



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

DESARROLLO DE LÍDERES ORGANIZACIONALES COMO
TUTORES DE RESILIENCIA

Que para obtener el título de
Licenciada en Psicología

Presenta

Marlene Alegria Galicia

Asesor

Lic. Jorge Montoya Avecías

Dictaminadores

Mtro. Isaac Pérez Zamora
Mtra. Angela María Hermsillo García

Los Reyes Iztacala, Estado de México Enero 2020





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por tener un plan perfecto más allá de mi conciencia.

A Juan mi padre, por enseñarme con su ejemplo la importancia de contactar con otro ser humano.

A Josefina mi madre, por enseñarme el sentido de la responsabilidad y el trabajo.

A Juan Ricardo mi hijo, por ser el motivo más hermoso para romper mis paradigmas, ejemplo de alegría, fortaleza y resiliencia.

A mis sobrinas Melanie, Nahomi, Greace, Ollin, Ami y Kelly, por ser motivación e inspiración siempre.

A Jaqueline y Graciela mis hermanas por ser las mejores compañeras de vida y ejemplo de resiliencia.

A Cuauh mi compañero, por significar la psicología de una manera más humana.

Al profesor Jorge Montoya por su ejemplo de trascendencia y su permanente disposición.

RECONOCIMIENTOS



A la FES Iztacala de la UNAM por haber sido la mejor alternativa para encontrar un sentido de vida en el ámbito profesional.

A Don Eduardo Ramírez de Grupo Metropolitano por la oportunidad de continuar mi desarrollo profesional y por los constantes desafíos que me ofrece como opciones de crecimiento.

INDICE

Agradecimientos	II
Reconocimientos	III
Índice	IV
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I. Psicología Organizacional y Resiliencia	7
1.1 Psicología Organizacional	7
1.2 Organizaciones Positivas o Resilientes	16
1.3 Resiliencia Organizacional	19
1.4 Modelo de acción Resiliente MAR	24
Capítulo II. Psicología Positiva y Resiliencia	33
2.1 Psicología Positiva	34
2.2 Resiliencia	36
2.3 Modelos de Resiliencia	40
2.3.1 Modelo de la casita de la Resiliencia	40
2.3.2 Modelo de las verbalizaciones	43
2.3.3 Modelo de las 24 fortalezas	44
2.4 Factores de riesgo y protectores en las organizaciones	48
Capítulo III. Propuesta de Intervención para el Desarrollo de Líderes Organizacionales como Tutores de Resiliencia	49
3.1 Justificación	49
3.2 Objetivo	50
3.3 Alcances y Límites	50
3.4 Modelo Alegría	51
3.5 Actividades	52
Comentarios	63
Conclusiones	64
Referencias	65
Referencias Potenciales	69
Anexos	70

RESUMEN

La psicología organizacional apunta hacia la fundamentación, diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de individuos, grupos e incluso de las organizaciones, su meta principal debe dirigirse a la salud psicológica en el contexto organizacional; al equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. Refleja más interés en el empleado, ocupándose de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo. Esta área representa, en la actualidad, uno de los campos de más amplio ejercicio, considerando además sus diferentes variantes: psicología industrial, psicología del trabajo, psicología empresarial, psicología ocupacional, psicología organizacional etc. (Rodríguez, 2004). El presente trabajo desarrollado bajo la forma de Tesina, aborda esta área de la Psicología y se representa en tres capítulos, el capítulo uno trata sobre la psicología organizacional y la importancia de conocer y explicar el comportamiento de las personas, en algunas ocasiones predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas y sus implicaciones en el ámbito laboral. Por su parte en el capítulo dos se puede hacer referencia al concepto de Resiliencia Organizacional y Psicología Positiva, conceptos que revierten a la psicología tradicional la cual ha dedicado esfuerzo a estudiar los aspectos negativos y patológicos del ser humano.

Y finalmente en el capítulo tres partiremos de los conceptos que definen la Resiliencia como un proceso y cambio de paradigma, al abordar la Resiliencia en un contexto organizacional en el que las fuentes de amenaza provienen del ámbito organizacional y los factores de protección deberán estar enfocados a atender las actitudes individuales con la finalidad de permear en el ambiente laboral y específicamente en los líderes formales.

INTRODUCCIÓN

Al pensar en la situación actual de nuestro país, desde diferentes enfoques: económico, político y social, surge como común denominador entre todos ellos, el impacto que cada uno de estos tiene en las personas, en las familias y en las organizaciones, cada vez se hace más complejo encontrar espacios de desarrollo humano, la cantidad de información que se maneja por diferentes medios acelera el ritmo de vida a un grado en el que son pocas las oportunidades que las personas tienen para hacer una pausa, respirar profundo y preguntarse ¿cómo están?, ¿hacia dónde van?.

Sistemas más grandes como las organizaciones, parecieran tener objetivos claros “crecer”, “lograr”, “vender”, etc. Sin embargo, también se enfrentan a contextos afectados por nuevas políticas públicas, reformas, necesidades cambiantes de los clientes, tecnologías, normas, márgenes comerciales reducidos, medio ambiente, en fin, tantas variables como la organización identifique en cada momento de su historia, todo esto, genera retos diversos: permanencia en el mercado, adaptación a apertura comercial de mercados y en los mejores escenarios desarrollo sostenible de una organización.

El rol que juegan los colaboradores es determinante, pueden ser la fuente de creatividad e innovación o pueden ser quienes saboteen, aún sin intención, el desarrollo de la organización, las variables que influyen para que se presente cualquiera de estas dos dinámicas son muchas: la competencia del personal, la cultura organizacional, el clima laboral y la madurez de la organización, todas ellas desde una vista colectiva y sistémica, pero podemos también mirar de forma más particular y empezar por lo específico, respecto a las personas, ¿Qué hacen? ¿Qué sienten? ¿Qué piensan? ¿Qué postura y actitud deciden asumir frente a las crisis? y más aún ¿frente a desastres naturales o crisis sociales?.

La respuesta a estas preguntas, define de forma determinante, que pasará con la organización, pero también con cada individuo. El colaborador de una organización puede aprender a esperar, cuando los esfuerzos son aislados y no logra los resultados que espera, desarrolla una indefensión aprendida a partir de su propia frustración, esto significa que

puede llegar a creer que su conducta o actitud positiva (o negativa), no tendrá ninguna influencia sobre el desarrollo y devenir dentro de la empresa o los resultados de la misma, es decir que puede adquirir cierta apatía que le limita de aprender, tener esperanza, confianza en uno mismo y en los demás, a ser optimistas y a desarrollar propuestas que favorezcan su salud emocional (y psicológica), al mismo tiempo que potencialicen su labor dentro de la empresa y los resultados de la misma, incluso en las situaciones más adversas (Ramírez, 2012).

Dentro de las organizaciones, encontramos estructuras formales, mismas que tienen al frente de los grupos de personas a Jefes, Gerentes o Directores, los que deben responder por las metas de su área, departamento o empresa, y que a su vez representan a la organización en contextos socio-económicos más amplios. Su posición implica una responsabilidad formal, pero también responsabilidad moral, debido a que de sus decisiones y actitudes depende en cierta medida el ambiente en el que se encuentran sus colaboradores y por ende la armonía del desarrollo individual y empresarial. Durante décadas se les ha atribuido una responsabilidad de influencia en los grupos de trabajo, conocida como liderazgo.

Para Kinicki y Kreitner (2014) el perfil de los líderes ha evolucionado, pasando de centralizar las decisiones y soluciones a enfocarse ahora en los equipos de trabajo, los cuales están desplazando el esfuerzo individual como componente básico primario de las organizaciones, es por ello que el rol de los líderes se vuelve fundamental, en el sentido de orquestar los esfuerzos individuales de tal forma que logre cumplir con los resultados de su área o departamento, a partir de lo que los colaboradores hagan, parece lógico; sin embargo, y aunque existen muchos modelos que hablan del liderazgo, sigue siendo necesario trabajar para desarrollar en estos jefes formales, características, cualidades y habilidades que les permitan unir las competencias, motivación y potencial de un grupo de trabajo en beneficio de objetivos organizacionales, pero también a favor de objetivos de crecimiento y fortalecimiento humano, a la par del organizacional, pese al contexto de estrés incertidumbre y adversidad.

Existen líderes que desde una historia de vida resiliente, transforman organizaciones incipientes o “pequeñas” en compañías, líderes como por ejemplo Darwin E. Smith quien se diferenciaba por su humildad y casi estoica resolución ante la vida, en 1971, al ser nombrado director ejecutivo de Kimberly-Clark, transformó a la organización y la convirtió en la más importante productora de artículos de papel en el mundo (Collins, 2002).

Uno de los modelos que describe el rol del líder en las organizaciones y que más se acerca a la Resiliencia es el de Ontológico, el cual parte de describir al ser humano como un observador autónomo, distinto, único, y la individualidad que posee es el resultado de una suma de códigos culturales, vivencias personales, opiniones e intereses. Para acceder a un proceso de cambio transformacional en su vida, debe aprender a conocer y desarrollar al observador que es; es decir agudizar y ampliar su campo de visión Intrapersonal, llegado a ese punto, atreverse a modificar sus propios esquemas de forma consiente, atenta y dispuesta (Véliz 2014). Para ello, entra en juego la figura del jefe, quien debe poseer cualidades específicas que le permitan ejercer un rol de tutor Resiliente, de estas cualidades hablaremos en este trabajo.

Este coaching ontológico, da consistencia y sentido al trabajo, genera una articulación mayor en las prácticas diarias, una organización con un sentido claro es aquella en la que sus líderes observan el conjunto de la compañía, desde esta vista panorámica, aplican criterios sistémicos y comprometidos con el cuidado del negocio y de sus colaboradores (Véliz, 2014), este enfoque de cuidado lo concreta en una propuesta de Modelo de Acción Resiliente (MAR) que será descrito más adelante en este trabajo.

Para poder lograrlo, es preciso valorar la importancia del rol de estos jefes, retomar las aportaciones que han hecho diferentes modelos de liderazgo y enriquecerlo con el modelo de Resiliencia a partir de reconocer lo adverso del entorno y la oportunidad que esto brinda para crecer como seres humanos, entendiendo la Resiliencia como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas, superarlas e inclusive ser transformados por estas (Henderson, 2003).

El ¿cómo? convertir a los jefes en líderes resilientes dentro de las organizaciones, es el objetivo de esta investigación, la cual busca identificar los factores resilientes o protectores asociados al rol del líder, las herramientas que puedan favorecer este desarrollo y su impacto a favor de los equipos de colaboradores y la organización misma.

Algunos vehículos a favor de desarrollar factores resilientes, son el arte, el juego, la narrativa y la creatividad paradójica, esta última propuesta por De la Torre (2004), muestra el autor su asociación a las obras de gran tamaño con algún error, catástrofe o acontecimiento adverso.

En el marco de la creatividad, Abarca y Fariña (2009) realizaron un estudio para el desarrollo de Habilidades Creativas, como la originalidad, flexibilidad y elaboración, logrando como resultado identificar que a la par de lograr desarrollar habilidades Creativas, se han desarrollado factores de Resiliencia.

Otro caso es el citado por Veliz (2014) al referirse a una Minera que implemento un proyecto llamado Música del taller, en el cual integro la creatividad en 10 sesiones de 2 horas cada para construir instrumentos, entre los resultados encontraron que: la creatividad busca entregar soluciones a requerimientos urgentes, además de introducir una dimensión estratégica en tiempos competitivos.

En este sentido, De la Torre (2004) encuentra coincidencias entre lo que describe como la Creatividad Paradójica y la Resiliencia, al participar ambas del proceso para desarrollar capacidades de transformación personal y del medio.

Como parte de la fundamentación teórica, en este trabajo se utilizaran los modelos, que se consideran apropiados para el desarrollo en la construcción de líderes resilientes, tales modelos se describen oportunamente, solo por enunciarlos son:

- El modelo de la casita de la Resiliencia de Vanistendael y Lecomte (2002)
- El modelo de las Verbalizaciones Resilientes de Edith Henderson (2006)
- El modelos de las 24 fortalezas de Selligman (2011)

Así mismo, en el contexto organizacional, nos valdremos del Modelo de Acción Resiliente (MAR) de Fernando Véliz (2014), con la finalidad de robustecer la fundamentación teórica que sustenta los procesos de creación de líderes Resilientes.

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA

*“La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos”
-Albert Einstein.*

Conocer y explicar el comportamiento de las personas y en algunas ocasiones predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas y sus implicaciones en el ámbito laboral es lo que ocupa a la Psicología Organizacional. Las relaciones interpersonales son indispensables para el logro de los objetivos individuales y grupales, de ahí la importancia del rol del psicólogo desde un alcance de influencia amplio y profundo dentro de las organizaciones y su papel en la ejecución de funciones más concretas, las diferentes teorías desde las que se puede abordar y sus metodologías son temas que serán tratadas en el presente trabajo.

1.1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología organizacional apunta hacia la fundamentación, diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de individuos, grupos e incluso de las organizaciones en su alcance más amplio, su meta principal debe dirigirse a la salud psicológica en el contexto organizacional; al equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. Refleja más interés en el empleado, ocupándose de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo. Esta área representa, en la actualidad, uno de los campos de más amplio ejercicio, considerando además sus diferentes variantes: psicología industrial, psicología del trabajo, psicología empresarial, psicología ocupacional, psicología organizacional etc. (Rodríguez, 2004).

