anotarán. 2.- Enseguida con apoyo de un proyector el ponente	30 minutos	Proyector, pantalla, rotafolio y plumones	N/A

		realizará una exposición sobre liderazgo y estilos de liderazgo.			
Psicología Positiva y sus aportaciones en el ámbito laboral	Que los participantes comprendan que es la psicología positiva (fortalezas, virtudes, emociones positivas, características y valores) y cuáles han sido sus aportaciones en el ámbito laboral.	1.-Con el apoyo de una presentación en power point se explicará la Psicología Positiva en el ámbito laboral	30 minutos	Proyector, pantalla	N/A
Trenes ciegos	Los participantes logren integración y fomentar la confianza entre ellos, así como el trabajo en equipo	1.-Se pide a los participantes que hagan 2 filas. 2.-Se les vendarán los ojos a todos menos a un participante de cada fila que será el maquinista. 3.-Luego todos en fila pondrán sus manos en los hombros de su compañero de adelante, el maquinista irá atrás. 4.-Cuando el maquinista presione su hombro	20 minutos	Pañuelos para todos los participantes	Se requiere de un espacio amplio, se puede implementar que al tocarles el hombro izquierdo significa parar.

		<p>izquierdo del que esté delante de él, éste hará lo mismo con sus compañeros y así sucesivamente con los demás para que vaya avanzando.</p> <p>5.-Gana el equipo que llegue a la meta primero (López y Vizcaya.s/f, p38)</p>			
Fortalezas y virtudes	<p>Que los participantes conozcan las fortalezas y virtudes de forma general así como las fortalezas que se deben promocionar en el ambiente laboral(creatividad, liderazgo, trabajo en equipo, gratitud y esperanza).</p> <p>Intervenciones basadas en fortalezas y sus beneficios</p>	<p>1.-Se les presentarán las fortalezas de forma general y se hará énfasis en las fortalezas en el ámbito laboral.</p> <p>2.-Posteriormente se les pasará por escrito su resultado sobre las fortalezas con las que cuentan y el nivel de las fortalezas encontradas con el cuestionario de Zertuche (2013), con la finalidad de que tengan conciencia de las mismas.</p> <p>3.- Se les invitará a que reflexionen sobre sus fortalezas y cómo las</p>	30 minutos	Proyector, pantalla y resultados	N/A

		utilizan, que identifiquen sus áreas de mejora.			
--	--	---	--	--	--

SESIÓN 4: Liderazgos con enfoque positivo y fortalezas						
OBJETIVO: Favorecer que los participantes comprendan las características del liderazgo positivo, sus componentes y estrategias						
TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD DINÁMICA	O	TIEMP O APROX	MATER IAL	OBSERVACIONES

Formas de liderazgo positivo: Liderazgo auténtico, ético, coach, de servicio o sirviente, espiritual y positivo	Que el líder comprenda cuales son los liderazgos con rasgos positivos así como sus componentes, así como los estudios aplicados en liderazgo positivo y el coach y aportaciones	1.-Con la ayuda del proyector de indicará Formas de liderazgo positivo, así como las aportaciones que existen	30 minutos	Proyector	N/A
Las fortalezas como estrategia del liderazgo Positivo y cómo una dimensión el liderazgo coach	Que el líder comprenda el contexto de las fortalezas como un elemento de la psicología positiva y como un elemento de las estrategias del liderazgo positivo y dimensión del liderazgo coach	1.-Con la ayuda del proyector se indicarán las estrategias del Liderazgo positivo	15 minutos	Proyector	N/A
Diseño de un Plan de acción basado en las Fortalezas a desarrollar en el ambiente laboral, mediante coaching	Que los líderes conozcan qué es coaching y que es un plan de acción de Fortalezas( , sus elementos y se realice una práctica, mediante un plan personal, para posteriormente aplicarlo con sus subordinados. Anexo 5	1.-Por medio de la proyección indicar que es coaching y los elementos del plan: 1) establecimiento de meta, 2) desarrollar un plan de acción , 3) monitorear y evaluar el progreso mediante la	45 minutos	Proyector	N/A



		<p>autorreflexión, e incorporar cambios concretos mediante acciones específicas para mejorar el desempeño y alcanzar las metas propuestas.</p> <p>2.-Se sugerirá que en su plan incorporen el uso de fortalezas.</p>			
La pecera	Fomentar la discusión grupal en la reflexión de los contenidos desarrollados durante la sesión	<p>1.-El facilitador dividirá al grupo en dos equipos, uno se reunirá en un círculo interior para hablar de los temas desarrollados durante el curso.</p> <p>2.-El otro equipo formará un círculo exterior, quienes sólo escucharán a los del círculo interior.</p> <p>3.- Posteriormente se reunirán todos en un sólo círculo donde</p>	20 minutos	Ninguno	N/A

		reflexionarán sobre la discusión que surgió en la pecera.			
--	--	---	--	--	--

SESIÓN 5: Fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo y positividad					
OBJETIVO: que los participantes reconozcan cuáles son las fortalezas se sugieren potenciar en el ámbito organizacional, la positividad, así como realizar una práctica					
TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD O DINÁMICA	TIEMPO APROX	MATERIAL	OBSERVACIONES
La creatividad	Que el participante conozca qué es la creatividad y los elementos	Con ayuda del proyector presentar definición de creatividad y componentes	10 minutos	Proyector	N/A

El trabajo en equipo	Que los participantes conozcan qué es trabajo en equipo así como los elementos necesarios para fomentarlo	1.-Con ayuda del proyector presentar definición de trabajo en equipo y componentes	10 minutos	Proyector	N/A
La positividad	Potenciar la positividad como mecanismo de salud mental	<p>1.-Se les pasaran a los participantes una hoja, lápiz y se les solicitará que piensen en una o varias situaciones que les haya pasado en la vida cotidiana(trabajo, relaciones sociales, etc) y que busquen el lado positivo de esa situación, así como identificar los aprendizajes o crecimientos que hayan podido alcanzar en dicho evento.</p> <p>2.-Una vez terminada la actividad se les indicará que el poder mirar la situación negativa desde un ángulo</p>	10 minutos	Lápices y hojas	N/A

		diferente, tomarnos el tiempo para analizarla nos ayuda a sentirnos con mayor autoconfianza y positividad.(Cataluña, 2017)			
La esperanza	Que los participantes conozcan qué es la esperanza y sus componentes	1.-Con la ayuda del proyector presentar definición de la esperanza y sus componentes	10 minutos	Proyector	
La gratitud. Una sorpresa en cada rincón.	Que los participantes conozcan qué es la gratitud, así como realicen una práctica para potenciar la gratitud y reflexionen sobre su importancia	1.-Por medio del proyector se presentará la definición de gratitud. 2.-Posteriormente, se le solicita a cada participante que piense en algo que le haya gustado de algún participante del taller y le quiera mostrar su gratitud de forma anónima, puede ser un gesto que esa persona le haya dado, un acto, un gesto o un momento especial. 3.-Posteriormente, se les solicitará que el agradecimiento lo	25 minutos	Hojas de papel y lápices	N/A

		<p>plasmen en un papel y lo doblen indicando nombre por fuera, posteriormente entregarlo al capacitador.</p> <p>4.- El capacitador les solicitará que todos salgan de la sala y éste se encargará de entregar en el lugar de la persona dicho agradecimiento escrito, así como verificar quién se queda sin agradecimiento y él mismo hacer uno para los que faltan agradeciendo el que hayan asistido a la reunión y que se preocupen por ser mejores líderes.</p> <p>5.-Posteriormente, se les solicitará que realicen una reflexión sobre cómo se sintieron y si les gusta que la gente les agradezca lo que hacen</p>			
Evaluación de conocimientos del taller		1.-Se les indicará que se realizará una evaluación para determinar con qué conocimientos cuentan sobre el taller impartido.	20 minutos	Cuestionarios y lápiz	El tiempo puede variar

		<p>2.-Se les proporcionará el cuestionario, lápiz y se darán instrucciones.</p> <p>3.-Se les apoyará con sus dudas</p>			
Evaluación del taller		<p>1.-Se les agradecerá su participación en el taller.</p> <p>2.-Se les solicitará que realicen una evaluación sobre el taller para determinar que les gusto y que no, así como determinar en qué tema les gustaría se capaciten posteriormente, se les proporcionará cuestionario</p>	5 minutos	Cuestionarios y lápiz	El tiempo puede variar