Es importante recordar cómo incursionó la disciplina psicológica en el ámbito empresarial. Esta área tuvo su origen en la psicología experimental, siendo considerados los psicólogos Hugo Münsterberg y Walter Dill Scout como sus fundadores. Los libros

Vocación y aprendizaje (1912) y Psicología y eficiencia industrial (1913), de H. Münsterberg son los primeros textos en este campo y tratan temas como “métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad” (Hergenhahn, 2001 citado en Coronado, 2013).

Los mayores avances en este campo, como en la mayoría de disciplinas científicas, se presentaron a partir de las guerras mundiales. En 1917, durante la primera guerra, comienza a verse la utilidad de esta área a través de las pruebas de capacidad mental como el Army Alpha y el Army Beta.

Por su parte Forero y Perilla (2004) refieren que los estudios de Hawthorne, en 1924, muestran cómo los aspectos sociales afectan el comportamiento y el desempeño de los empleados. Durante la segunda guerra mundial, en 1944, la APA (American Psychological Association) reconoce el carácter científico del área y abre la Division 14 of Industrial and Business Psychology, que en 1970 cambió su nombre a Division of Industrial and Organizational Psychology.

En la APA se genera también el primer código de ética cuyos principios básicos son los siguientes: competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social, atinentes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular.

Ya para 1970, un mayor número de empresas contaban con la presencia de un psicólogo, si bien, muchas más sentían la necesidad de esta disciplina en el ambiente laboral. Desde ese entonces, son múltiples los campos de acción configurados para el psicólogo industrial siendo acciones referentes a su papel: Análisis de puestos, selección, formación, evaluación, condiciones de trabajo, inducción, comunicación, salud ocupacional, motivación, etc. (Forero y Perilla 2004).

En la actualidad el papel del psicólogo organizacional se ha ampliado ya que ha sido de gran importancia el diagnóstico en la empresa, donde analizará y evaluará las distintas áreas identificando los aspectos que requieren atención e intervención y es aquí donde el psicólogo aplicará sus conocimientos para un buen funcionamiento de la organización.

Es importante reconocer que el concepto de psicología organizacional es clasificado de diferentes formas, por ejemplo según Campbell (2002, citado en Correa 2013), en Norteamérica, se agrupa en tres disciplinas: psicología del personal, psicología organizacional y psicología de los factores humanos.

La psicología del personal se dedica a procesos como: selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño. La psicología organizacional estudia temas como la motivación de los empleados, satisfacción en el trabajo y liderazgo. La psicología de los factores humanos estudia los aspectos cognitivos y fisiológicos del desempeño de los individuos.

Esta disciplina, a lo largo del tiempo ha crecido y se ha ido actualizando para poder cubrir las necesidades de las empresas y las diferentes instituciones, ya que cada día la demanda es mayor y de acuerdo con Rodríguez (2004) la definición ha evolucionado pasando de ser “psicología industrial” a “psicología de las organizaciones” o “psicología organizacional”. La psicología organizacional surgió porque durante años se ha comprobado que cuanto más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más indicios reunían para probar que las organizaciones son un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual y grupal.

La psicología organizacional tiene un carácter multidisciplinar y por tanto, debe considerarse como un campo más de la investigación dentro de las ciencias sociales. Desde éste enfoque, las realidades sociales inmersas en la definición del objeto de estudio de la psicología de las organizaciones (individuos, grupos, y organizaciones) pertenecen a

diferentes niveles de análisis, de modo que pueden ser abordados de manera aislada o separada y ser analizadas desde diferentes enfoques o en función del nivel de interés.

Tomando en cuenta lo anterior es importante entender cómo es que funcionan las organizaciones ya que al igual que las personas, son sistemas dinámicos vivos que están orientados al resultado, por ende viven momentos de adaptación, ajuste y reorganización.

En las organizaciones este cambio debe ser planeado y no fruto del azar, debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, y hacerlo con tiempo y costos mínimos a partir de las competencias de su talento humano; competencias que le permitirán cambiar y satisfacer las necesidades de los miembros, así como tomar un papel más activo en la misión de una empresa.

Una de las razones para dirigir los esfuerzos de la organización hacia su recurso humano es la creciente preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales, la salud de los trabajadores y la importancia de generar y mantener altos niveles de motivación entre ellos. Entender a las empresas de hoy hace indispensable diseñar programas de salud laboral dentro de un enfoque participativo, que permita no sólo identificar las necesidades reales y prioridades de cada empresa o los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral que afectan la salud integral de los trabajadores, sino también dirigir los esfuerzos hacia metas reales y resultados claros que permitan el control y seguimiento de los factores de riesgo psicosocial que aquejan a los trabajadores.

Diferentes autores mencionan que la psicología organizacional es fundamental para mejorar la interacción entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por una parte, y por otra, tomar en cuenta las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera y dentro del trabajo; lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud y rendimiento y la satisfacción del trabajador (García, Rubio y Bravo, 2007).

Lo que Véliz (2014) plantea es uno de los modelos psicológicos más actuales que hace énfasis en el cuidado de las personas es la Resiliencia Organizacional desde el cual, sin descuidar la aportación al negocio, coloca a las personas en un lugar prioritario, no solo como entes productivos, sino como seres humanos, que al pasar horas en un ambiente laboral, pueden encontrar en este, un espacio de crecimiento y aprendizaje, no sólo técnico sino humano, considera también que la incertidumbre en el contexto actual puede ser el motivo por el cual las organizaciones incorporen en su estrategia y filosofía organizacional elementos que faciliten el desarrollo humano en la vida cotidiana.

Es importante tener presente la importancia de la psicología en las organizaciones, así como tener clara la diferencia entre el rol y el papel del psicólogo cuyo objetivo es para cubrir las demandas y las necesidades de las empresas y sus trabajadores al favorecer la creación de un círculo virtuoso entre resultados organizacionales y calidad de vida de sus colaboradores.

Para diferenciar entre el papel y el rol del psicólogo dentro de las organizaciones, daremos al primero un alcance concreto en cuanto a sus funciones, y al segundo, refiriéndonos al rol, un alcance estratégico y más cualitativo, donde su impacto no solo se refiere a la tarea que realiza, sino también al lugar moral que adquiere dentro la organización (más allá de su puesto en el organigrama), donde sus comportamientos, valores y opinión logran influencia en los líderes, estrategia y objetivos de la organización.

Desde su rol, el psicólogo organizacional, al interior de la empresa, ya sea como Director del Talento Humano, Gerente de Gestión Humana, Gerente de Capacitación, Ejecutivo de Atracción del Talento, Asistente de Gestión Humana, por citar algunas nomenclaturas (que se definirán en función de la cultura organizacional) y desde distintos departamentos del área de Talento, Factor o Recursos Humanos, tiene el reto de aportar elementos de desarrollo, tanto para sí mismo, como para los demás miembros de la organización; lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de su influencia en la

cultura organizacional, y cada ámbito empresarial particular, donde el psicólogo funge como participante y experto.

Para que el psicólogo realice aportaciones desde un enfoque concreto en las organizaciones, se pueden delimitar cuatro roles, que son los pilares para llevar a cabo su actuación dentro de la empresa (Ulrich, 2006):

- **Socio estratégico.** Define la misión, visión y valores de la organización, así como la estrategia empresarial. Realiza diseños de cultura y estructura organizacional (alcance, verticalidad, flexibilidad). Hace preguntas, diagnósticos e intervenciones para que dichas estrategias se lleven a la acción.
- **Experto en administración.** Se apoya de diversas herramientas (cuestionarios, entrevistas, sistemas, baterías psicológicas, etc.) para ejecutar las acciones que permitan a los colaboradores contribuir al logro de los objetivos, como pueden ser: atracción de personal, capacitación y evaluación del desempeño; todo ello siempre tomando como referencia la filosofía y la estrategia organizacionales.
- **Adalid de los empleados.** Este rol demanda que el psicólogo cuente con habilidades para ganar la confianza y autoridad moral ante los empleados; que le permitan conocer de primera mano, las necesidades del personal y hacer que éstas se cubran. Además, atiende temas referentes al clima laboral, integración de los equipos de trabajo, o de ejecutivos de diferentes niveles, que puedan a su vez, incidir en mejorar las condiciones laborales y el bienestar del resto del personal.
- **Agente de cambio.** Frente a los cambios por los que pasa la organización, el psicólogo puede facilitar que éstos se realicen de manera más efectiva, y tome en consideración las resistencias, temores y necesidades de los colaboradores, a fin de lograr que los cambios a diferentes niveles (individual, de equipo u organización) sean más rápidos, efectivos y permanentes en el largo plazo.

Con la adopción de estos cuatro roles en su práctica profesional, el psicólogo entonces se posiciona como un especialista, capaz de procurar el bienestar del capital humano de la organización (agente de cambio), ejercer liderazgo, analizar cuáles son los valores, costumbres y reglas de la cultura organizacional (socio estratégico), así como de promover programas para la selección y la solución de conflictos de la administración del personal (experto en administración), con el fin de mantener un buen clima organizacional dentro de la empresa. (Orozco, López, Zuleta, Giraldo, Gómez, Molina, Álvarez, Valencia, Ramírez y Páez, 2013).

En consonancia con dichos roles y ahora desde el papel concreto que tiene al ocupar un puesto particular en la organización, puede realizar distintas funciones concretas como por ejemplo son el análisis de puestos, la admisión de personas y la aplicación de pruebas. Las actividades profesionales que realiza dependiendo del papel que tenga en la organización generalmente, incluyen las siguientes Muchinsky (2002, citado en Orozco, López, Zuleta, Giraldo, Molina, Álvarez, Valencia, Ramírez y Páez 2013):

- Desarrollo y aplicación de métodos de evaluación para la selección, ubicación y promoción de empleados en los puestos de trabajo, con el objetivo de colocar a las personas en cargos compatibles con los intereses y habilidades individuales de éstas.
- Identificar las habilidades (competencias) de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en los puestos de trabajo, además de determinar si los programas de capacitación y desarrollo propuestos por la organización han sido exitosos, dentro de estos programas puede ser instructor en temas de desarrollo humano.
- Evaluar el desempeño con la medición del rendimiento de equipos de trabajo, o unidades dentro de la organización, pero también desde un enfoque cualitativo en cuanto a calidad de las interacciones.
- Analizar y diseñar la estructura organizacional con el objetivo de maximizar la satisfacción y eficiencia de los empleados, procesos, grupos de trabajo y clientes.

- Atender la salud emocional y aquellos factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea más productiva, pero también atiende la calidad de vida desde el ámbito laboral.
- Diseño de sistemas de trabajo que puedan ser operados eficazmente de acuerdo con las capacidades humanas, haciendo uso de otras disciplinas como la fisiología o medicina industrial.
- Coach grupal o individual que facilite la integración y desarrollo de colaboradores o equipos de trabajo.

El psicólogo en las organizaciones tiene un reto muy importante, ya que al ser parte del sistema es indispensable que cuente con cualidades personales y éticas que le permitan mantener la autoridad moral que le facilite ser escuchado y su aportación contribuya durante cualquiera de las funciones ya expuestas, la discreción, objetividad, imparcialidad, sensibilidad, escucha efectiva, asertividad y liderazgo, son algunas de las cualidades o competencias que debe poseer y/o desarrollar para poder contribuir efectivamente dentro de la organización, además de la formación y dominio de competencias técnicas.

Para llevar a cabo sus funciones de forma satisfactoria, en la actualidad, el psicólogo organizacional requiere competencias para dominar los temas relacionados con la administración y gestión del talento humano.

Para alcanzar las metas de la empresa, debe perfeccionar la habilidad de convocar personas e influir en ellas, así como la comunicación, dado que es necesario transmitir información oportuna y confiable; trabajar en equipo, adaptarse y ser flexible a los cambios del entorno. De igual manera, debe tener habilidades para describir, predecir y modificar la conducta individual y grupal en contextos organizacionales; aplicando herramientas que lleven al mejoramiento de los niveles de bienestar físico, mental y social de los empleados (Cárdenas, 2013).

Tal como se ha visto el panorama profesional del psicólogo organizacional es muy amplio y sumamente enriquecedor. El psicólogo tiene un ambiente profesional accesible y permeable, y que le dará toda la colaboración necesaria para mejorar la calidad de la relación humana y la eficiencia de la organización.

El papel del psicólogo se ha modificado junto con la evolución de la psicología de corte organizacional. En un principio, sus funciones estuvieron al servicio del ejército, principalmente en el reclutamiento de personas que cumplieran una serie de características para participar en los procesos de la guerra. Todo esto iba ligado con la psicometría, que brindaba herramientas para seleccionar y evaluar aspectos de personalidad, lo que permitía poder ubicar personas en cargos dentro de las organizaciones militares. Posteriormente, el papel del psicólogo organizacional tomó un nuevo rumbo a partir de los resultados de la segunda guerra mundial; en la que se puso énfasis en la esperanza de un mundo mejor y de poner fin a la pobreza, las desigualdades y los privilegios. Esto significó la necesidad de reevaluar el concepto de trabajo, para ello, se puso menos acento en la estructura, el orden y las reglas; y se le dio más hincapié a las relaciones humanas (Furnham, 2001).

Se puede decir que los psicólogos con énfasis en el área organizacional son privilegiados en las empresas para liderar los procesos de gestión humana, tal como refieren Forero y Toro 2004 (citado en Cárdenas 2013) dado que en el mundo globalizado, el talento humano debe ser más creativo, multifuncional, seguro, orientado hacia el cliente, flexible, cooperativo, conocedor de negocios y orientado hacia la calidad.

El psicólogo organizacional realiza una aportación, cuando equilibra los procesos internos de la organización, las políticas y filosofía, la incluir en estos elementos, criterios que cuiden a las personas, que logren hacer ver a los diferentes niveles de la organización el ciclo virtuoso que se genera cuando son los mismos colaboradores quienes se encargan de cuidar posteriormente a la organización, esto se logra cuando se sienten, comprometidos, motivados, valorados y ven que su trabajo toma un sentido o significado, más allá de la remuneración económica Véliz (2014), es por ello que para las empresas es

importante contar con psicólogos que nutran desde una perspectiva más sensible y humana.

1.2 ORGANIZACIONES POSITIVAS O RESILIENTES

Como se mencionó anteriormente, el término “resiliencia” (resilience o resiliency), se ha utilizado comúnmente en la física para referirse a la capacidad que un cuerpo posee para doblarse, estirarse o comprimirse y después recuperar su forma original. Más recientemente, este término se ha incorporado a la psicología, empleándose para designar como “resilientes” a aquellas personas que se adaptan a los cambios y hacen frente a las adversidades, transformando los problemas y las situaciones estresantes o nocivas en oportunidades. El término ha sido empleado en el planteamiento de modelos de análisis e intervención en las ciencias sociales y pedagógicas como la capacidad que pueden tener las comunidades (barrios, poblaciones etc.) o los niños (y sus familias) para enfrentar las situaciones de dificultad saliendo de éstas enriquecidos o fortalecidos.

El enfoque de resiliencia en las organizaciones sociales (u organizaciones resilientes), se refiere a la capacidad de que tienen los miembros de un grupo u organización social, para superar las adversidades, en un enfoque positivo; inicialmente en cada uno de sus miembros y luego juntos como un todo.

Desde la perspectiva anterior cabe señalar que su aplicación es muy amplia; de hecho se puede aplicar a cualquier grupo humano, sin límites en el número de integrantes, y sin importar los fines que tenga dicha asociación.

No obstante lo antes mencionado cabe aclarar que el enfoque resilientes en grupo humanos, tiene diferentes aplicaciones según su campo de aplicación, que puede variar desde las organizaciones más desinteresadas y altruistas, hasta los sistemas más enfocados en resultados, donde el grado de exigencia al integrante del grupo y a la organización es mucho más alto.

Por ejemplo Muñoz, Vélez y Vélez (2005) postulan que existe un nuevo marco de comprensión de la salud, dentro del cual, la resiliencia se presenta como una condición necesaria básica para los procesos de cuidado ya que insta una posición activa y protagónica de todos los agentes para la resolución de las situaciones que afectan el bienestar y el desarrollo personal en una comunidad. Su tesis es la de centrar la intervención en tres aspectos básicos.

- a. Ayudar a tomar conciencia de la situación
- b. Ayudar en la superación de la experiencia promoviendo una filosofía positiva,
- c. Regresar la ayuda mediante el acompañamiento y modelado de las actitudes aprendidas.

Su investigación se centró en aspectos en el cuidado de la salud en mujeres, que enfrentaron situaciones estresantes de sus vidas, por ejemplo situaciones relacionadas con las condiciones de discriminación violencia doméstica, y abuso sexual. Además de aquellas que han vivido en condiciones de dependencia emocional y económica, o que han sufrido la pérdida del esposo o hijos(as), situaciones relacionadas con la gestación y la crianza de los hijos(as) y la discapacidad (Muñoz, Vélez y Vélez 2005)

Resulta importante entender la resiliencia como un proceso de superación de la adversidad y de responsabilidad social, su uso puede darse extendidamente a todos los sectores que trabajan en conjunto para obtener un fin. En un estudio con niños sujetos a maltrato, realizado por la autora se resalta la implantación de programas de protección como mecanismo de desarrollo humano, que enfatizan el potencial de cada sujeto así como de su entorno cultural, al mismo tiempo que hace también una llamada a la responsabilidad colectiva (Muñoz 2005).

Derivado de su estudio se desprende la importancia del vínculo y la solidaridad entre los integrantes del grupo, el cual invita a un cambio de perspectiva en la prevención e intervención, es decir; a no dirigirse a los niños que participaron en su investigación

como víctimas, sino como personas con recursos para desarrollar sus propias habilidades de resiliencia y ser un recurso para alguien más (Muñoz, 2005).

Así mismo, en el entorno laboral, es posible encontrar personas quienes, a pesar de soportar el aumento de la exposición a factores de riesgo psicosocial, acaba rápidamente aceptando las condiciones y adaptándose a los cambios de forma natural, encontrando estrategias adecuadas y propias para elaborar planes de acción que resuelvan los problemas que enfrentan. De esta forma, encontraremos en los ambientes laborales, personas que se frustran y se quejan pero pueden hacer su trabajo y salir casi ilesos emocionalmente, personas que no son capaces de realizar sus tareas por más que lo intenten y otras que lo aceptan y se hacen con ello encontrando la manera de optimizar su tiempo. Este último sería un ejemplo de un grupo de personas llamadas “resilientes”, puesto que ven la situación como un reto que deben manejar y superar de forma análoga a: los estudiantes y mujeres que describen.

En el campo laboral y empresarial, la mayor parte de los estudios sobre Resiliencia se han centrado en investigar aquellos factores, que provocan malestar en el trabajador, o que hacen que el trabajo no suponga una fuente de satisfacción, seguridad y rendimiento en la empresa.

Según Farías (2008, citado en Molina, Gutiérrez, Hernández y Contreras 2008), existen ambientes laborales nocivos, en los que se generan condiciones que afectan a la organización y a las personas que participan en ella. Tales condiciones se presentan por circunstancias que varían desde un estilo de dirección inadecuada, hasta casos de acoso laboral. También se cuentan casos de estrés por cargas excesivas de trabajo, falta de capacitación, o cambios inesperados en la organización.

Paralelamente Atehortúa (2002), menciona que cuando se aborda el tema de las crisis en las empresas el tema esta principalmente orientado a resultados finales en términos de mercado, de finanzas o de producción. En tanto que aspectos como calidad de vida, estrés, o salud emocional pasan a segundo plano. No obstante que las condiciones de trabajo, hagan que el medio demande conductas y actitudes específicas para enfrentar no

sólo las situaciones normales (de competencia empresarial), sino también requiere esfuerzos adicionales y específicos para orientar los comportamientos humanos, en ambientes nocivos, estresantes o difíciles.

Muchos factores contraproducentes relacionados con la subsistencia y expansión de la empresa, harán referencia al clima organizacional como el resultado de una serie de decisiones, hechos, políticas que vuelven tóxico el clima laboral, generando: estrés, insatisfacción, inseguridad, frustración agresividad, e inclusive violencia dentro la organización, al mismo tiempo que limitan un ambiente de trabajo basado en la participación, la solidaridad y el compromiso, que propiciaría que se puedan sortear las crisis con mayor facilidad (Atehortúa 2002).

Según el autor, en los comportamientos intra-organizacionales hay unas categorías de análisis que aparecen subyacentes y que han sido tratadas parcial o tangencialmente al analizar desde otras ópticas los procesos humanos que se dan dentro de las organizaciones. El planteamiento del autor es que estas categorías deben dar alguna explicación del porqué unas organizaciones y unas personas dan respuestas positivas a pesar de las dificultades con una mayor facilidad y propiedad que otras. Del porqué algunas empresas y algunas personas resurgen de las dificultades fortalecidas y con una mayor contundencia en su accionar y resultados.

1.3 RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Más allá de su existencia jurídica y de su función económico-social, las organizaciones empresariales están constituidas por personas, por lo tanto son dependientes de aspectos humanos, sin importar su giro comercial, industrial, financieras o de cualquier otro tipo están siempre supeditadas al estado psicofísico de sus integrantes, ya que en última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que inciden directamente en el resultado final del negocio.

Existe por tanto una interrelación recíproca influencia entre la organización y el individuo, en la que: todo aquello que promueva salud y realización personal de los

empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para el desarrollo humano del sujeto, así como la calidad de producto de su trabajo. Por otra parte, solo el individuo puede utilizar su saber creativo para cambiar la dirección de la empresa, mejorar su perspectiva o limitarla.

Basada en los aspectos antes mencionados, Hamel y Välikangas (2003), refieren que las empresas exitosas, especialmente aquellas que disfrutaron de un ambiente relativamente benigno, encuentran muy difícil reinventar su modelo de negocios. Cuando enfrentan un nivel de turbulencias que es capaz de romper los paradigmas, frecuentemente experimentan un profundo y prolongado contratiempo. Los autores definen a las empresas resilientes como:

“Una organización que posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas y de aprender de estas experiencias aprovechándolas como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia.

El elemento que diferencia a la resistencia de la resiliencia es que en el segundo concepto la organización no sólo se limita a capear el temporal, sino que emerge transformada por las experiencias de la adversidad. “

La definición dada por Hamel y Välikangas (2003), coincide ampliamente con la dada por Muñoz, Vélez, y Vélez (2005). Además de que las diferencias dadas con otros autores se remiten a algunos términos. No obstante el enfoque primordial de todas las definiciones es transformar las amenazas que generan estrés, en oportunidades de crecimiento.

Más ampliamente Meneghel, Salanova y Martínez (2013) afirman que no se trata de un atributo estático con el que se cuenta o no, sino que más bien es el resultado de procesos de los que la empresa se vale para hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

No obstante otros autores como León (2013) Señalan que no es necesario que exista una crisis o se presente una perturbación, para que exista o haya presencia de resiliencia organizacional dentro de una empresa, sin embargo el autor señala que en las empresas que han sufrido fuertes reveses y han sabido reinventarse son catalogadas como mas resilientes.

En este sentido Muñoz, Vélez, y Vélez (2005) mencionan tres características de la Resiliencia organizacional, la cual en este punto se define como la resiliencia que se permea a toda la empresa desde sus miembros (empleados o asociados), hasta el conjunto de la organización.

- Aceptan la realidad: Las organizaciones y personas resilientes son las que saben ver la realidad tal y como es, a menudo en toda su crudeza. En cuanto al liderazgo, implica comunicar con transparencia, informar de la situación real. No obstante que existe la falsa creencia de que es la gente optimista la que supera las dificultades, en realidad, el optimismo sistemático puede conducir a continuos choques de realidad, generando conflicto.

- Encuentran sentido: saber extraer lecciones existenciales de las situaciones más comprometidas. En este sentido Muñoz, Vélez, y Vélez (2005) resaltan la importancia de que la organización cuente con un sistema de valores sólido, que generen sentido porque ofrecen maneras de interpretar y encauzar los acontecimientos (resignificar). Las organizaciones más resilientes son las que cuentan con los sistemas de valores más estables y compartidos.

- Además son capaces de improvisar: saber hacer el máximo con lo que se tiene a mano. Ver posibilidades donde los demás sólo ven confusión, según los autores la improvisación más efectiva es la que se elabora sobre la base de unas normas y unas rutinas sólidamente fijadas. Es el caso de la organización de mensajería UPS que fue

capaz de entregar paquetes en medio del caos de un huracán porque da margen de maniobra y decisión a los trabajadores que se topan con contratiempos.

El papel del profesional en la intervención, es el de facilitador del proceso resilientes, además, servir como fuente de apoyo externo, para que se sientan respaldadas y con el apoyo de alguien que cree en ellas. Los autores enumeran una serie de aspectos esenciales, según los cuales cualquier grupo humano o empresa, puede desarrollar el enfoque resilientes. Este modelo se mencionó en el apartado anterior, y a continuación se explica con más detalle (Muñoz, Vélez, y Vélez 2005).

a. Ayudar a tomar conciencia de la situación, buscando dimensionar de manera adecuada la circunstancia adversa al mismo tiempo que se reconocen las limitaciones para la acción, se busca mantener la calma, y se propicia el buen humor.

b. Ayudar en la superación de la experiencia promoviendo una filosofía positiva, en este sentido los autores refieren los siguientes aspectos:

- Ayudar a superar las pérdidas afectivas, cambios en el rol social, liberación de las culpas.
- Maximizar la comunicación como un medio para solicitar ayuda y ser solidario.
- Promover la participación activa en los programas existentes, como un método de integración social.
- Promover una filosofía de vida positiva, analizando las bondades de la vida, la importancia de los proyectos de vida.

c. El desarrollo individual que favorezca:

- Regresar la ayuda mediante el acompañamiento y modelado de las actitudes aprendidas.
- Potenciar fuerzas internas de la organización como son: la creencia en sí mismos, la autodeterminación, la comparación positiva y el autocontrol.

- Reafirmar la dimensión espiritual, entendiendo esta como un medio de reflexión que genere una conexión con el self, conexión en la que prevalezca la comprensión, la paciencia y la esperanza.