### **Resultados esperados:**

Se espera que los participantes interioricen los conocimientos y apliquen las prácticas transmitidas en el taller: Liderazgo, Psicología Positiva, Fortalezas, Coach. Se espera que el líder identifique las fortalezas de sus subordinados y que mediante el plan de acción fortalezas puedan desarrollar las fortalezas en las que tengan carencia, especialmente las que se deben potenciar en el ambiente laboral como la creatividad que al desarrollarla los empleados presentarán nuevas formas y productivas de hacer las cosas; trabajo en equipo: ser fiel al grupo y que se sientan parte de él; gratitud: que sean conscientes y agradezcan las buenas cosas que le suceden y esperanza: que esperen lo mejor y trabajen para conseguirlo, fortalezas a potenciar en las organizaciones. Una vez terminada la intervención se sugiere realizar en 3 meses la evaluación en subordinados de percepción de los rasgos positivos de Zertuche (2013), para determinar si los rasgos positivos que el líder determinó desarrollar mediante el plan realizado en la intervención hayan tenido fruto. También es necesario realizar una intervención a nivel subordinados con la finalidad de que se les capacite sobre la Psicología Positiva sus aportaciones y beneficios, la identificación de Fortalezas, se les proporcionen herramientas sobre ambos aspectos y se desarrollen habilidades para poder implementarlas, ya que investigaciones sugieren que la intervenciones a líderes se realicen a supervisores y subordinados ya que se tiene mayor efectividad en sesiones espaciadas de tiempo con la finalidad de obtener una adecuada transferencia (Veloso, 2018). Por otra parte disminuir, prevenir o bien erradicar riesgos psicosociales como el burnout entre otros, menciona Polo-Vargas(2013).

## **Conclusiones y discusión.**

En esta investigación realizada se ha podido observar aún el interés del uso de la Psicología Positiva en el ambiente laboral, se encontraron algunas propuestas de intervención combinándola con otras técnicas, éstas predicen que al utilizarla se obtendrá un funcionamiento óptimo como mencionan Salanova, et al., (2005, 2014 como se citó en Salanova, et al., 2016) quienes también hacen referencia a que mediante su aplicación se puede obtener la potenciación del bienestar psicosocial así como la calidad de vida laboral y organizacional esto se pudo apenas vislumbrar mediante las investigaciones empíricas encontradas, en donde se comprueban beneficios mediante una mejora de habilidades del liderazgo con la utilización de la Psicología Positiva en conjunto con otras técnicas sin embargo son como lo hemos podido constatar escasas las investigaciones y escasas las comprobaciones. Se encontraron tan sólo 3 investigaciones empíricas en total, 2 en Europa y una en América en el periodo del 2012 al 2022, lo cual concuerda con los estudios realizados por Zubieta(2021) quien en su investigación del 2000 al 2021 sobre aportes de la Psicología Positiva encontró escasa producción de estudios en América Latina y mayor interés en Europa, su escasa utilización se puede deber a que no existe un número significativo de evidencias empíricas respecto a los beneficios de la misma, de los estudios encontrados se muestra interés en la mejora de las habilidades de los líderes. Se puede observar que otra limitante son los instrumentos ya que aún no se cuentan con validación al español o bien se encuentran en proceso, como el caso del Positive Leadership Assessment Scale (PLAS), el cual en el estudio de Antino et al, (2014), realizaron un estudio piloto sobre las características psicométricas del PLAS en una versión reducida y traducida al castellano,



los resultados en forma general se consideraron satisfactorios, el estudio se considera el primer paso en la validación del PLAS, sus sugerencias son que se deben realizar aplicaciones a otros contextos organizacionales, con el objeto de generalizar resultados, entre otras que las futuras investigaciones deberían replicar el estudio mediante diseños longitudinales. Este aspectos autores lo critican y otros aspectos de la psicología positiva como que no se cuenta con suficiente sustento para poder determinar que sea una ciencia lo resumen en 3 puntos: la adecuación de sus planteamientos metodológicos, la pobreza de las definiciones de las variables relevantes y, derivado de eso, la escasez y pobreza de formas de medida de las mismas(Prieto, (2006). Otro punto que señala Prieto,(2006) es que mientras no abrace la Psicología Positiva su historia no podrá avanzar y acumularse. Como cualquier otra disciplina la Psicología Positiva no es una ciencia aislada , sino que debe apoyarse en otras áreas de la Psicología para poder desarrollar instrumentos(Contreras & Esguerra, 2006).

**Observaciones:**

El tipo de investigación teórica llevado a cabo nos limita a saber los alcances y efectividad del plan de intervención de fortalezas mediante el coaching propuesto al líder y si es que se desarrollen las fortalezas de los subordinados. Es importante recalcar que la intervención se realiza bajo el esquema de capacitación, que indica Salas et al., (2012 como se citó en Veloso 2019), se denomina como entrenamiento o formación , se consideran aquellas actividades planificadas y sistemáticas, diseñadas con la finalidad de promover la adquisición de conocimientos (necesidad de saber), habilidades (necesidad de hacer) y actitudes (necesidades de sentir), en el caso de los resultados

cognitivos (saber) incluyen un mejor conocimiento y mejores modelos mentales, de los resultados de comportamiento(hacer) podemos poner como ejemplo la adquisición de una nueva habilidad o perfeccionar una existente. El presente trabajo se realiza bajo el objetivo de diseñar una intervención en liderazgo con enfoque en psicología positiva para desarrollar las habilidades de los líderes en una empresa. Esto con la finalidad de que el líder lleve a sus subordinados al logro de objetivos trazados, que los motive ya que al fomentar el uso de sus fortalezas los inspira y motiva, se sienten valorados. El fomento de las fortalezas conlleva varios beneficios como por ej. la creatividad permite pensar en formas nuevas y productivas de hacer las cosas, el liderazgo que se engloba dentro de la virtud de la justicia, es capaz de motivar animar al grupo, mantenerlo unido sin malestares ni rencilla, trabajo en equipo, virtud dentro de la justicia, la fortaleza de trabajo en equipo se manifiesta trabajando bien como miembro de un equipo, ser fiel al grupo y sentirse parte de él; gratitud fortaleza dentro de virtud de trascendencia, hace que la persona sea consciente y agradezca las buenas cosas que le sucedan, esperanza virtud dentro de trascendencia, la define como esperar lo mejor y trabajando para conseguirlo, creer que un buen futuro está en nuestras manos. Algunos autores indican que no se intenta eliminar los avances del modelo médico sino que se debe intentar una integración con los desarrollos de la Psicología Positiva, de tal manera que las intervenciones positivas sean un complemento de las terapias basadas en problemas(Linley et al.,2006; Seligman et al.,2005; Sternberg y Grugorenko, 2001 como se citó en Lupano & Castro (2010), por lo que también se puede aplicar este criterio al modelo organizacional.

Otro aspecto importante es que la Psicología Positiva estudia no sólo lo positivo si no cómo dentro de lo negativo florece lo positivo dando lugar a la resiliencia, aún a pesar

de haber vivido aspectos traumáticos, haciendo uso de aspectos positivos, sacados desde la persona, esto se ha debido a que las personas resilientes cuentan con ciertas virtudes y fortalezas que les ha permitido sobrellevar ciertas eventualidades, unas probablemente ni si quiera sabían que las tenían pero que han florecido, entonces no es estar siempre en un estado feliz, sino que mediante el uso de virtudes y fortalezas que todos tenemos en alguna medida, se le puedan desarrollar y utilizar para hacer frente a eventualidades mediante el uso habilidades cognitivas, de atención y resolución de problemas, reguladores efectivos de emociones y atención, esperanza, autoestima y autoeficacia, (Carretero, 2010). Entonces podemos observar que se puede utilizar a la Psicología positiva para afrontar ciertas situaciones, en cualquier ámbito en combinación con otras técnicas como el Mindfulness para disminución de estrés como se encontró en una de las investigaciones, lo que favorece la salud mental, Giraud et al., (2021).

### **Competencias adquiridas**

Dentro de las habilidades desarrolladas en el presente trabajo, se pueden mencionar: capacidad de análisis de teorías, investigaciones científicas, análisis sobre las diferentes intervenciones aplicadas al ámbito organizacional, así como la selección de instrumentos para la realización de evaluaciones, así como la capacidad de diseño de intervención en este ámbito.

## Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. Llorens, L. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social/International Journal of Social Psychology*. Universitat Jaume I. <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Alarcón, N. R.(2008). Psicología Positiva: un enfoque emergente. *Unife*. Vol.4 (1).pp. 7-20  
<https://revistas.unife.edu.pe/index.php/tematicapsicologica/article/view/881/792>
- Alvarado, R. L. (2021). *Comportamiento Organizacional*. Patria educación.
- An, N. (2014). *Hacia un liderazgo Ético*. [Trabajo de fin de máster, Universidad de Oviedo].  
[https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/34644/TFM\\_NA%20CAN.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/34644/TFM_NA%20CAN.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Antino, M., Gil, R. F., Rodríguez, M. A .y Borzillo, S. (2014) Evaluating positive leadership: pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the Positive Leadership Assessment Scale / Evaluando el liderazgo positivo: estudio piloto de las propiedades psicométricas de una versión reducida del Positive Leadership Assessment Scale, *Revista de Psicología Social*, 29:3, 589-608, DOI:10.1080/02134748.2014.972705
- Araujo, R., y Salgado, R. (2014). La importancia del liderazgo y la efectividad de los procesos administrativos en las organizaciones, en Liderazgo Estratégico. *Revista de los Programas de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Simón Bolívar*. 1( 2) , 71-84  
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3228/3968>
- Arellano, R.Z., Garrido, G. S.(2021). *Enfoque de la Psicología Positiva y la salud mental aplicado a educación básica*. [Tesis de grado, Universidad de Concepción].  
<http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/9389/1/TESIS%20ENFOQUE%20ODE%20LA%20PSICOLOGIA%20POSITIVA.Image.Marked.pdf>

- Barragán, A.R. (2012). Psicología Positiva y Humanismo: Premisas Básicas y coincidencias en los conceptos. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. Vol. 15 No. 4, 1512-1531. <https://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol15num4/Vol15No4Art18.pdf>
- Bisi, C. U. (2018). *Diseño de un juego serio para enseñar y reforzar el liderazgo ético organizacional*. [Tesis de título de Magister, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/69176/1127598947.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20Liderazgo%20espiritual>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de Liderazgo Positivo: Marco Teórico y Líneas de Investigación. *Papeles del Psicólogo*. 37(3), 170-176 ISSN:0214-7823. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916003>
- Calderón-Mafud, J., Pando, M. M., Aranda, B. C., Verduzco, C. Y. (2020) Efectos del Liderazgo Auténtico en la Salud Mental Positiva Ocupacional. *Uaricha*, Vol. 17, 29-38. <http://www.revistauaricha.umich.mx/index.php/urp/article/view/265/237>
- Callau, R. M. (2019). *Evaluación del Liderazgo y Bienestar, Un caso real*. [Master Universitario, Universitat Jaume I]. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/185981/TFM\\_2019\\_CallauRull\\_Montse.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/185981/TFM_2019_CallauRull_Montse.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carretero, B. R. (2010). Resiliencia, una visión positiva para la prevención e intervención desde los servicios sociales. *Revista Crítica de Ciencias y Sociales y Jurídicas*. 7(2010.3). <https://www.redalyc.org/pdf/181/18113757004.pdf>
- Cascante E. T. (s.f) *Estudio sobre el Liderazgo Positivo en Directivos de una empresa de clase mundial*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/2340/1/1080223824.pdf>

- Cataluña, S.D.(2017). *Manual de ejercicios de Psicología Positiva Aplicada*. Colegio oficial de Psicólogos de Madrid. <https://funtivity.biz/wp-content/uploads/Ejercicios-Psicologi%CC%81a-Positiva.pdf>
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311-319. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200011&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200011&lng=pt&tlng=es).
- Contreras, T. F., Barbosa, R. D., y Piñeros, E. R. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Universidad del Rosario. <https://books.google.com.mx/books?id=KF0yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=LIDERAZGO+ORGANIZACIONAL,+DEFINICI%C3%93N,+CARACTERISTICAS,+IMPORTANCIA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjLnsvRnbP3AhUhDkQIHcaCCL8Q6AF6BAgKEAl#v=onepage&q=LIDERAZGO%20ORGANIZACIONAL%2C%20DEFINICION%2C%20CARACTERISTICAS%2C%20IMPORTANCIA&f=false>
- Da Mota, V.E. (2018). *Desarrollando HEROs. De la "Toxicidad" a la salud integral*. [Trabajo de fin de Máster, Universitat Jaume I]. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/178295/TFM\\_2018\\_DaMotaVeigaElisabete.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/178295/TFM_2018_DaMotaVeigaElisabete.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Delgado, A. L. & Vanegas, G. M. (2013). *Psicología organizacional positiva: estudio de la felicidad en el trabajo*. Ecoe ediciones. Psicología Organizacional. Perspectivas y avances. p-5. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=U8E0DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=objetivo+de+la+psicolog%C3%ADa+organizacional+positiva&ots=IVaxzR5sh-&sig=APVBLhsXnUPw9tPuoJD1iX2Hjmk#v=onepage&q=objetivo%20de%20la%20psicolog%C3%ADa%20organizacional%20positiva&f=false>
- Espinosa, J.C., Contreras, F., Esguerra, G.A. & Fierro, I. (2017). Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 20(1), 177-189. DOI: 10.14718/ACP.2017.20.1.9

- Estrada, M. S. (2006). Modelo de Liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia et Technica* Año XII, No. 32, diciembre de 2006. UTP. ISSN 0122-1701. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>
- Ferrada, M. C., Hernández, I. B., Ordenes, C. L., Poblete, F. N. (2013). Descripción de las Características Psicométricas de las Escalas Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS) y Psychological Capital Questionnaire(PCQ) en una Población de Trabajadores de Programas Sociales de las Regiones de Coquimbo, Valparaíso y Maule". [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Facultad de Filosofía y Educación]. [http://opac.pucv.cl/pucv\\_txt/txt-8000/UCF8316\\_01.pdf](http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-8000/UCF8316_01.pdf)
- Fínez, S. M. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, Vol. 2, num. 1, pp 23-30. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf>
- Galarza-Torres, S.(2019). *Liderazgo y un desempeño en las cooperativas de un ahorro y un crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de la Plata Doctorado en Ciencias de la Administración]. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/79854/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/79854/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, T. R. (2016). "Lase": *Liderazgo auténtico y satisfacción de los empleados*. [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Jaén]. [http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/8373/1/tfm\\_Roco\\_Garca\\_Tribaldo.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/8373/1/tfm_Roco_Garca_Tribaldo.pdf)
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), p. 60-79 <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Geraldo, L. A. Mera, S, A, y Rocha, P. E.(2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 2020: 10(4), octubre-diciembre.DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Giraud, L. Frimousse, S. Le Bihan, Y. Plata, C.(2021). *Mindful and Positive Leadership Interventions: Impacts on positive experiencia, traits, and*

*behaviors.*

AGRH.

[https://agrh2021.sciencesconf.org/data/pages/Communication\\_AGRH\\_2021\\_Giraud\\_Frimousse\\_Le\\_Bihan\\_Plata.pdf](https://agrh2021.sciencesconf.org/data/pages/Communication_AGRH_2021_Giraud_Frimousse_Le_Bihan_Plata.pdf)

Izquierdo, V. R., Novillo, D. L. A., y Mocha R. J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89-94. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Jiménez, C. A. & Villanueva, F. M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de agrupación joven iberoamericana de contabilidad y administración de empresas(AJOICA)*.No. 18 pp 183-195.

Klinar. D. (2011). *Psicología organizacional positiva: una nueva perspectiva*. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://www.academica.org/000-052/414.pdf>

López, D. M. y Vizcaya, X. N. (s/f). *Manual de Técnicas y Dinámicas Grupales Volumen II*. Centros de Integración Juvenil, A.C. <http://www.intranet.cij.gob.mx/Archivos/Pdf/MaterialDidacticoPreventivo/MANUALDETECNICASYDINAMICASGRUPALES.pdf>

Lupano, P. M. & Castro, S. A. (2007). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*. pp.107-122. <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>

Lupano P. M. & Castro S. A. (2010). PSICOLOGÍA POSITIVA: ANÁLISIS DESDE SU SURGIMIENTO. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-56. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212010000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212010000100005&lng=es&tlng=es).