Cabe mencionar que Muñoz et al. (2005). el objetivo de toda la intervención es ayudar a los miembros de una comunidad a ser personas resilientes, mientras que para Meneghel, Salanova y Martínez (2013) Esto significa, que las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, son personas más abiertas hacia las nuevas experiencias, más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes. Señalan que en el ámbito laboral, por ejemplo, la Resiliencia puede ayudar a los trabajadores para cumplir de mejor manera sus tareas, aprovechando las oportunidades que se les presentan y fortaleciéndoles como personas y equipo de trabajo.

En este sentido Meneghel, Salanova y Martínez (2013) coinciden con Bandura, el cual plantea que los individuos están insertos en relaciones sociales, por lo cual es razonable suponer que experimentan influencia de procesos grupales de todo tipo, desde experiencias nocivas, hasta cooperación altruista. Así se entiende que la resiliencia colectiva puede, por lo tanto, ser considerada una capacidad positiva significativa, puesto que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy demandantes, partiendo de la experiencia y la cooperación del grupo.

En el apartado siguiente se describe cuáles son los elementos que promueven la formación de organizaciones resilientes, sus factores, variables y participantes.

1.4 MAR: MODELO DE ACCIÓN RESILIENTE

Véliz (2014) en el área de Psicología Organizacional y más concretamente Resiliencia Organizacional, propone el modelo MAR (Modelo de Acción Resiliente), proponiendo en este una forma de entender cómo la organización puede emprender –pese a adversidades- una vida plena y cargada de oportunidades, cuyo propósito es cuidar internamente a las organizaciones.

MAR: Modelo de Acción Resiliente

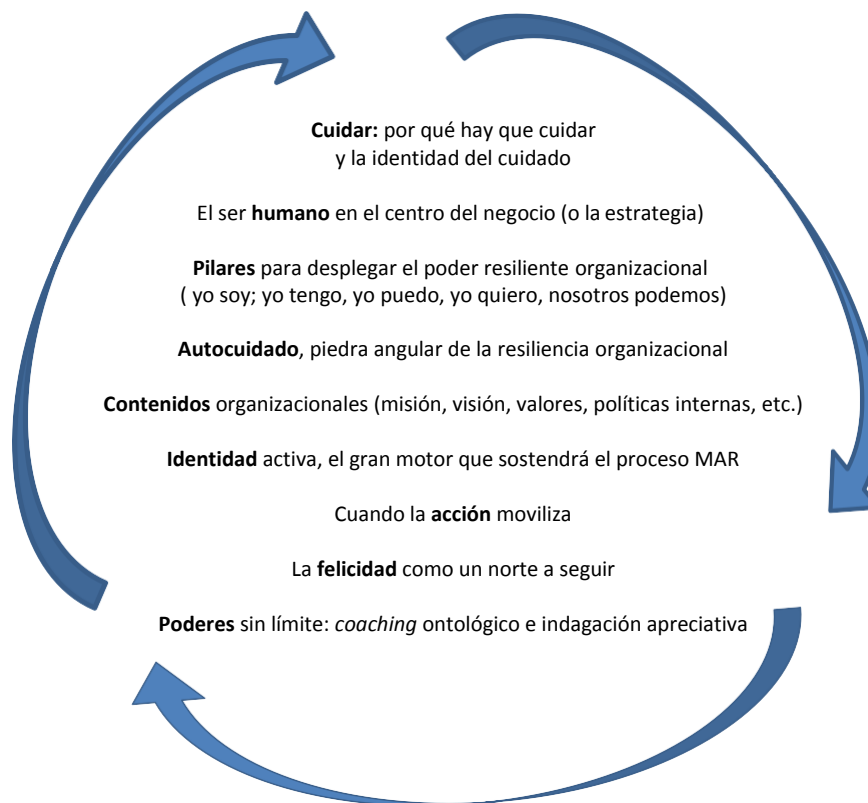


Figura 1. Modelo de acción Resiliente MAR

Fuente: Veliz, M. (2014). Resiliencia Organizacional. Barcelona España: Editorial Gedisa.

❖ Cuidar: Por qué hay que cuidar y la identidad del cuidado

Para describir este elemento integra tres conceptos: cuidado, aprendizaje y ganar-ganar.

Entiende el concepto de cuidado y autocuidado, en un sentido de diligencia, atención, solicitud a la realización de algo, vivir advirtiendo, atento y al servicio de un bienestar individual y grupal, es vivir en y desde el cuidado. De este modo, cuidar es sostener la conservación de un sistema.

Los cuidados que Véliz (2014) sugiere para sostener el crecimiento de una organización son:

- Cuidar a sus líderes
- Cuidar a los trabajadores
- Cuidar a los proveedores
- Cuidar a los clientes
- Cuidar el negocio
- Cuidar a los potenciales clientes
- Cuidar la relación con la prensa
- Cuidar el diálogo con los líderes de opinión
- Cuidar el diálogo con la competencia, con el sector
- Cuidar la relación con la sociedad en general
- Cuidar sus creencias, sus ritos, mitos e hitos
- Cuidar el planeta
- Cuidar sus conversaciones
- Cuidar la creatividad interna

El siguiente concepto es el de aprendizaje, lo integra al de cuidado al referirse a la necesidad de aprender muy bien ¿qué cuido? ¿Por qué lo cuido? ¿Qué me falta por conocer para hacer de este cuidado un espacio de toma de conciencia colectiva?, de esta forma, tomar conciencia del cuidado es el resultado de un autoconocimiento mayor, profundo y ontológico.

El tercer concepto es el de ganar-ganar, en un sentido estricto de justicia dentro de una organización, cuando las personas observan que sus empresas generan sistemas

simétricos de relaciones, la convicción interna se fortalece y la fidelización aumenta, entre los elementos que deben considerarse al hablar de simetría están: sueldos, reconocimiento, retroalimentación, líderes que colaboren en el desarrollo de sus colaboradores, entre otros.

Gálvez (2011 citado en Véliz, 2014) propone “el paradigma del cuidado nos orienta a formarnos en la inteligencia altruista y cooperativa, una inteligencia orientada al autoconocimiento, la autoestima y la autorregulación. Una inteligencia que pueda responder preguntas como ¿Quién me puede acompañar en el camino de la vida? ¿Quién me puede ayudar? ¿A quién puedo ayudar? ¿Cuál es mi responsabilidad en el tiempo que me toca vivir?

❖ El ser **humano** en el centro del negocio (o la estrategia)

Este modelo coloca al Hombre (entendido en las organizaciones como el colaborador o líder) como el recurso básico y transformador, él por encima de todo debe cuidarse a toda costa. Desde esta perspectiva organizacional, existen dos sistemas: el personal (intrapersonal) y el colectivo (interpersonal), al transitar de lo intrapersonal a lo interpersonal y viceversa, se genera una perspectiva integral sobre lo que debiera ser el desarrollo de ser humano de modo individual y grupal.

Es una mirada inclusiva (desde el respeto al otro) y ecléctica (desde la diversidad del otro) a la vez. Para poder explicarlo se vale de:

La ontología: estudio del ser

La axiología: estudio de los valores

La gnoseología: estudio del conocimiento

En el sistema personal, se debe generar el autoconocimiento a partir de una perspectiva clara y cercana sobre nuestra forma de ser, nuestras emociones, sentimiento y creencias. Poder visualizarlas, reconocerlas y abordarlas. Esto conlleva desarrollar una imagen clara de uno mismo. En la medida en que sé quién soy como ser humano, tendré mayores recursos para colocarme metas y desafíos, para sostener sueños y, a partir de este punto dialogar con el entorno.

Para el sistema colectivo, desde las relaciones interpersonales se busca construir relaciones duraderas entre las personas, relaciones verosímiles y llenas de sentido. Las emociones y los intereses en común sostienen estos vínculos, las relaciones interpersonales le dan al género humano una posibilidad mayor de adaptabilidad a los desafíos que el día a día genera. Colectivamente, desde un diálogo confiado y cargado de símbolos comunes, las personas avanzamos en el conjunto de las tareas definidas en ciertas etapas de la vida.

❖ Pilares para desplegar el poder resiliente organizacional.

Véliz (2014) adapta y propone para el ámbito organizacional, cinco pilares inspirados en la teoría de la Resiliencia, mismos que integra desde las aportaciones a la Resiliencia realizados por Edith Groberg y Maria Ángelica Kotliarenco:

Yo tengo, ¿qué es lo que tengo dentro de mi organización?

Yo soy, ¿quién soy en esta organización?

Yo estoy, ¿yo estoy atento a qué en esta organización?

Yo puedo, ¿qué puedo llegar a hacer en esta organización?

Nosotros podemos, ¿qué podemos hacer todos juntos?

Estas preguntas buscan alcanzar una mejor calidad de vida para quienes están dentro de las organizaciones, con sentido y cargada de experiencias positivas.

❖ Autocuidado (colectivo), piedra angular de la Resiliencia Organizacional

En el mismo sentido del cuidado, se entiende un sentido de diligencia, atención, solicitud a la realización de algo, vivir advirtiendo, atento y al servicio de un bienestar, ahora con un enfoque colectivo organizacional, son diversos los aspectos que deben cuidarse en las organizaciones, sin embargo, señala como factores críticos de éxito que deben cuidarse:

- Clima organizacional
- Aprendizaje organizacional

- Infraestructura organizacional
- Tradiciones
- Liderazgo
- Promoción organizacional de valores enfocados al cuidado de la persona
- Políticas organizacionales.

En esta Tesina el énfasis es la importancia del cuidado de los líderes para poder transformarse en un Tutor de resiliencia que a su vez cuide de los trabajadores, convirtiéndose en un Factor Protector en las Organizaciones.

❖ Contenidos organizacionales: misión, visión, valores organizacionales y políticas.

Los contenidos son palpables dentro de las organizaciones, para de los comportamientos de los colaboradores, este conocimiento debe referirse a los siguientes elementos:

- Misión.
- Visión.
- Valores (ética).
- Planeación estratégica.
- Políticas internas (protocolos y prácticas).
- Conocimiento por áreas (metodologías, discurso técnico, indicadores).
- Conocimiento aplicado (certificaciones y modelos de gestión).
- Estadística (sobre el negocio, el mercado, las metas y resultados)
- Últimas innovaciones, y tendencias del mercado externo.
- Nuevos conocimientos creados por los equipos de trabajo.
- Estructura organizacional, perfiles de cargo y competencias.
- Estudios de clima, comunicaciones procesos, producción y gestión.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos (beneficios, formación, etc.)

El autor señala que estos contenidos; impactan y son observables en la conducta organizacional.

❖ **Identidad activa.** Concepto que se refiere según a la forma en que una empresa con todos sus contenidos prácticas y valores, se transforma en una institución coherente, interna y externamente. La identidad, es decir el quién soy, como institución es el recurso que hace que una organización tome decisiones certeras, sin inconsistencias éticas, y habitando la coherencia de la conducta responsable (Véliz, 2014).

El autor plantea, que con la finalidad de lograr la movilidad de las organizaciones, son necesarios cuatro elementos, a saber: emoción, comunicación, participación, y liderazgo.

Dando un especial énfasis en el liderazgo, en el cual resalta como recurso el coaching ontológico (del estudio del ser), con la finalidad de dar a la organización un sentido de identidad, más amplio, y más formal.

❖ **Cuando la acción moviliza.** Costa (1999 citado en Véliz, 2014) describe la acción como un desplazamiento de energía humana, mecánica o técnica en el que el entorno físico y social, crea una modificación en mismo entorno introduciendo una nueva realidad o un nuevo significado, basa su poder en la voluntad humana y en la capacidad de imaginar y afrontar nuevos desafíos, Velíz amplía el poder de la acción para a lo largo de la historia responder preguntas, responder a crisis y emprendimientos. Los componentes que Veliz describe como componentes de la acción son:

- Lo que importa, refiriéndose al el motivo, el sentido último de la búsqueda, lo que no se negocia.
- Las conversaciones, como una manifestación de la acción, es necesario que sean relevantes es el diálogo permanente con el entorno como por ejemplo al incluir e influir en otros o al generar la coordinación de la acciones de otros.
- Los compromisos, lo cuales fortalecen el poder de impacto de una idea, encausan una serie de acciones para que las cosas ocurran, es una actitud resuelta es compartir un estado deseado con otros.
- Las acciones, transforman la realidad y son el resultado de lo que importa, de las conversaciones y los compromisos.

- Los resultados, es la materialización de un sueño, transitan por una gama de emociones, creencias, contextos y decisiones, re presentan el desafío por alcanzar
- ❖ La felicidad como un norte a seguir, el sentido de la vida genera consistencia a mediano y largo plazo, debilitando con esto el poder de a angustia, la felicidad es también sinónimo de relaciones sociales permanente y al mismo tiempo pone recursos mayores para resignificar las múltiples etapas de nuestras vidas, la felicidad no posee recetas o consejos, es una emoción que nos genera placer.