Martínez, G. S.(2019). *Desarrollo de Liderazgo Servidor y su influencia sobre el engagement y la calidad*. [Trabajo de Fin de Master, [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/179272/TFM\\_2018\\_MartinezGarciaSandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/179272/TFM_2018_MartinezGarciaSandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Martínez, M. M. (2006). El estudio científico de las fortalezas trascendentales desde la Psicología Positiva. *Clínica y Salud*, 17(3), 245-258  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1130-52742006000300003&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-52742006000300003&lng=es&tlng=es).
- Navarrete, E. & Ganga, F. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1),52-77.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- Palma, N. (2020). *La gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach en Lozada Viajes*. [Trabajo final de grado, Universidad siglo 21].  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22148/TFG%20-%20Palma%2c%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Park, N., Peterson, Ch., Sun, J. (2013). La psicología positiva. Investigación y aplicaciones. *Terapia Psicológica*. Vol. 31, No 1, 11-19. ISSN 0716-6184 (impresa) ISSN 0718-4808.  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v31n1/art02.pdf?msckid=61177046b31311eca6aa43c18083121b>
- Peláez, Z. M., Salanova, M., Martínez, I. (2020). *Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study*. Want Research Team, Universitat Jaume I, Castelló de la plana, Spain.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.03066/full>.
- Polo-Vargas, J., Palacio S. J., De Castro C. A., Mebarak Ch. M., Velilla G. J.(2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 29(3),561-575  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431019>
- Prieto, U. María. (2006). Psicología Positiva: una moda polémica. *Clínica y Salud*, 17(3), 319-338.  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1130-52742006000300007&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-52742006000300007&lng=es&tlng=es).
- Rivera, P. D., Rozo, S. A., Arenas, V. V., Gutierrez, S. C. (2020). *El liderazgo en el desarrollo y la gestión de las organizaciones*. Universidad Simón Bolívar  
<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/7274/EI-Liderazgo-en-el-desarrollo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rodríguez, E. N. (2018). *Liderazgo Auténtico, clave de confianza*. [Trabajo final de Master, Universitat Jaume I]. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/180476/TFM\\_2018\\_RodríguezEgea\\_Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/180476/TFM_2018_RodríguezEgea_Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salanova, M., Llorens, S., Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo/Psychologist papers*. Vol. 37(3), pp. 177-184. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>
- Salanova, S.M. & Llorens, G. S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 37(3), pp.161-164. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916001.pdf>
- Sanchez, S. P.(2015). *Intervención para el fortalecimiento y cuidado de equipos de trabajo en la residencia de la larga estada "La asunción" del Hogar de Cristo*. [Informe final de examen de grado, Pontificia Universidad Católica de Valparaiso]. [http://opac.pucv.cl/pucv\\_txt/txt-8000/UCE8457\\_01.pdf](http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-8000/UCE8457_01.pdf)
- Sánchez, M. I., Ríos M., M., Cajas C., V., y Tanqueño C. O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 544-563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Uzurriaga, B. M., Osorio, Q. C., Arias, E. O. (2020). *Liderazgo. Definiciones*. [Artículo de Revisión, Universidad Santiago de Cali]. [https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERA\\_ZGO%3A%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERA_ZGO%3A%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Veloso, B. C. (2019). *Mejora de las variables asociadas a psicología organizacional mediante capacitación en psicología positiva*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/55312/1/T41092.pdf>
- Weigand, H. (2017). *Accentuate the Positive Organizational and Personal Consequences of Positive Leadership*. [The Degree of Doctor, Saint Mary's University] [https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/27010/Weigand\\_Heidi\\_PHD\\_2017.pdf?sequence=1](https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/27010/Weigand_Heidi_PHD_2017.pdf?sequence=1)
- Zenteno, G. S. (2016). *Fortalezas personales y bienestar en postulaciones del sistema de admisión prefacultativa de la carrera de psicología*. [Tesis de

grado Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés].  
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7733/SWZG.PDF%20TESIS%20FORTALEZAS%20PERSONALES%20Y%20BIENESTAR%20PSICOL%C3%93GICO.pdf?sequence=1>

Zertuche, M.M. (2013). *Estudio del Liderazgo Positivo y el Análisis de los Rasgos Positivos que los subordinados perciben de sus líderes que propiciarían un ambiente sano dentro de la organización*. [Trabajo de final de campo, Universidad Autónoma de Nuevo León].  
<http://eprints.uanl.mx/3760/1/1080256643.pdf>

Zubieta, T. A. (2021). *Aportes de la psicología positiva en el contexto organizacional en los periodos del 2000 al 2021. Una revisión sistemática*. [Tesis título profesional, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71408/Zubietta\\_TAY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71408/Zubietta_TAY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zuzama, C.J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y Análisis de un caso real*. [Trabajo de fin de grado, Universitat de les Illes Balears].  
[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)

## Anexos

### Anexo 1 Instrumento VIA-IS (Peterson y Seligman, 2004)

A continuación se presenta un instrumento de 240 preguntas, por lo que le pedimos que considere unos 30 minutos para completarlo. Por favor, seleccione una opción de respuesta a cada afirmación. Todas las preguntas reflejan afirmaciones que muchas personas encontrarían deseables, pero queremos que responda exclusivamente si las afirmaciones reflejan cómo es usted. (Piense si la frase representa, actualmente, algo que usted haría, pensaría o diría). Por favor sea honesto y preciso. Encierre en un círculo su respuesta.

	Muy parecido a mi	Algo parecido a mi	Neutro (ni parecido ni diferente)	Algo diferente a mi	Muy diferente a mi
1. El mundo me parece un lugar muy interesante.	1	2	3	4	5
2. Siempre hago lo posible por asistir a actividades educativas.	1	2	3	4	5
3. Siempre identifico las razones de mis actos.	1	2	3	4	5
4. Ser capaz de tener ideas nuevas y diferentes es uno de mis puntos fuertes/fortalezas.	1	2	3	4	5
5. Estoy muy pendiente del entorno que me rodea.	1	2	3	4	5
6. Siempre tengo una perspectiva amplia sobre lo que está pasando.	1	2	3	4	5
7. He sido firme en muchas ocasiones ante una fuerte oposición por parte de otros.	1	2	3	4	5
8. Nunca abandono una tarea antes de que esté acabada.	1	2	3	4	5
9. Siempre mantengo mis promesas.	1	2	3	4	5
10. Nunca estoy demasiado ocupado/a para ayudar a un amigo.	1	2	3	4	5
11. Estoy siempre dispuesto/a a asumir riesgos para establecer una relación.	1	2	3	4	5
12. Nunca me pierdo las reuniones de grupo o las prácticas de equipo.	1	2	3	4	5
13. Cuando estoy equivocado, siempre lo reconozco.	1	2	3	4	5
14. En un grupo, intento asegurarme de que todo el mundo se sienta incluido.	1	2	3	4	5
15. No me cuesta alimentarme con comidas saludables.	1	2	3	4	5
16. Nunca he hecho daño intencionalmente a alguien.	1	2	3	4	5
17. Para mí es importante vivir en un mundo de belleza.	1	2	3	4	5
18. Siempre doy las gracias a las personas que se preocupan por mí.	1	2	3	4	5
19. Siempre miro el lado positivo.	1	2	3	4	5
20. Soy una persona espiritual.	1	2	3	4	5
21. Soy siempre modesto/a sobre las cosas buenas que me han sucedido.	1	2	3	4	5
22. Siempre que veo a mis amigos/as bajos de ánimo, intento bromear para animarles.	1	2	3	4	5
23. Quiero involucrarme totalmente en la vida, no simplemente mirar desde fuera.	1	2	3	4	5
24. Para mí siempre, lo pasado, pasado está.	1	2	3	4	5
25. Nunca me aburro.	1	2	3	4	5
26. Me encanta aprender cosas nuevas.	1	2	3	4	5
27. Siempre examino las dos caras de una cuestión.	1	2	3	4	5
28. Cuando alguien me dice cómo hacer algo, automáticamente pienso en formas alternativas de hacer lo mismo.	1	2	3	4	5
29. A menudo sé cómo manejarme en diferentes situaciones sociales.	1	2	3	4	5
30. Pase lo que pase no pierdo de vista lo importante.	1	2	3	4	5
31. He superado algún problema emocional gracias a	1	2	3	4	5

<i>hacerle frente.</i>					
32. Siempre acabo lo que empiezo.	1	2	3	4	5
33. Mis amigos/as me dicen que soy auténtico/a.	1	2	3	4	5
34. Realmente disfruto haciendo pequeños favores a los amigos.	1	2	3	4	5
35. Hay personas en mi vida que cuidan de mis sentimientos y mi bienestar tanto como de ellos mismos.	1	2	3	4	5
36. Verdaderamente disfruto siendo parte de un grupo.	1	2	3	4	5
37. Ser capaz de ceder para llegar a acuerdos es algo característico de mí.	1	2	3	4	5
38. Como líder, trato a todo el mundo igual de bien, sin tener en cuenta su nivel de experiencia.	1	2	3	4	5
39. Aunque haya dulces o galletas a mano, nunca me excedo.	1	2	3	4	5
40. Uno de mis lemas preferidos es "No hagas nada de lo que te puedes arrepentir".	1	2	3	4	5
41. La bondad de cierta gente me emociona.	1	2	3	4	5
42. Se me pone la piel de gallina cuando me entero de actos de gran generosidad.	1	2	3	4	5
43. Siempre puedo encontrar lo positivo en lo que a otros les parece negativo.	1	2	3	4	5
44. Soy practicante de mi religión.	1	2	3	4	5
45. No me gusta destacar en un grupo de gente.	1	2	3	4	5
46. La mayoría de la gente diría que es divertido estar conmigo.	1	2	3	4	5
47. Nunca me da pereza/flojera levantarme por la mañana.	1	2	3	4	5
48. Casi nunca guardo rencores.	1	2	3	4	5
49. Estoy siempre ocupado/a con algo interesante.	1	2	3	4	5
50. Me fascina aprender algo nuevo.	1	2	3	4	5