Veliz, integra en su modelo MAR un elemento planteado anteriormente por Selligman (2011) en su obra *La Autentica Felicidad*, además de plantear la viabilidad de encontrar esta felicidad en el ámbito laboral propone hacerlo desde la relación que existe directamente con la satisfacción laboral poniendo en práctica en el trabajo las fortalezas (modelo de 24 fortalezas) preferiblemente todos los días, siendo una realidad aplicable a todos los puestos desde directores hasta operativos, al reorientar el trabajo para poner en práctica cada día las fortalezas y virtudes no sólo lo hace más agradable, sino que transforma en vocación una actividad rutinaria o una carrera sin posibilidad de desarrollo. La vocación genera un empleo más gratificante por que el trabajo se realiza por sí mismo en lugar de hacerlo por los beneficios materiales que conlleva. La vocación es un compromiso apasionado con el trabajo por él mismo, las personas con vocación consideran que su laboral contribuye al bien general, a algo que trasciende al individuo.

- ❖ Coaching ontológico e indagación apreciativa el líder coach, es una persona con habilidades avanzadas en inteligencia emocional, la cual comprende que el aprendizaje, es un motor de desarrollo dentro de la organización. Que fomenta la confianza, permite la iniciativa, y creatividad personal. De la misma manera que busca el equilibrio entre de vida personal y laboral de cada elemento de la organización. A la vez que posee capacidad para coordinar acciones, cuenta con poder de convocatoria y credibilidad absoluta. Este tipo de líderes tiene la cualidad de motivar a sus equipos desde el compromiso y el desafío, en quienes desarrolla su flexibilidad y capacidad de adaptación. Para este coach, el liderazgo

es una responsabilidad más allá de componentes formales (nomenclatura, poder, jerarquía, etc.).

Este mismo autor escribe la calidad de la relación de coach ontológico y sus alcances de intervención a partir de relaciones personalizadas; trabaja con situaciones reales, acompaña en los procesos de cambio, facilita el aprendizaje desde las conversaciones, desafía como mirar problemas, aumenta y desafía el potencial de las personas, propone nuevas acciones, su poder de acción se centra en las pregunta, genera la posibilidad de analizar, reflejar y tomar acciones, su eje central es la confianza y el respeto, amplía el campo de interpretaciones y desafía juicios personales, desafía desde la coherencia ontológica (cuerpo, emoción y lenguaje).

Los objetivos del coaching ontológico son necesidades que cada vez son más evidentes en las organización, de ahí que distintos profesionales se han involucrado en la aplicación del coaching ontológico, sin embargo no siempre cuentan con la formación y que un psicólogo tiene para comprender la interacción de cuerpo, emoción y lenguaje y que pueda realizar un proceso de indagación ordenado que logre desafiar los juicios personales de los colaboradores. En el contexto organizacional se suman de forma natural los objetivos formales como pueden ser de calidad o productividad que no siempre están asociados al desarrollo y acompañamiento de los colaboradores.

La herramienta del coaching ontológico es la ontología del lenguaje que representa su marco teórico Rafael Echeverría (2007 citado en Veliz, 2014) dice que para la ontología del lenguaje, toda realidad remite y se constituye en la mirada del ser humano, también planea que interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos y desde esa dimensión le damos sentido a la vida, desde esa perspectiva surge el observador que somos o la individualidad que tenemos. Cada ser humano es un observador autónomo, distinto y único, de ahí surge el modelo de observador que define dos procesos de aprendizaje:

- Aprendizaje en primer orden *acción = resultado*.
- Aprendizaje en segundo orden, que persigue cambiar al observador que todos llevamos dentro *observador + acciones = resultado*.

La coherencia ontológica busca generar y sostener una nueva coherencia en las personas, basada en las dimensiones: lenguaje, cuerpo y emoción.

La indagación apreciativa en el mismo sentido busca fortalecer el desarrollo organizacional de las empresas, basando su poder en el involucramiento absoluto por parte de las comunidades de trabajo en un bien mayor, construir el presente y futuro laboral desde las luces (certezas) de la organización, es un proceso de cambio donde el eje central no son las crisis y los errores, sino los que ha generado éxito y metas cumplidas, es relacionarse positivamente desde una mirada sin prejuicios y derrotas aprendidas.

La indagación apreciativa pasa por cuatro etapas básicas:

- Descubrimiento (apreciar)
- Sueño (imaginar)
- Diseño (construir)
- Destino (sostener)

El desafío es captar y aprender desde lo que funciona, y así potenciar tanto los logros como las buenas prácticas, la indagación apreciativa busca multiplicar los logros, comprender qué ocurrió para que los resultados fueran óptimos, qué tipo de liderazgo hubo, qué prácticas y emprendimientos hicieron que los resultados fueran tan positivos, qué acciones se emprendieron y desde que emocionalidad.

Posteriormente lo que viene es un proceso de desaprender (mirada negativa aprendida) y aprender (mirada positiva) desde una narrativa más atenta y dispuesta a fortalecer la identidad de la organización.

2. PSICOLOGÍA POSITIVA Y RESILIENCIA

“Bajo esta presión, somos diamantes tomando forma”

-Coldplay.

En la historia de la psicología, se encuentran diferentes perspectivas que desde su momento en la historia y contexto han explicado el comportamiento humano, de principio surgió el Conductismo como una perspectiva que se enfoca en observar el comportamiento y describirlo como una secuencia de estímulos y respuestas, sus principales representantes son Watson y Skinner, posteriormente previamente el Psicoanálisis, con Freudiano fungió como principal teoría al comportamiento humano, el cual se enfocó en estudiar los instintos, los aspectos negativos y patológicos del ser humano.

Ambos enfoques sobre la conducta y la psicología humana fueron ampliamente reconocidos en su momento, no obstante que con el tiempo, sus deficiencias en la explicación y predicción y manipulación de la conducta han sido duramente criticadas y no sin fundamento.

En principio el psicoanálisis ha sido criticado principalmente por dos vías:

- a. Primero por ser una teoría carente de rigor científico,
- b. Y luego por atribuir demasiada importancia a aspectos psicobiológicos, en particular a la sexualidad.

Por otra parte las críticas al conductismo, se dirigen con mucho fundamento a: Su falta de sensibilidad a los proceso intrapsíquicos, los anímicos y espirituales. Al conductismo se le acusa de reduccionista, en el sentido de que en su momento más álgido, llegó a negar la existencia de los procesos mentales como factor motivante de la conducta. Estas carencias fueron finalmente observadas por los mismos teóricos de la conducta quienes al final cedieron para incluir aspectos cognitivos en su teoría.

2.1 PSICOLOGÍA POSITIVA

La respuesta de la psicología a estas corrientes es la corriente de Psicología Humanista, la cual surge en los años 50 y 60 del siglo XX, acentuando su estudio en la persona desde un punto de vista existencial, con libertad de decisión, conocimientos, responsabilidades, experiencias y búsqueda de sentido, sus representantes son: Abraham Maslow (pirámide de necesidades), Carl Rogers (terapia no directiva y centrada en el cliente), Erick Fromm (búsqueda existencial), Erik Erikson (concepción sociocultural), Fritz Perls (Terapia Gestal), Carl Gustav Jung (espiritualidad humana y el autodesarrollo), Eric Berne (análisis transaccional), Viktor Frankl (logoterapia y búsqueda de sentido), Fordon Allport y Henry Murray (teorías de personalidad), Martín Heidegger (ontología) y Soren Kierkegaard (teoría existencial).

Lamentablemente, la falta de rigor teórico y evidencia científica, debilitó la credibilidad de la Psicología Humanista, aunque las aportaciones de Maslow y Rogers sirven de puente para dar origen a la Psicología Positiva, la cual surge en los años 90 del siglo XX y su nombre es dado por Martin Seligman Director de la Asociación Americana de Psicología, distinguiéndose de la Psicología Humanista por integrar como parte de sus principios el método científico, de esta manera los hallazgos tendrían la certeza de haber sido validados. Entre los temas de estudio se encuentran: la creatividad, la gratitud, la sabiduría y la Resiliencia.

Dicho enfoque estudia la experiencia óptima, esto se refiere, a las personas siendo y dando lo mejor de sí mismas. Los resultados de las investigaciones de la psicología positiva tienen el propósito de contribuir a una comprensión científica más completa y equilibrada de la experiencia humana y transmitir lecciones valiosas acerca de cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa (Park y Peterson y Sun 2013).

En el campo de acción de la Psicología Positiva podemos diferenciar varios planos: experiencias subjetivas positivas, que aborda temas como el bienestar subjetivo, la satisfacción vital, la fluidez, el optimismo y la esperanza; se ocupa también del desarrollo de rasgos individuales positivos: capacidad de amar, coraje, habilidades interpersonales, sensibilidad estética, la perseverancia, el perdón y la compasión, la originalidad, la visión

del futuro, el talento y la sabiduría; en tanto que en plano grupal busca el conocimiento y desarrollo de las virtudes cívicas que llevan a las personas a ser mejores ciudadanos: la responsabilidad, la protección, el cuidado, el amparo, el altruismo, el civismo, la moderación, la tolerancia y el trabajo ético Seligman y Csikszentmihalyi (2000 citado en Font 2010).

Desde la Psicología Positiva, la Resiliencia puede ser evaluada a partir de varios aspectos, por un lado se puede determinar el grado de influencia de los riesgos acumulados en la vida de los niños, específicamente y por otro verificar el número de eventos estresantes en un tiempo determinado.

También se evalúan los recursos, los factores protectores (mismos que se describirán más adelante en el contexto organizacional), las cualidades de los individuos y del medio ambiente, de esta forma se puede explicar el por qué algunas personas afrontan mejor las situaciones adversas que otras (Luque, 2013). El autor describe la visión positiva al referirse a la promoción de las competencias y de la Resiliencia en las personas a través de la implementación de estrategias que incentiven la prevención de daño físico, emocional y social.

En relación con este enfoque, Werner en su estudio longitudinal durante 30 años dio seguimiento a 698 niños nacidos en Hawái en condiciones muy desfavorables Werner y Smith (1977 citado en Rubio y Puig 2015) encontrando que el 80% de ellos mostraron ser competentes en el afrontamiento de problemas, elegir a sus padres como modelo y apoyarse en la familia y amigos, convirtiéndose en adultos competentes y bien integrados. Lo que, según Werner, era signo de un potencial para el cambio positivo y el crecimiento personal. Así a pesar de ser un estudio diseñado y realizado desde un marco ajeno a la resiliencia, ha desempeñado un papel fundamental en el surgimiento de este concepto Manciaux (2001 citado en Rubio y Puig 2015).

Este estudio y otros en el mismo sentido derivaron en la adopción de una nueva perspectiva en la que el foco fundamental eran las fortalezas, las potencialidades y las posibilidades, más allá de las amenazas que, lejos de negarse, se consideraban una oportunidad para el cambio (Rubio, 2015).

Park & Peterson (2009 citado en Grinhauz y Castro) mencionan que el buen funcionamiento en la vida es el resultado de la combinación de tres áreas: la subjetiva, la individual y la institucional. El área individual, que comprende el estudio de las virtudes y fortalezas del carácter, ocupa un papel central en la promoción del bienestar psicológico debido a que favorece el desarrollo de las otras dos áreas. La puesta en práctica de las fortalezas del carácter promueve la sensación subjetiva de bienestar y las emociones positivas por un lado y, por el otro, las instituciones positivas están formadas por personas de buen carácter.

Finalmente cabe mencionar que los aportes que ha brindado la psicología positiva al estudio de la conducta, en especial de la conducta resiliente son muy importantes, porque gracias a esta rama de la psicología se comenzaron a apreciar aquellos aspectos ocultos, que son parte de los recursos positivos de los seres humanos (Luque, 2013).

2.2 RESILIENCIA

El término Resiliencia según la Real Academia Española (2018) se refiere, a la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. Etimológicamente se deriva del latín *resilire*, término que significa “volver atrás, volver a la posición original, resaltar o rebotar”, es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora (Meneghel, Salanova y Martínez 2013). Es una conducta en la cual las cogniciones y emociones están orientadas a superar la adversidad medioambiental y social, a través de aspectos propios del individuo y su personalidad.

Filosóficamente nos encontramos en estado de Resiliencia permanente, en el sentido de que la vida simbólica no es otra cosa que una reanimación permanente, tal como Sergely interpreta a Platón y Hegel en cuanto a la dialéctica. Para el autor, se establece un diálogo con los corresponsales simbólicos de la experiencia los cuales son las ideas. De acuerdo con esta definición, es la dialéctica entre la experiencia y las ideas la que favorece un diálogo “del alma con el alma”. Esto implica que la existencia no se encuentra bloqueada,

sino que según el autor, una vida surge contraviniendo el curso normal de las cosas (Balegno et al 2003 en Manciaux 2009).

El concepto de Resiliencia ha evolucionado, García (2013) explica su origen al citar a investigadores (Masten, 2001; Grotberg, 2001 citado en Henderson 2003) que buscaban explicar las causas de la psicopatología y sin embargo encontraron que un grupo de infantes no desarrollaban problemas psicológicos a pesar de las predicciones de los investigadores, describiendo a estos niños como invulnerables, refiriéndose a que podían resistir la adversidad. Posteriormente se propuso el término “Resiliencia” sustituyéndolo por el de Invulnerabilidad, al reconocer que esta puede ser desarrollada, en base a la promoción de ciertos valores y actitudes en las personas, en tanto que la invulnerabilidad es un rasgo intrínseco al individuo Rutter (1991 citado en García 2013).

Otros autores señalan que el concepto de Resiliencia se enriquece y comprende mejor al conocer las diferentes definiciones y sus enfoques, podemos tomar la clasificación que García (2013) propone:

“Las que relacionan el fenómeno con el componente de **adaptabilidad**.”

Mientras que también existen términos más estrechos en cuanto a constructo teórico, por ejemplo la Resiliencia como Estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas Masten, (2001 citado en Meneghel, Salanova y Martinez 2013), definición que incluye aspectos más conductuales por ejemplo **capacidad o habilidad**:

Capacidad que tenemos las personas, familias, grupos o comunidades de saber afrontar, sobreponernos a las adversidades y salir airosos o transformados (Bach y Forés 2008).

Para Tomkiwicz (2003 citado en Manciaux 2009) el concepto de resiliencia es posterior al concepto de invulnerabilidad, mismo que se atribuye a los psiquiatras, Koupernik y Anthony quienes la describían como una cualidad intrínseca (incluso

genética), absoluta y permanente a lo largo de toda la vida del individuo. Las que también la definen como adaptación, pero también como **proceso**:

En el contexto de este trabajo se puede usar el término para referirse al Proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como las familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero (APA, 2009).

La resiliencia es también para a Luthar, Cicchetti y Becker (2000 citado en Meneghel, Salanova, Martinez 2013) un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa, mientras que para Henderson (2003) la resiliencia es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas, superarlas e inclusive, ser transformados por estas.

La Resiliencia es entendida como el proceso que permite a ciertos individuos desarrollarse con normalidad y en armonía en su medio a pesar de vivir en un contexto desfavorecido y limitado socioculturalmente o a pesar de haber experimentado situaciones conflictivas desde su niñez (Luthar y Cicchetti, 2000; Werner, 1984 citado en Uriarte).

Las que enfatizan en la conjunción de **factores internos y externos**:

La propuesta de Cyrulnik (2002), es que el hombre no está determinado genéticamente, existen sin duda determinantes genéticos, pero no significa que el hombre este determinado previo a su nacimiento, según el autor, la Resiliencia del niño se construye en la relación con el su entorno social, mediante una labor en la que se entretajan los vínculos, partiendo de la interacción intrauterina, y hasta la interpretación que da el niño a los acontecimientos, son entre otros los elementos que favorecen la Resiliencia.

Siguiendo esta definición, la Resiliencia es un proceso de desarrollo que varía a lo largo de la vida, que se construye en las interacciones con el entorno a manera de círculos concéntricos, partiendo de lo individual a los ámbitos colectivos y sociales y viceversa. En una relación simbiótica de cada individuo con su ambiente social y físico.

La Resiliencia es un concepto que se desarrolla en el contexto social, relacionamente, en ecosistemas humanos, no obstante que se manifieste en comportamientos individuales, familiares, sociales u organizacionales. De acuerdo a Madariaga et al (2014), son las perspectivas holísticas y ecosistémicas las que ponen de manifiesto las cualidades resilientes individuales, grupales y contextuales que favorecen la colaboración entre los protagonistas involucrados. La evolución del concepto la describen Rubio y Puig (2015) en la siguiente tabla:

Primera generación (1980)	Segunda generación (1990)	Generación actual (2000)
Capacidad	Proceso	Paradigma
Que distingue a aquellos individuos que se adaptan a pesar de las predicciones de riesgos. - Énfasis en la capacidad humana - Interpretación pos-hoc (posterior)	Cuál es la dinámica entre factores que permite una adaptación positiva. - Énfasis en la promoción- - Búsqueda de factores protectores. - Énfasis en el proceso. - Énfasis en el contexto social.	Cuál es el marco que nos explica que la respuesta resiliente no es la excepción a la norma, ni la habitual. - Énfasis en el cambio de mirada. - Énfasis en la elaboración de modelos de aplicación.
Se " <i>es</i> " resiliente	Se " <i>esta</i> " resiliente y se " <i>aprende</i> "	Se " <i>construye</i> " resiliencia

Tabla No. 1 Evolución del concepto Resiliencia

Fuente: Rubio, J., Puig, G. (2015). *Tutores de Resiliencia: Dame un punto de apoyo y moveré mi mundo*. Barcelona España: Editorial Gedisa

En el capítulo 3 partiremos de los conceptos que definen la Resiliencia como un proceso y cambio de paradigma, al abordar la Resiliencia en un contexto organizacional en el que las fuentes de amenaza provienen del ámbito organizacional y las respuestas resilientes, deberán estar enfocadas en atender las actitudes individuales con la finalidad de permear el ambiente laboral. Para ello nos valdremos del concepto líder resiliente, el que describiremos más adelante.

2.3 MODELOS DE RESILIENCIA

Como resultado de la influencia de la psicología positiva y de las diferentes disciplinas que han convergido en el concepto de Resiliencia, podemos identificar hoy diferentes modelos para proponer su aplicación en el ámbito Organizacional a favor de líderes y equipos de trabajo resilientes.

Un Modelo es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza. La palabra proviene del italiano “Modello”. Según la Real Academia Española (2018) un modelo es una representación que simboliza la realidad en todos los aspectos posibles.

Su aplicación es derivada de sus fundamentos teóricos, así como del contexto del desarrollo del modelo mismo, el cual se desarrolla inicialmente para representar la realidad, con todos los actores, factores, variables y escenarios posibles.

En este trabajo se utilizan cuatro modelos diferentes con la intención de ilustrar cada aspecto del tema: la Resiliencia, personas, cualidades de personas, así como empresas sus retos y fortalezas.

2.3.1 MODELO DE LA CASITA DE LA RESILIENCIA

Vanistendael y Lecomte (2002) describen el modelo de la casita desde un enfoque cualitativo que sintetiza una serie de elementos de la Resiliencia, presentes en muchas culturas y situaciones, tiene un enfoque de proceso, es sistémico ya que las habitaciones se encuentran conectadas entre sí, flexible en su uso y con la que la posibilidad de generalizarse, pero también usarse en intervenciones individualizadas. La ilustración del modelo es con la metáfora de una casita y facilitando de esta forma su comprensión significativa.

Estos autores describen la realidad de la Resiliencia a partir de la ayuda de investigaciones científicas, pero también de la expresión literaria, artística, así como

experiencia profesional y de vida, este modelo busca inspirar a una dinámica de vida y de construcción (o reconstrucción) de vida.

Este autor describe como dimensiones de la Resiliencia: *la resistencia*, donde la persona protege su integridad humana en condiciones muy difíciles, como segunda dimensión se refiere *el aprendizaje*, construcción o reconstrucción de la vida, *la sublimación* que es una fuerza creadora a partir de la cual el problema es un punto de partida.

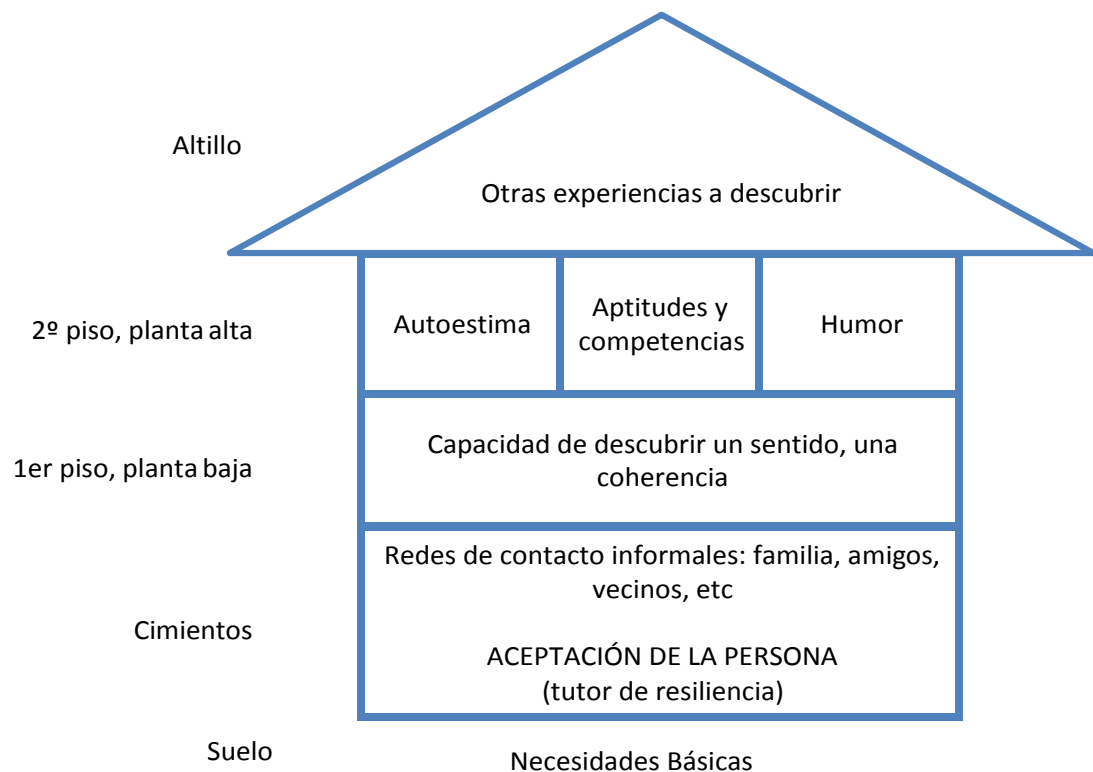


Figura No.2 La casita de la Resiliencia

Fuente: Vanistandael, S. y Lecomte, J. (2002) *La felicidad es posible*. México: Gedisa

La flexibilidad del modelo en su aplicación, permite definir el orden de la intervención, eligiendo en que aspectos es prioritario actuar, y en cuáles otros es preferible esperar, en cada proceso se decidirán las acciones precisas que realizará en cada nivel o habitación.

En la figura No. 1, del modelo se puede identificar cada elemento que lo conforma, a continuación se describirá cada uno de ellos.

En primer lugar se encuentra el *suelo*, sobre el que está construida la casita, que representa las necesidades básicas que deben ser cubiertas por cada persona, algunas de estas necesidades son: la alimentación, los cuidados de la salud, sueño, etc.

Los *cimientos* representan las relaciones, es decir, las redes de contacto o apoyos tanto formales como informales, entre ellos están: la familia, los amigos, los vecinos, los compañeros de la escuela o los compañeros del trabajo. En este punto podemos ubicar al tutor de Resiliencia, término acuñado por Boris Cyrulnik que define a aquella persona, (aunque Cyrulnik también refiere que puede ser una lugar, cosa y objeto) que provoca un renacer psicológico tras el trauma, es alguien que le permite desarrollar sus fortalezas internas, su capacidad de resolver problemas y de entablar relaciones con los demás (Rubio y Puig, 2015)

En la *planta baja* se encuentra la capacidad de descubrir un sentido de vida, mismo que es guiado por los objetivos y metas de cada persona, que mantienen congruencia con lo que la persona dice, siente, piensa y hace.

En la *planta alta* se encuentran tres habitaciones:

1. *La autoestima*, que a su vez es trabajada desde 4 puntos:
 - Autoestima, que se refiere al amor propio que tiene cada persona;
 - Autoimagen, que se entiende como la imagen que uno concibe y crea de sí mismo;
 - Autoconcepto, es decir, como se define cada persona y que destaca rasgos resilientes y;

- Autovaloración, que se refiere al valor que cada persona se da;

2. *Las competencias y las aptitudes*, entendidas como las habilidades con la que cada sujeto cuenta y que es capaz de mostrarlas, permitiendo afrontar las adversidades y ser resilientes y;

3. *El humor*, entendido como esa oportunidad que brinda la adversidad de transformar las situaciones difíciles en algo que permita reír y disminuir el impacto de la adversidad.

El *atillo* o desván representa la apertura hacia otras experiencias a descubrir, a menudo más localizadas, que pueden contribuir a la Resiliencia. Esta apertura destaca la capacidad de creer que la vida no se detiene en el sufrimiento o en el traumatismo, y que puede aún, dar sorpresas, mejorando la calidad de vida y aprendiendo conceptos y habilidades nuevas para la vida.

Las habitaciones se comunican entre sí a través de puertas y escaleras, es decir, es un modelo sistémico, dónde los diferentes elementos que lo conforman están conectados entre sí, desde este enfoque se explica la influencia de un elemento en otro, la flexibilidad del modelo permite realizar la intervención desde diferentes elementos e incluso poder ser aplicado en campos diferentes además del clínico, social y organizacional. En esta tesina su aportación es primordial para la propuesta en el ámbito organizacional.

2.3.2. MODELO DE LAS VERBALIZACIONES RESILIENTES

Henderson (2003), elaboró un modelo de Resiliencia desde un enfoque de proceso, es decir, no como cualidades propias de la personas, sino como un proceso dinámico que permite que se desarrolle, su énfasis está en el aprendizaje que se logra ante las adversidades. Identificó que los primeros estudios de Resiliencia que enumeraban características o factores resilientes que contribuían a identificar aquello que resultaba útil y efectivo a la hora de superar adversidades, las investigaciones generaban información que permitía diferenciar a aquellos niños que se sentían muy bien, a pesar de ser miembros de familias disfuncionales, de aquellos otros que se encontraban notoriamente afectados por el

entorno. Las características o factores que los diferenciaban eran muchos, de manera que Henderson organizó estos factores en *apoyos externos* que promueven la resiliencia, la *fuerza interior* que se desarrolla a través del tiempo y que sostiene a aquellos que se encuentran frente a alguna adversidad y por último los *factores interpersonales*, es decir, esa capacidad de resolución de problemas que es aquello que se enfrenta con la adversidad real, estos factores se representan en su modelo de la siguiente forma

Apoyos externos	Yo tengo
Fuerza interior	Yo soy
Factores interpersonales	Yo puedo

Estos factores resilientes pueden promoverse por separado, sin embargo a la hora de enfrentar una circunstancia adversa, se combinan todos los factores tomándolos de cada categoría, según se necesiten (Henderson, 2003).