51. Tomo las decisiones solo cuando tengo toda la información.	1	2	3	4	5
52. Me gusta pensar en nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
53. No importa cual sea la situación, soy capaz de integrarme.	1	2	3	4	5
54. Mi visión del mundo es excelente.	1	2	3	4	5
55. Nunca dudo en expresar públicamente una opinión impopular.	1	2	3	4	5
56. Soy una persona que se marca objetivos.	1	2	3	4	5
57. Creo que la honestidad es la base de la confianza.	1	2	3	4	5
58. Hago lo posible para animar a la gente que parece abatida.	1	2	3	4	5
59. Hay personas que aceptan mis defectos.	1	2	3	4	5
60. Soy una persona extremadamente leal.	1	2	3	4	5
61. Trato a todo el mundo por igual sin importar de quién se trate.	1	2	3	4	5
62. Una de mis fortalezas es ser capaz de ayudar a un grupo de gente a trabajar bien en equipo aunque tengan diferencias.	1	2	3	4	5
63. Soy una persona altamente disciplinada.	1	2	3	4	5
64. Siempre pienso antes de hablar.	1	2	3	4	5
65. Experimento emociones profundas cuando veo cosas bellas.	1	2	3	4	5
66. Al menos una vez al día paro y recuerdo todas las cosas positivas que hay en mi vida.	1	2	3	4	5
67. A pesar de los desafíos, siempre mantengo la esperanza en el futuro.	1	2	3	4	5
68. Mi fe nunca me abandona durante los momentos difíciles.	1	2	3	4	5
69. No me comporto como si fuera alguien especial.	1	2	3	4	5

70. Siempre estoy dispuesto a alegrar el día a alguien con algunas risas.	1	2	3	4	5
71. Nunca afronto las cosas con desgana.	1	2	3	4	5
72. Nunca busco venganza.	1	2	3	4	5
73. Siempre tengo curiosidad sobre el mundo.	1	2	3	4	5
74. Todos los días, espero la oportunidad de aprender y crecer.	1	2	3	4	5
75. Valoro mi capacidad para pensar críticamente.	1	2	3	4	5
76. Me siento orgulloso/a de ser original.	1	2	3	4	5
77. Tengo la habilidad para hacer que los demás se sientan interesantes.	1	2	3	4	5
78. A ningún amigo/a le ha ido mal con mis consejos.	1	2	3	4	5
79. Debo defender lo que creo aunque tenga consecuencias negativas.	1	2	3	4	5
80. Termino las cosas a pesar de los obstáculos del camino.	1	2	3	4	5
81. Digo la verdad aunque duela.	1	2	3	4	5
82. Me encanta hacer felices a otras personas.	1	2	3	4	5
83. Soy la persona más importante en la vida de alguien.	1	2	3	4	5
84. Trabajo mucho mejor en equipo.	1	2	3	4	5
85. Para mí, los derechos de todas las personas son igualmente importantes.	1	2	3	4	5
86. Soy muy bueno/a planeando actividades de grupo.	1	2	3	4	5
87. Tengo control de mis emociones.	1	2	3	4	5
88. Mis amigos/as piensan que tomo decisiones acertadas en lo que digo y hago.	1	2	3	4	5
89. Veo la belleza en cosas que otras personas no perciben.	1	2	3	4	5
90. Si recibo un regalo, siempre se lo agradezco a la persona que me lo dio.	1	2	3	4	5
91. Tengo una imagen clara en mi cabeza sobre lo que quiero que suceda en el futuro.	1	2	3	4	5
92. Mi vida tiene un propósito sólido.	1	2	3	4	5
93. Nunca presumo de mis logros.	1	2	3	4	5
94. Intento divertirme en toda clase de situaciones.	1	2	3	4	5
95. Me encanta lo que hago.	1	2	3	4	5
96. Siempre permito a los demás dejar sus errores atrás y comenzar de cero.	1	2	3	4	5
97. Me entusiasman muchas actividades diferentes.	1	2	3	4	5
98. Soy un/a verdadero/a aprendiz de por vida.	1	2	3	4	5
99. Mis amigos valoran mi objetividad.	1	2	3	4	5
100. Siempre se me ocurren nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
101. Siempre sé cómo captar la forma de ser de la gente.	1	2	3	4	5
102. La gente me describe como una persona más sabia de lo que corresponde a mi edad.	1	2	3	4	5
103. Mientras los demás hablan, yo llamo a la acción.	1	2	3	4	5
104. Soy muy trabajador/a.	1	2	3	4	5
105. Se puede confiar en mis promesas.	1	2	3	4	5
106. He ayudado voluntariamente a alguien (vecino, ...etc.) durante el último mes.	1	2	3	4	5
107. Hagan lo que hagan mi familia y mis amigos íntimos, no dejaré de quererlos.	1	2	3	4	5
108. Nunca hablo mal de mi grupo a gente de fuera.	1	2	3	4	5
109. Doy a todo el mundo una oportunidad.	1	2	3	4	5
110. Para ser un líder efectivo, trato a todo el mundo igual.	1	2	3	4	5
111. Nunca deseo cosas que me perjudican a largo plazo, incluso aunque me hagan sentir bien a corto	1	2	3	4	5

<i>plazo.</i>						
112.	<i>Siempre evito actividades que sean peligrosas físicamente.</i>	1	2	3	4	5
113.	<i>La belleza de una película me ha dejado sin palabras en muchas ocasiones.</i>	1	2	3	4	5
114.	<i>Soy una persona extremadamente agradecida.</i>	1	2	3	4	5
115.	<i>Si obtengo una mala nota o evaluación, me centro en la siguiente oportunidad, y me propongo hacerlo mejor.</i>	1	2	3	4	5
116.	<i>En las últimas 24 horas, he empleado 30 minutos en rezar, meditar o haciendo contemplación.</i>	1	2	3	4	5
117.	<i>Estoy orgulloso/a de ser una persona común y corriente.</i>	1	2	3	4	5
118.	<i>Intento añadir algo de humor a cualquier cosa que hago.</i>	1	2	3	4	5
119.	<i>Espero con ilusión cada nuevo día.</i>	1	2	3	4	5
120.	<i>Creo que lo mejor es perdonar y olvidar.</i>	1	2	3	4	5
121.	<i>Tengo muchos intereses.</i>	1	2	3	4	5
122.	<i>Siempre hago lo posible para visitar museos.</i>	1	2	3	4	5
123.	<i>Cuando un asunto lo requiere, puedo ser altamente racional.</i>	1	2	3	4	5
124.	<i>Mis amigos dicen que tengo muchas ideas nuevas y diferentes.</i>	1	2	3	4	5
125.	<i>Siempre me llevo bien con la gente que acabo de conocer.</i>	1	2	3	4	5
126.	<i>Siempre soy capaz de mirar a las situaciones y tener una visión global.</i>	1	2	3	4	5
127.	<i>Siempre defiendo mis creencias.</i>	1	2	3	4	5
128.	<i>No me doy por vencido/a.</i>	1	2	3	4	5
129.	<i>Soy fiel a mis propios valores.</i>	1	2	3	4	5
130.	<i>Siempre llamo a mis amigos cuando están enfermos.</i>	1	2	3	4	5
131.	<i>Siempre siento presente el amor en mi vida.</i>	1	2	3	4	5
132.	<i>Es importante para mí mantener la armonía dentro del grupo.</i>	1	2	3	4	5
133.	<i>Estoy fuertemente comprometido a los principios de justicia e igualdad.</i>	1	2	3	4	5
134.	<i>Creo que nuestra naturaleza humana nos lleva a trabajar juntos por metas comunes.</i>	1	2	3	4	5
135.	<i>Siempre soy capaz de mantener una dieta.</i>	1	2	3	4	5
136.	<i>Siempre pienso sobre las consecuencias antes de actuar.</i>	1	2	3	4	5
137.	<i>Soy siempre consciente de la belleza natural de lo que me rodea.</i>	1	2	3	4	5
138.	<i>Llego muy lejos a la hora de dar reconocimiento a la gente que ha sido buena conmigo.</i>	1	2	3	4	5
139.	<i>Tengo un plan sobre lo que quiero conseguir en los próximos cinco años.</i>	1	2	3	4	5
140.	<i>Mi fe me hace ser quien soy.</i>	1	2	3	4	5
141.	<i>Prefiero dejar a los demás que hablen sobre ellos mismos.</i>	1	2	3	4	5
142.	<i>Nunca permito que una situación deprimente me quite el sentido del humor.</i>	1	2	3	4	5
143.	<i>Tengo mucha energía.</i>	1	2	3	4	5
144.	<i>Siempre estoy dispuesto/a a dar al otro la oportunidad de disculparse.</i>	1	2	3	4	5
145.	<i>Puedo encontrar algo de interés en cualquier situación.</i>	1	2	3	4	5
146.	<i>Leo todo el tiempo.</i>	1	2	3	4	5
147.	<i>Analizar en profundidad las cosas es innato en</i>	1	2	3	4	5