2.3.3 MODELO DE LAS 24 FORTALEZAS.

Algunas características de personalidad se relacionan directamente a atributos valorativos de cada persona, así la cualidad valiente tiene su contraparte en la ausencia de la cualidad que caracteriza a quien se le conoce como cobarde. La cualidad humana de valentía se utiliza para valorar a un individuo o grupo de ellos, sin embargo, en el contexto cultural, social y organizacional, en donde es el bienestar y desarrollo del grupo lo que se considera primordial, existen algunas otras cualidades humanas que sobresalen.

En el ámbito social, las ciencias psicológicas tienen su máximo desarrollo en cuanto al tema, en Gordon Allport, quien en 1937 publica su libro “Personality”, marcando el inicio de la categorización y valoración humana de acuerdo a los atributos de su carácter y temperamento, es decir su personalidad (Cloninger, 2003).

No obstante que desde el enfoque de Allport, la personalidad, definida así por los rasgos de cada persona, (o también entendida como el conjunto de cualidades humanas que prevalecen en una persona por ejemplo, empático, valiente, amable, solidario, etc.),

establece la gran estabilidad de rasgos a lo largo de la vida del sujeto, también se plantea que así como las habilidades, también las cualidades humanas pueden desarrollarse, por ejemplo la Resiliencia

Conocer y comprender el origen, presencia y ausencias de las cualidades en cada persona es una tarea que aún está pendiente en el campo psicológico, su investigación es relevante, por ejemplo en el campo de la criminología, para saber, que factores de personalidad favorecen la comisión de diferentes crímenes. Por otra parte en el ámbito organizacional el conocimiento de determinadas cualidades humanas como ser pro-activo, cooperativo o solidario, tienen importantes implicaciones dentro de la empresa a nivel personal y organizacional.

Hervás (2009) menciona que en los últimos diez años, se ha desarrollado un intenso trabajo de clasificación y elaboración de un sistema de evaluación de fortalezas que, aunque como todas las propuestas científicas, está sometido a continua revisión, ha tenido la pretensión de ser lo más exhaustivo y universal posible. Este trabajo realizado fundamentalmente con Chris Peterson y Martin Seligman, pero que ha contado con la colaboración de otros muchos investigadores, ha dado lugar a una clasificación de 24 fortalezas y a varios instrumentos de evaluación, actualmente todavía en proceso de validación.

Este autor refiere que estas fortalezas son el resultado de la búsqueda de los aspectos más valiosos y deseables del ser humano, y han sido rastreadas en las culturas y religiones más importantes a través de diferentes estrategias. Aunque para que una fortaleza fuera finalmente incluida, además de tener presencia en todas las culturas, tenía que cumplir una amplia serie de condiciones entre las que se encontraban la distintividad, la apariencia de rasgo, la existencia de ejemplos paradigmáticos y la ausencia de un opuesto deseable.

La clasificación que propusieron se basó en seis bloques, que agrupan las 24 fortalezas o cualidades, la clasificación fue la siguiente:

Sabiduría y conocimiento

- *Creatividad: que consiste en pensar en formas nuevas y productivas de hacer las cosas.*
- *Curiosidad: es decir, tener interés sobre todas las experiencias que están teniendo lugar.*
- *Apertura de mente: pensar en las cosas con profundidad y desde todos los ángulos.*
- *Amor al aprendizaje: es decir, buscar el desarrollo de nuevas destrezas, temas y cuerpos de conocimiento.*
- *Perspectiva: que consiste en ser capaz de proporcionar sabios consejos para otros.*

Coraje

- *Autenticidad: decir la verdad y presentarse a uno mismo de una forma genuina.*
- *Valor: no amedrentarse ante la amenaza, el desafío, la dificultad o el dolor.*
- *Persistencia: finalizar lo que uno empieza.*
- *Vitalidad: acercarse a la vida con excitación y energía.*

Humanidad

- *Bondad: hacer favores y ayudar a los demás.*
- *Amor: valorar las relaciones cercanas con los demás.*
- *Inteligencia social: ser consciente de los motivos y sentimientos de uno mismo y de los demás.*

Justicia

- *Justicia: se refiere a tratar a todo el mundo de la misma forma de acuerdo a las nociones de justicia y equidad.*
- *Liderazgo: consiste en organizar actividades de grupo y conseguir que se lleven a cabo.*

- *Trabajo en equipo: es decir, trabajar bien como miembro de un grupo o equipo.*

Contención

- *Capacidad de perdonar: perdonar a aquellos que nos han hecho daño.*
- *Modestia: dejar que los logros propios hablen por sí mismos.*
- *Prudencia: ser cuidadoso acerca de las propias decisiones; no hacer o decir cosas de las que luego uno se podría arrepentir.*
- *Autorregulación: es decir, regular lo que uno siente y hace.*

Trascendencia

- *Apreciación de la belleza y la excelencia: percibir y apreciar la belleza, la excelencia o la destreza en todos los ámbitos de la vida.*
- *Gratitud: se refiere a ser consciente y agradecido de las buenas cosas que suceden.*
- *Esperanza: es decir, esperar lo mejor y trabajar para lograrlo.*
- *Humor: caracterizado por el gusto por la risa y la broma; lo que genera sonrisas en los demás.*
- *Religiosidad: favoreciendo las creencias coherentes sobre un propósito más alto y que dota de un sentido en la vida.*

En todos los ámbitos de psicología aplicada, desde la clínica, hasta la organizacional, educativa, etc., es recomendable favorecer a que las personas tomen conciencia de sus cualidades (fortalezas), así como de sus carencias (dificultades), con la finalidad de resaltar los aspectos de su personalidad que potencien su desarrollo y crecimiento; es decir para que las personas puedan desarrollar las cualidades de las que adolecen en su vida, el desarrollo de dichas fortalezas hará que la persona supere sus campos de oportunidad, y presente nuevas habilidades, tanto en su entorno laboral, como en su vida personal (Hervás, 2009).

2.4 FACTORES DE RIESGO Y PROTECTORES EN LAS ORGANIZACIONES

La definición de la Resiliencia como un proceso, viene asociada a factores protectores, que amortigua los efectos adversos de golpes físicos y y/o emocionales, y estos factores se define como aquellos que pertenecen a la persona, a su entorno o a la interacción entre ambos, y que amortiguan el impacto de los estresores, alterando o incluso revirtiendo la predicción de resultados negativos Garmezy (1991 citado en García 2013).

En la Resiliencia intervienen **factores protectores** que operan protegiendo a la persona de la hostilidad encontrada en su entorno, dichos factores se agrupan en:

- *Factores personales*, tales como la tendencia al acercamiento social, humor positivo y ritmo biológico estable
- *Factores cognitivos y afectivos*, como un mayor C.I, verbal y matemático, mayor autoestima, motivación al logro, sentimiento de autosuficiencia, baja desesperanza, autonomía a las acciones emprendidas y orientación a la resolución de problemas.

En el mismo sentido que García, Henderson (2003) se refiere a los factores protectores en tres niveles diferentes: soportes social (yo tengo), habilidades (yo puedo) y fortaleza interna (yo soy), en el modelo explicado ya anteriormente.

3. PROPUESTA TUTOR Y LÍDER RESILIENTE

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más, entonces eres un líder”.”

John Quincy Adams

3.1 JUSTIFICACIÓN

Aun cuando para algunas organizaciones el trabajar en el desarrollo humano de los líderes no es prioritario, en el contexto de las organizaciones mexicanas, se tiene la obligación de abordar y atender los aspectos psicosociales, con base en el Reglamento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social que cita en su artículo 2 las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo que deberán observarse en los centros de trabajo en los siguientes incisos:

- **XI** Entorno organizacional favorable
- **XVII** Factores de riesgo psicosocial

Para el caso de las empresas certificadas en la Norma ISO 9001:2015, es el requisito 7.14 Ambiente para la operación de los procesos se especifica como obligación que la organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios específicamente en la Norma 035- STPS.

En esta norma se incluye como nota que un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos tales como:

- a) **Sociales** (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos);
- b) **Psicológicos** (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);
- c) **Físicos** (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido).

Estas obligaciones en materia laboral fortalecen la necesidad de mirar y atender los aspectos psicológicos, aunque cada organización decide la profundidad y alcance con que atenderá estas obligaciones, el modelo Alegria es una propuesta que tiene por objetivo atender el eslabón que vincula los esfuerzos individuales con los objetivos y retos de cada organización, refiriéndonos específicamente a los líderes de los equipos de trabajo como promotores de una cultura de mutuo cuidado con sus colaboradores.

Estos líderes tienen además la ventaja de contar con una autoridad formal que la empresa les confiere y al significar en su trabajo la posibilidad de trascender a partir del acompañamiento a sus colaboradores pueden también ser quienes implementen la Resiliencia entendida como un proceso en las organizaciones.

Un principio de orden es importante en esta propuesta, si deseamos que los líderes cuiden de sus colaboradores y sean tutores de Resiliencia, en la organización debemos iniciar por cuidarlos a ellos, mirarlos como personas con todo lo que ello implica en materia de necesidades, aspiraciones y significado de su trabajo.

3.2 OBJETIVO

Proponer un modelo de intervención que forme tutores Resilientes en el ámbito organizacional.

3.3

ALCANCES Y LÍMITES

Organizaciones empresariales del sector público o privado

PERFIL DEL LÍDER O TUTOR RESILIENTE

- Persona con autoridad formal o moral en las organizaciones con interés en el desarrollo humano.
- Competencias de:
- Capacidad de escucha
- Inteligencia emocional

Líneas de trabajo para el desarrollo del Líderes-Tutores Resilientes

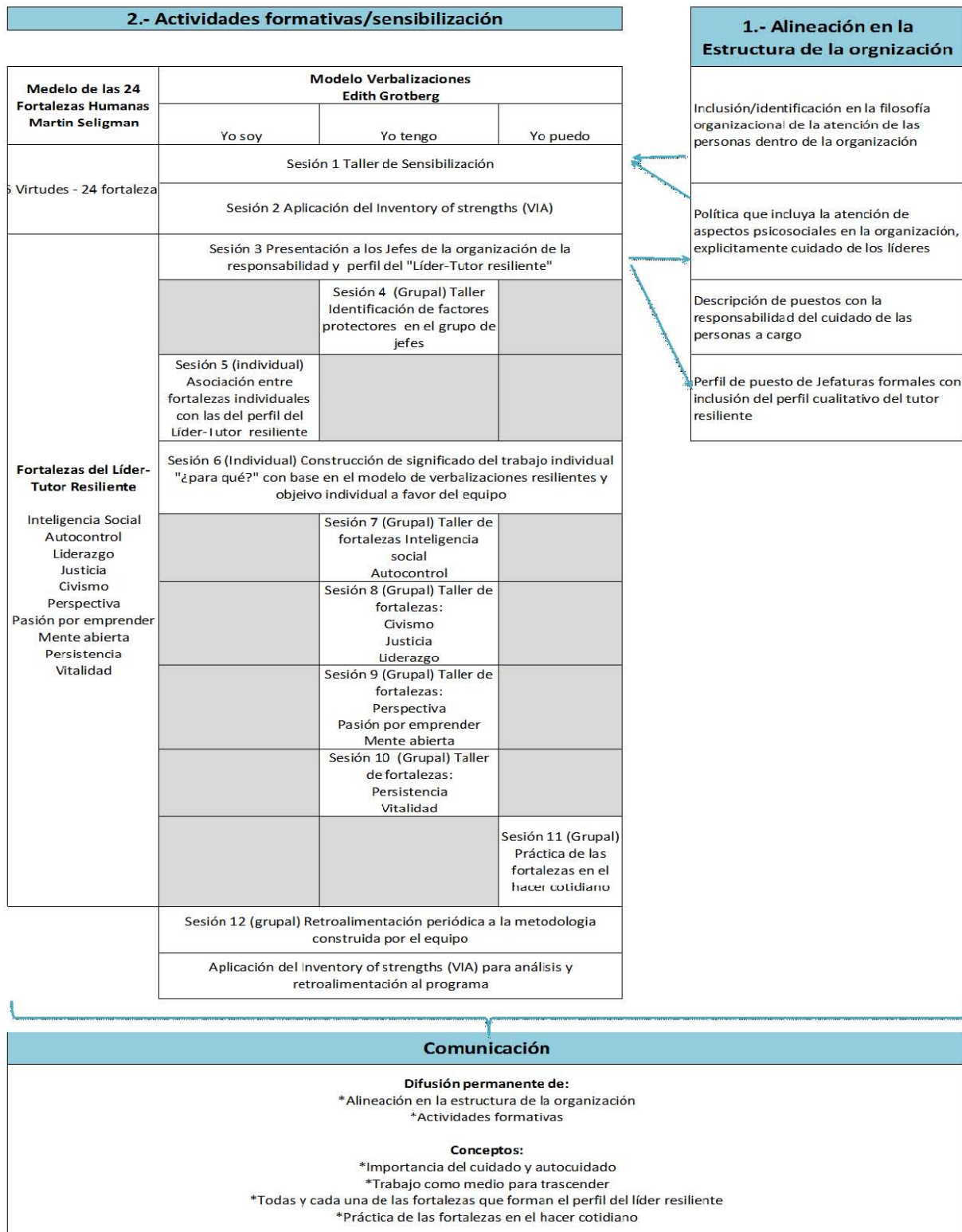


Figura 3. Modelo Alegria (2019)

Fuente: Elaboración propia

3.4 ACTIVIDADES

Sesión 1 Taller de Sensibilización

Objetivo:	Dar a conocer el concepto de Resiliencia, el concepto de Psicología positiva y el modelo de las verbalizaciones así como su aplicación en las organizaciones a través de los Líderes desde un rol de Tutor Resiliente
Factores Recipientes:	24 Fortalezas de Seligman Verbalización de Grotberg "Yo soy", "yo tengo" y "yo puedo".
Fundamento:	Es necesario dar a conocer el fundamento teórico que permita a los participantes ganar confianza e interés en la propuesta
Escenario:	Sala de capacitación iluminada, ventilada y con mesas en forma de herradura para un número de 15 a 20 participantes Mesas de trabajo para equipos de 5 participantes
Materiales:	Equipo audiovisual, presentación, video de la esponja, hipopótamo, papelería.
Procedimiento:	Carta descriptiva con detalle de cada actividad, recursos y tiempos.
Referencias:	Henderson, G. (2003). La resiliencia en el mundo de hoy. Barcelona España: Editorial Gedisa. Seligman, M. (2011). La auténtica felicidad. Barcelona: Editorial Zeta.