<i>mi.</i>						
148.	<i>Soy una persona de ideas originales.</i>	1	2	3	4	5
149.	<i>Soy bueno/a percibiendo lo que otras personas están sintiendo.</i>	1	2	3	4	5
150.	<i>Tengo una perspectiva madura de la vida.</i>	1	2	3	4	5
151.	<i>Siempre afronto mis miedos.</i>	1	2	3	4	5
152.	<i>Nunca me distraigo cuando trabajo.</i>	1	2	3	4	5
153.	<i>Me enorgullezco de no exagerar lo que soy o hago.</i>	1	2	3	4	5
154.	<i>Me alegra tanto la buena suerte de los demás como la mía.</i>	1	2	3	4	5
155.	<i>Puedo expresar mi cariño o amor a otra persona.</i>	1	2	3	4	5
156.	<i>Apoyo sin excepción a mis compañeros de equipo o de grupo.</i>	1	2	3	4	5
157.	<i>No acepto el reconocimiento por un trabajo que no he hecho.</i>	1	2	3	4	5
158.	<i>Mis amigos siempre me dicen que soy un/a líder firme pero justo.</i>	1	2	3	4	5
159.	<i>Siempre sé cuándo parar.</i>	1	2	3	4	5
160.	<i>Siempre sé diferenciar lo bueno de lo malo.</i>	1	2	3	4	5
161.	<i>Valoro enormemente todas las formas de arte.</i>	1	2	3	4	5
162.	<i>Me siento agradecido/a por las cosas que he recibido en la vida.</i>	1	2	3	4	5
163.	<i>Sé que tendré éxito en las metas que me proponga a mí mismo/a.</i>	1	2	3	4	5
164.	<i>Creo que cada persona tiene un propósito en la vida.</i>	1	2	3	4	5
165.	<i>Casi nunca llamo la atención sobre mí mismo/a.</i>	1	2	3	4	5
166.	<i>Tengo un gran sentido del humor.</i>	1	2	3	4	5
167.	<i>No puedo contener las ganas de comenzar en un proyecto.</i>	1	2	3	4	5
168.	<i>Casi nunca intento tomar represalias.</i>	1	2	3	4	5
169.	<i>Me resulta muy fácil encontrar cosas que me entretengan.</i>	1	2	3	4	5
170.	<i>Si quiero saber algo, inmediatamente voy a la biblioteca o a internet y lo busco.</i>	1	2	3	4	5
171.	<i>Siempre tengo en cuenta los pros y los contras.</i>	1	2	3	4	5
172.	<i>Mi imaginación va más allá que la de mis amigos.</i>	1	2	3	4	5
173.	<i>Soy consciente de mis propios sentimientos y motivaciones.</i>	1	2	3	4	5
174.	<i>Los demás vienen a pedirme consejo.</i>	1	2	3	4	5
175.	<i>He superado sufrimientos y decepciones.</i>	1	2	3	4	5
176.	<i>Me comprometo con todo lo que haya decidido hacer.</i>	1	2	3	4	5
177.	<i>Preferiría morirme antes de ser falso/a.</i>	1	2	3	4	5
178.	<i>Disfruto siendo amable con los demás.</i>	1	2	3	4	5
179.	<i>Soy capaz de aceptar el amor o el cariño de los demás.</i>	1	2	3	4	5
180.	<i>Siempre respeto a los líderes de mi grupo, incluso cuando estoy en desacuerdo con ellos.</i>	1	2	3	4	5
181.	<i>Incluso si no me agrada alguien, le trato de forma justa.</i>	1	2	3	4	5
182.	<i>Como líder, intento conseguir que todos los miembros del grupo estén alegres.</i>	1	2	3	4	5
183.	<i>Sin excepción, hago a tiempo mis tareas del trabajo, de mis estudios o del hogar.</i>	1	2	3	4	5
184.	<i>Soy una persona muy prudente.</i>	1	2	3	4	5
185.	<i>Me asombran cosas sencillas de la vida que</i>	1	2	3	4	5



<i>los demás podrían no apreciar.</i>						
186.	<i>Cuando miro a mi vida, encuentro muchas cosas por las que estar agradecido/a.</i>	1	2	3	4	5
187.	<i>Confío en que mi manera de hacer las cosas dará los mejores resultados.</i>	1	2	3	4	5
188.	<i>Creo en un poder universal, en un dios.</i>	1	2	3	4	5
189.	<i>Me han dicho que la modestia es una de mis más notables características.</i>	1	2	3	4	5
190.	<i>Encuentro satisfacción en hacer reír o sonreír a los demás.</i>	1	2	3	4	5
191.	<i>No puedo casi contener las ganas de ver lo que la vida me tiene preparado en las semanas y años que vienen.</i>	1	2	3	4	5
192.	<i>Normalmente estoy dispuesto/a a dar a cualquiera otra oportunidad.</i>	1	2	3	4	5
193.	<i>Creo que mi vida es extremadamente interesante.</i>	1	2	3	4	5
194.	<i>Leo una gran variedad de libros.</i>	1	2	3	4	5
195.	<i>Intento tener buenas razones para mis decisiones importantes.</i>	1	2	3	4	5
196.	<i>En el último mes he encontrado una solución original a un problema en mi vida.</i>	1	2	3	4	5
197.	<i>Siempre sé qué decir para que la gente se sienta bien.</i>	1	2	3	4	5
198.	<i>Puedo no decirselo a los demás, pero me considero una persona sabia.</i>	1	2	3	4	5
199.	<i>Siempre expreso mi protesta cuando oigo a alguien decir cosas malintencionadas.</i>	1	2	3	4	5
200.	<i>Cuando hago planes, estoy seguro/a de que conseguiré llevarlos a cabo.</i>	1	2	3	4	5
201.	<i>Mis amigos siempre me dicen que tengo los</i>	1	2	3	4	5

<i>pies en la tierra.</i>						
202.	<i>Me encanta poder dejar que los demás también se luzcan.</i>	1	2	3	4	5
203.	<i>Tengo un vecino o alguien en el trabajo o en los estudios por quien realmente me preocupo como persona.</i>	1	2	3	4	5
204.	<i>Para mí, es importante respetar las decisiones hechas por mi grupo.</i>	1	2	3	4	5
205.	<i>Creo que todo el mundo debería tener la oportunidad de expresarse.</i>	1	2	3	4	5
206.	<i>Como líder, creo que todas las personas del grupo deberían tener la oportunidad de opinar sobre lo que el grupo hace.</i>	1	2	3	4	5
207.	<i>Para mí, la preparación es tan importante como el resultado.</i>	1	2	3	4	5
208.	<i>Siempre realizo mis elecciones con cuidado.</i>	1	2	3	4	5
209.	<i>Con frecuencia siento muchas ganas de disfrutar una buena obra de arte, como música, teatro o pinturas.</i>	1	2	3	4	5
210.	<i>Siento un profundo sentido de agradecimiento todos los días.</i>	1	2	3	4	5
211.	<i>Si me siento decaído, siempre pienso en las cosas buenas que hay en mi vida.</i>	1	2	3	4	5
212.	<i>Mis creencias hacen que mi vida sea importante.</i>	1	2	3	4	5
213.	<i>Nadie me describiría nunca como arrogante.</i>	1	2	3	4	5
214.	<i>Creo que la vida es más un patio de juego que un campo de batalla.</i>	1	2	3	4	5
215.	<i>Me despierto con una sensación de entusiasmo sobre las oportunidades del día.</i>	1	2	3	4	5
216.	<i>No deseo ver a nadie sufrir, ni siquiera a mi</i>	1	2	3	4	5

<i>peor enemigo.</i>						
217.	<i>Disfruto realmente al escuchar cosas de otros países y culturas.</i>	1	2	3	4	5
218.	<i>Me encanta leer libros que no son de ficción por diversión.</i>	1	2	3	4	5
219.	<i>Mis amigo/as valoran mi buen criterio.</i>	1	2	3	4	5
220.	<i>Tengo un fuerte deseo de hacer algo original en el próximo año.</i>	1	2	3	4	5
221.	<i>Es raro que alguien pueda aprovecharse de mí.</i>	1	2	3	4	5
222.	<i>Los demás me consideran como una persona sabia.</i>	1	2	3	4	5
223.	<i>Soy una persona valiente.</i>	1	2	3	4	5
224.	<i>Cuando logro lo que quiero, es porque he trabajado duro para conseguirlo.</i>	1	2	3	4	5
225.	<i>Los demás confían en mí para que les guarde sus secretos.</i>	1	2	3	4	5
226.	<i>Siempre escucho a la gente cuando habla de sus problemas.</i>	1	2	3	4	5
227.	<i>Comparto mis sentimientos con los demás con facilidad.</i>	1	2	3	4	5
228.	<i>Sacrifico con gusto mi propio interés en beneficio del grupo en el que estoy.</i>	1	2	3	4	5
229.	<i>Creo que es valioso escuchar las opiniones de todos.</i>	1	2	3	4	5
230.	<i>Cuando estoy en una posición de autoridad, nunca culpo a otros de los problemas.</i>	1	2	3	4	5
231.	<i>Hago ejercicio con regularidad.</i>	1	2	3	4	5
232.	<i>No puedo imaginarme a mí mismo mintiendo o haciendo trampas.</i>	1	2	3	4	5
233.	<i>He creado algo hermoso durante el último año.</i>	1	2	3	4	5

234.	<i>He sido profundamente afortunado/a en mi vida.</i>	1	2	3	4	5
235.	<i>Siempre espero que suceda lo mejor.</i>	1	2	3	4	5
236.	<i>Siento que tengo una misión en mi vida.</i>	1	2	3	4	5
237.	<i>La gente se siente atraída hacia mí porque soy humilde.</i>	1	2	3	4	5
238.	<i>Soy conocido/a por mi buen sentido del humor.</i>	1	2	3	4	5
239.	<i>La gente me describe como lleno de entusiasmo.</i>	1	2	3	4	5
240.	<i>Intento responder con comprensión cuando alguien me trata mal.</i>	1	2	3	4	5

Anexo 2: Instrumento sobre Percepción de los rasgos positivos en líderes (Zertuche, 2013)

Colaborador.

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

A continuación se enuncian diversas conductas. Lea atentamente cada frase y subraye la respuesta que más se asemeje a la realidad, refiriéndonos a la conducta de su jefe. Recuerde que este cuestionario es anónimo.

1. Es una persona a la que le gusta imaginar nuevas formas o métodos para hacer el trabajo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

2. Es una persona que le interesa averiguar lo que desconoce. No le gusta quedarse con dudas.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

3. Es una persona que piensa analíticamente las cosas y las examina desde todos los puntos de vista posibles.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

4. Es una persona que le interesa dominar habilidades nuevas.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

5. Es una persona que se pone en mis zapatos para entender mi situación.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

6. Es una persona que no titubea frente a un reto, sigue sus convicciones aun cuando las personas estén en contra de él.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

7. Es una persona que cuando se compromete a realizar una actividad, lo hace, a pesar de los obstáculos.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

8. Es una persona honesta, es responsable de sus acciones y puedo depositar mi confianza en él.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

9. Es una persona entusiasta en la realización de sus actividades.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

10. Es una persona que valora a sus trabajadores, se interesa por mantener buenas relaciones entre compañeros.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

11. Es una persona que se preocupa por mi bienestar, en general.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

12. Es una persona que se relaciona fácilmente, escucha atentamente y comprende cómo me siento.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

13. Es una persona que sabe trabajar en equipo y busca el beneficio de todos, en lugar de buscar su propio beneficio.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

13. Es una persona que sabe trabajar en equipo y busca el beneficio de todos, en lugar de buscar su propio beneficio.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

14. Es una persona que trata a todas las personas de la misma forma, sin tener favoritos.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

15. Es una persona que anima a su grupo a hacer las cosas, manteniendo buenas relaciones con los integrantes de su equipo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

16. Es una persona que no guarda rencores por errores, ni me los está recordando a cada rato.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

17. Es una persona que no anda presumiendo sus logros, no busca reconocimientos a pesar de sus habilidades.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

18. Es una persona que tiene cuidado en las decisiones que toma, y no habla sin pensar.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

19. Es una persona que no reacciona agresivamente ante crisis, y sabe controlarse.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

20. Es una persona que sabe apreciar la excelencia y el desempeño de los trabajadores.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

21. Es una persona que se toma el tiempo para agradecer tu esfuerzo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

22. Es una persona optimista, que espera lo mejor para el futuro y trabaja para lograrlo.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

23. Es una persona con humor positivo, no es frío y serio en todo momento.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

24. Es una persona que se conduce con moral.

a) Totalmente de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------	-----------------------------

Los siguientes enunciados son los mismos que en el ejercicio anterior.

Por favor, lea atentamente cada frase, cada una consta de una descripción, elija "Muy importante", "importante", "poco importante" y "nada importante", dependiendo de que tanto considere que dicha actitud, reflejada en su jefe, sea relevante para que usted y sus compañeros se sientan cómodos en el entorno laboral. Subraye la respuesta que elija. Recuerde que este cuestionario es anónimo.

1. Que sea una persona a la que le guste imaginar nuevas formas o métodos para hacer el trabajo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

2. Que sea una persona que le interese averiguar lo que desconoce. Que no le guste quedarse con dudas.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

3. Que sea una persona que piense analíticamente las cosas y las examine desde todos los puntos de vista posibles.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

4. Que sea una persona que le interese dominar habilidades nuevas.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

5. Que sea una persona que se ponga en mis zapatos para entender mi situación.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

6. Que sea una persona que no titubee frente a un reto, que siga sus convicciones aun cuando estén en contra de él.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

7. Que sea una persona que cuando se comprometa a realizar una actividad, la haga, a pesar de los obstáculos.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

8. Que sea una persona honesta, responsable de sus acciones y que me permita depositar mi confianza en él.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

9. Que sea una persona entusiasta en la realización de sus actividades.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

10. Que sea una persona que valore a sus trabajadores, que se interese por mantener buenas relaciones entre compañeros.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

11. Que sea una persona que se preocupe por mi bienestar, en general.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

12. Que sea una persona que se relacione fácilmente, que escuche atentamente y comprenda cómo me siento.

13. Que sea una persona que sepa trabajar en equipo y busque el beneficio de todos, en lugar de buscar su propio beneficio.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

14. Que sea una persona que trate a todas las personas de la misma forma, sin tener favoritos.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

15. Que sea una persona que anime a su grupo a hacer las cosas, manteniendo buenas relaciones con los integrantes de su equipo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

16. Que sea una persona que no guarde rencores por errores, ni que me los esté recordando a cada rato.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

17. Que sea una persona que no ande presumiendo sus logros, y que no busque reconocimientos, a pesar de sus habilidades.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

18. Que sea una persona que tenga cuidado en las decisiones que tome, y que no hable sin pensar.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

19. Que sea una persona que no reaccione agresivamente ante la crisis, y que sepa controlarse.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

20. Que sea una persona que sepa apreciar la excelencia y el desempeño de los trabajadores.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

21. Que sea una persona que se tome el tiempo para agradecer mi esfuerzo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

22. Que sea una persona optimista, que espere lo mejor para el futuro y trabaje para lograrlo.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

23. Que sea una persona con humor positivo, que no sea frío y serio en todo momento.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

24. Que sea una persona que se conduzca con moral.

a) Muy importante	b) Importante	c) Poco Importante	d) Nada importante
-------------------	---------------	--------------------	--------------------

## Anexo 3: Instrumento Encuesta dimensiones del Liderazgo(Galarza, 2019)

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con varias conductas y características relacionadas con la forma en que su jefe inmediato dirige a personas y equipos. Cada frase tiene cinco opciones de respuesta:  
1.-Nunca 2.- A veces 3.- Con frecuencia 4.- Casi siempre 5.-Siempre

1	Mantiene contacto con diversas organizaciones para ampliar su esfera de influencia	1	2	3	4	5
2	Selecciona y promueve a personas no convencionales con ideas originales	1	2	3	4	5
3	Inspira una visión compartida	1	2	3	4	5
4	Sabe dar el feedback en el momento oportuno y basado en hechos concretos	1	2	3	4	5
5	Tienen credibilidad debido a sus profundos conocimientos de asuntos y problemas	1	2	3	4	5
6	Es capaz de planificar, organizar coordinar y controlar el trabajo de grupos numerosos	1	2	3	4	5
7	Toma decisiones en forma autoritaria	1	2	3	4	5
8	Domina a los demás	1	2	3	4	5
9	Habla y actúa con sinceridad	1	2	3	4	5
10	Posee conocimiento, actualizado en la información	1	2	3	4	5
11	Se preocupa por el bienestar del grupo	1	2	3	4	5
12	Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa	1	2	3	4	5
13	Brinda asesoramiento y consejo	1	2	3	4	5
14	Sabe negociar eficazmente, con capacidad de hacer transacciones con otros en términos favorables	1	2	3	4	5
15	Lo que dice, lo dice con honestidad y franqueza	1	2	3	4	5



16	Persiguen de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos	1	2	3	4	5
17	Integra y administra el trabajo de sus subordinados	1	2	3	4	5
18	Promueve la confianza, la cooperación y el intercambio de ideas y conocimientos con otras áreas de la empresa	1	2	3	4	5
19	Transforma la estrategia en resultados	1	2	3	4	5
20	Es merecedor de confianza, se puede creer y confiar en él /ella y en su palabra	1	2	3	4	5
21	Es más intuitivo que el común de la gente	1	2	3	4	5
22	Se puede contar con él/ella	1	2	3	4	5
23	Maneja eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias	1	2	3	4	5
24	Inspira emociones , creencias, valores y conductas a los demás y les lleva a sentirse motivados a trabajar mucho	1	2	3	4	5
25	Tiende a ser un buen amigo de sus subordinados	1	2	3	4	5
26	Anticipa posibles eventos futuros	1	2	3	4	5
27	Dedica tiempo y atención a sus colaboradores	1	2	3	4	5
28	Obliga a los demás a aceptar sus valores y opiniones	1	2	3	4	5
29	Los resultados alcanzados por el directivo se relacionan fuertemente con la estrategia de la organización	1	2	3	4	5
30	Garantiza la imparcialidad y la igualdad de oportunidades para sus colaboradores	1	2	3	4	5

31	Gestiona las emociones de los miembros de su equipo y crea un entorno emocional cercano, transparente y de libertad	1	2	3	4	5
32	Les dice a sus subordinados lo que deben hacer de un modo prepotente	1	2	3	4	5
33	Respeto las opiniones, ideas o actitudes de sus colaboradores	1	2	3	4	5
34	Busca relaciones con personas clave relevantes tanto dentro como fuera de la empresa	1	2	3	4	5
35	Es organizado y metodológico en el trabajo	1	2	3	4	5
36	Aplica la lógica en su pensamiento	1	2	3	4	5
37	Demuestra experiencia en las tareas de dirección	1	2	3	4	5
38	Posee la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar la participación	1	2	3	4	5
39	Escucha y anima a sus colaboradores	1	2	3	4	5
40	Demuestra y transmite emociones fuertes y positivas en el trabajo	1	2	3	4	5
41	Cree en la superioridad de un grupo pequeño de gente con una formación y una historia similares y que dicho grupo debería gozar de privilegios	1	2	3	4	5
42	Moviliza y activa a sus seguidores	1	2	3	4	5
43	Se comunica con los demás frecuentemente	1	2	3	4	5
44	Orienta su atención y energía al logro de resultados para la organización	1	2	3	4	5
45	Es bien organizado, metódico, ordenado	1	2	3	4	5

46	Les pide ideas a la hora de tomar decisiones	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

## Anexo 4 Consentimiento informado, (Zertuche, 2013)

Ciudad de México a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2022

## CARTA DE CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN EL TALLER

Nombre \_\_\_\_\_

Presente

Deseo expresar mi consentimiento para participar de manera anónima y confidencial en el taller **“Aplicación de la Psicología Positiva para el desarrollo de habilidades del liderazgo”** al que usted me ha invitado que propiciará un mejor entorno laboral en la organización.

Se me ha informado que esta investigación pertenece a un proyecto llamado **“Aplicación de la Psicología Positiva para el desarrollo de habilidades del liderazgo”** en el que usted participa y que a la vez se está realizando en \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Entiendo que al participar en este taller, no habrá repercusión alguna en mi trabajo y la información recabada y analizada se utilizará en beneficio de la comunidad organizacional.

Sin más por el momento quedo de usted

Atentamente

\_\_\_\_\_

Nombre del participante

\_\_\_\_\_

Firma

## Anexo 5 ejemplo de Plan de acción de Fortalezas, Sánchez (2015)

FORTALEZA SUB-UTILIZADA	COMO SE SUB-UTILIZA LA FORTALEZA	ESTRATEGIA QUE PROMUEVA EL USO DE LA FORTALEZA	ENCARGADOS DE PROMOVER Y MONITOREAR LA EJECUCIÓN
Autenticidad y Valentía	En las reuniones ampliadas no se plantean las sugerencias, críticas o temas de interés de las asistentes de adulto mayor, pues hay compañeras que "se echan para atrás" a la hora de hablar se piensa que puede ser por miedo o porque les resulta más cómodo que otra persona hable. Cuando alguien plantea ciertos temas que se sabe que son de interés de todas, ésta persona no siente el apoyo de sus compañeras, siendo que muchas veces éstas las alejaban a hablar	Que cada turno realice reuniones para compartir con el equipo sus inquietudes y temas de interés	Se toma compromiso por parte de una representante de cada turno sumado al apoyo de una compañera (ambas presentes en la jornada) para motivar a sus equipos para que se efectúen las reuniones de turno y se plante la idea de elaborar pauta con temática de interés y firmas, con el énfasis de poder llegar a acuerdos como turno para plantear sugerencias a la directiva, mejorando los canales de comunicación dentro de los equipos y con el estamento superior. Representantes: Macarena(Turno Teresa F.) Pia(Turno Mauricio P) Alicia(Turno Isabel L.) Nelly(Farmacia Volante)
Trabajo en equipo	Comunicación e información deficiente dado que no se conocen bien entre las compañeras de trabajo, los temas se circunscriben al trabajo y no al conocerse más allá, conocer lo que sienten, sus vidas, brindarse apoyo, lo cual considero relevante para conformar un equipo afianzado en el que se tome en cuenta lo emocional	Aprovechar las instancias cotidianas como la hora de almuerzo y actividades extra para conocerse entre las compañeras de trabajo, plantear nuevos temas de conversación.	Todas las participantes se comprometen a poner de su parte para conocer más allá a sus compañeras
	Prácticas de asistencia al adulto mayor que arriesgan al trabajador y/o a sí mismos, pues hay compañeras que quieren asistir a ancianos sola, es decir, sin la ayuda de la compañera, arriesgándose a que se les caiga	Si alguna compañera quiere asistir sola al anciano, preguntarle por qué quiere asistirlo sola, insistir en ofrecerle apoyo e informar al paramédico en caso de acciones riesgosas  Plantear en reuniones de equipo este tipo de situaciones para buscar una mejor forma de proceder	Todas las participantes se comprometen a tomar una posición activa y propositiva frente a la situación

Anexo 6 Cuestionario sobre los temas proporcionados en el taller(elaboración propia)

- 1.- Define qué es liderazgo
- 2.-Enlista los diferentes estilos de liderazgo que existen y en qué consisten
- 3.-Define qué es la Psicología Positiva
- 4.-Indica cuantas fortalezas existen y cuántas virtudes
- 5.- ¿Qué son las emociones positivas?
- 6.- ¿Qué son los valores?
- 7.-Menciona cuales son las fortalezas a promocionar en el ambiente laboral
- 8.-Menciona las formas de liderazgo positivo
- 9.- ¿Qué es el liderazgo Coach?
- 10.- Menciona los beneficios de la Psicología Positiva en el ambiente laboral.

## Anexo 7 Evaluación del taller(elaboración propia)

<b>Evaluación del taller</b>				
Nombre del taller				
Nombre del Capacitador				
Marque la opción con la que este de acuerdo				
1 Deficiente 2 Regular 3 Bueno 4 Excelente				
La información fue clara y precisa	1	2	3	4
El capacitador mostro escucha activa con los participantes	1	2	3	4
Aclaró las dudas presentadas	1	2	3	4
El nivel de los temas fue entendible	1	2	3	4
La duración de la capacitación fue adecuada	1	2	3	4
Los conocimientos adquiridos tiene relación con el área de trabajo	1	2	3	4
Se cumplieron los objetivos de la capacitación	1	2	3	4
¿En qué otro tema le gustaría se le capacite?				