Sesión 2 Presentación a los Jefes de la organización la responsabilidad y perfil del "Líder-Tutor resiliente"

- Objetivo:** Dar a conocer el perfil de un Tutor Resiliente en la organización y la importancia del Rol como tutor Resiliente en la organización
- Factor Resiliente:** Modelo de las verbalizaciones de Edith Grotberg
- Fundamento:** El proceso del desarrollo de un tutor resiliente es dinámico y su énfasis está en el aprendizaje que se logra ante las adversidades, cambios o amenazas de la empresa. Un tutor Resiliente ayuda a solventar las necesidades de la persona con interés y esfuerzo para que adopten una actitud de compromiso con la realidad (Puig y Rubio 2015).
- Escenario:** Un aula, ventilada, equipo audiovisual.
- Materiales:** Presentación
Hojas
Plumas
- Procedimiento:** El trabajo de sensibilización es importante al inicio de la actividad. Se iniciará con una dinámica las tres cosas maravillosas que te han pasado el día de hoy. Posteriormente en una presentación se abordará la explicación de un Tutor Resiliente y su rol en la Organización. A continuación se dará a conocer el perfil de un tutor Resiliente haciendo énfasis en la importancia de los aspectos cualitativos. Al término de la explicación se pedirá a cada participante que durante una semana realizarán actividades de: Tutor resiliente con su equipo de trabajo, por ejemplo:
Realizar reuniones de meritocracia con sus colaboradores
Realizar actividades de integración o comunicación con el equipo
Realizar actividades que motiven el desempeño de los colaboradores
Se cerrará la sesión con una actividad de gratitud hacia las personas que ellos recuerden han fungido como tutor resiliente en su carrera profesional.
- Referencias:** Rubio, J., Puig, G. (2015). Tutores de resiliencia: Dame un punto de apoyo y moveré mi mundo. Barcelona España: Editorial Gedisa.

Sesión 3 Identificación de factores protectores en el grupo de jefes

Objetivo:	Reconocer en el contexto particular los diferentes factores protectores con que cuentan para aprovecharlos en el proceso y en la cotidianidad.
Factor Resiliente:	Yo tengo (Recursos internos)
Fundamento:	Los factores protectores son los recursos personales y del medio ambiente que permiten hacer frente a los desafíos del entorno, el reconocerlos favorece un punto de partida que empodera a los participantes.
Escenario:	Se sugiere que sea un espacio fuera de su entorno de trabajo ya que permitirá la reflexión y una mirada sistémica del contexto que permita para realizar tareas y el surgimiento de nuevas ideas.
Materiales:	Bola de estambre grande de cualquier color, papel Bond color blanco, Plumones.
Procedimiento:	<p>Actividad para romper el hielo "La telaraña" de manera grupal. El facilitador les solicitará a los participantes que, estando de pie, formen una ronda. Al azar le pedirá a una persona que tome un hilo de estambre a continuación dirá que le hace feliz en la vida se lo debe pasar a otro participante.</p> <p>Como segunda parte se trabajará con el modelo ecológico en el cual se van a identificar los factores protectores, de acuerdo al modelo ecológico. Se les proporcionará una hoja papel bond y plumones. Una vez que todos los participantes, incluyendo el facilitador, haya participado se quedará una representación de una telaraña o una red explicando que todos están interconectados, si alguna persona desea moverse a otro sitio no lo podría hacer sin que el resto no tenga que cambiar su postura se procederá a poner ejemplos en la organización. En la segunda parte de la sesión se dará a conocer el modelo ecológico de Bronfenbrenner (1987) para limitar en que sistema se identificaran los factores de protección.</p> <p>Cada participante escribirá en una hoja los factores de protección que visualiza y en qué nivel. Por ejemplo: Factor de protección: Habilidad para comunicarse con sus empleados. Nivel: Microsistema, Mesosistema, Exosistema o Macrosistema.</p>

En la tercera parte del ejercicio los participantes también identificarán los factores de riesgo y en qué nivel se posicionan. Ejemplo: Factor de riesgo: La falta de habilidad para comunicarse
Nivel: Exosistema.

Referencias: Bronfenbrenner, U. (1987). La ecología del Desarrollo Humano.
Barcelona: Paidós.

Sesión 4 Asociación entre fortalezas individuales con las del perfil del Líder-Tutor Resiliente

Objetivo:	Cada participante identificará sus principales fortalezas en el inventario de las 24 fortalezas y reconocerá aquellas que son necesarias para apegarse al perfil.
Factor Resiliente:	Yo tengo (recursos internos)
Fundamento:	El factor Resiliente "Yo tengo" está compuesto por las siguientes categorías: Identidad, Autonomía, y de satisfacción para el individuo. Este factor actualiza la historia del sujeto a la vez que la transforma. A través de las diversas formas de habla del sujeto, pero a su vez, estas condiciones de base construyen el habla del sujeto. Es decir, cuando el sujeto habla de sí, expresa, a propósito de su historia, una interpretación de sí, de los otros y lo que posee para abordar las situaciones actuales de su realidad. La importancia de identificar recursos internos, supone conocer qué cantidad de recursos se necesitará para realizar los proyectos que se pondrán en práctica en la organización.
Escenario:	Aula amplia
Materiales:	Equipo audiovisual, Bocinas, proyector, hojas, plumones.
Procedimiento:	Los participantes iniciaran a reflexionar primero de manera individual los resultados y escribirán si se ven reflejados en los resultados en media cuartilla, explicando que esas se tiene que fortalecer aún más, sin embargo con las que estuvieron en último lugar se llevarán a la reflexión, para esto se formaran parejas, y se realizarán preguntas, por ejemplo: si salió baja la fortaleza de amar y ser amado se podrían realizar las siguientes preguntas: ¿En qué se manifiesta el que una persona sea capaz de amar? ¿Qué acciones en el día a día puede ir aparejadas a ello? ¿Qué hábitos saludables pueden ser coherentes con esa fortaleza? ¿Y respecto al ser amado? Es un ejercicio de reflexión.
Referencias:	Martínez, A. (2017). Como trabajar las fortalezas personales en consulta. Disponible en: https://www.psiky.es/practica-clinica/tecnicas-terapia/fortalezas-personales/ .

Sesión 5 Construcción de significado del trabajo individual "¿para qué?" con base en el modelo de verbalizaciones resilientes y objetivo individual a favor del equipo

Objetivo:	Que los líderes identifiquen los recursos con los que cuenta y su área de oportunidad.
Factor Resiliente:	“Yo soy, Yo tengo, Yo puedo” Factores internos y externos.
Fundamento:	Ser conscientes de que los recursos con los que se cuenta favorecen no solo al líder organizacional, sino también incrementa los beneficios en sus colaboradores, desempeño y motivación. Un líder que reconoce sus recursos y desarrolla otros promueve el cambio, guía, desarrolla y hace crecer a su equipo de trabajo.
Escenario:	Aula grande con sillas o mesas, equipo audiovisual.
Materiales:	Hoja de papel, pluma.
Procedimiento:	Los participantes recibirán la hoja de identificación de Factores Resilientes según el modelo de Edith Grotberg “Palabras de poder” Yo soy, Yo tengo y Yo puedo (Ver Anexo 1). Escribirán en cada recuadro la identificación de sus factores Resilientes “Yo soy, Yo tengo” sin embargo dejarán en blanco el “Yo puedo de tal que se transformen en actores responsable de desarrollar factores de protección para mitigar los factores de riesgo.
Referencias:	Rodríguez, F. (2013) Aprendiendo Resiliencia a través del juego. <i>Rayuela Digital</i> . 9 (1), pp.1-5. Disponible en: http://revistarayuela.ednica.org.mx/sites/default/files/5.pdf .

Sesión 6 Taller de fortalezas Inteligencia social Autocontrol

- Objetivo:** Mediante un estímulo de control externo el participante logrará autocontrol de manera interna de acuerdo a la retroalimentación que le darán los demás participantes
- Factor Resiliente:** Inteligencia Social y Autocontrol
Una fortaleza es un rasgo, una característica psicológica que se presenta en situaciones distintas y a lo largo del tiempo. Las fortalezas son medibles y adquiribles. Las fortalezas elegidas por Selligman y Peterson (2002) son las vías o caminos para llegar a alcanzar las seis virtudes humanas y siguen igualmente un criterio de ubicuidad es decir, que se valoran en casi todas las culturas del mundo. Es necesario distinguir las fortalezas del talento o capacidad. Si bien estos conceptos forman parte de la psicología positiva, tienen elementos que los diferencian. Las fortalezas son rasgos morales y pueden entrenarse y mejorarse.
- Fundamento:**
- Escenario:** Aula audiovisual, mesas, sillas, proyector.
- Materiales:** Globos verdes, amarillo, rojos. Plumón
Los participantes se sentarán en círculo y se le entregará a cada uno un globo rojo, otro amarillo y otro verde. Se comenzará a ponerles situaciones que puedan provocarles enfado (por ejemplo, una discusión con un compañero de trabajo, la entrega de resultados por un subordinado después de la fecha acordada). A continuación se preguntará al participante ¿Cómo reacciona en esos casos? El resto de los participantes deberán valorar su reacción con los globos en función de su respuesta ante dicha situación que se le plantee. Los participantes deberán alzar con su mano (globo verde) si en su discurso o comportamiento se comienza a enfadar que indique que se empieza a enfadar (se procederá a complicarle el caso para que provocando se sienta enojado), en este caso, los demás deberán mostrar los globos amarillos, que indican precaución, o si grita o sube su tono de voz, los demás mostrarán los globos rojos indicando “stop”. Al finalizar entre todos darán retroalimentación a la persona que paso a realizar el ejercicio
- Procedimiento:**
- Referencias:** Selligman, M (2011). La auténtica felicidad. Barcelona: Editorial Zeta.

Sesión 7 Taller de fortalezas: Civismo, Justicia, Liderazgo

Objetivo:	Que los participantes conozcan la importancia de actuar con justicia en su área de trabajo
Factor Resiliente:	Justicia, Liderazgo y Civismo.
Fundamento:	Un buen líder tiene la capacidad de animar al grupo del que uno es miembro para hacer cosas, así como reforzar las relaciones entre las personas de dicho grupo. Organizar actividades grupales y llevarlas a buen término. Un buen líder es justo y serlo significa actuar con imparcialidad, es decir dar a cada uno lo que le toca.
Escenario:	Sala audiovisual, sillas, mesas.
Materiales:	Hojas de papel Bond Blanco, Plumones.
Procedimiento:	Se dará la indicación de formar dos equipos, posteriormente a que dibujen una balanza en una hoja de papel bond. Un equipo le dará una situación al otro equipo en donde tenga que poner solución a una situación de injusticia. Pondrán un lado de la balanza las soluciones escritas que pondrían ante dicha situación para actuar de manera justa. Se pondré ejemplos que se viven en la organización.
Referencias:	Noviembre 2011. Virtudes. Recuperado de: http://formatoapa.com/como-citar-paginas-de-internet/

Sesión 8 Taller de fortalezas: Perspectiva, Pasión por emprender, Mente abierta

Objetivo:	Que los líderes conozcan la importancia de desarrollar una perspectiva diferente en su toma de decisiones
Factor Resiliente:	Yo tengo (Recursos internos)
Fundamento:	Los contextos organizacionales cambian permanentemente, tener que cubrir las expectativas de los clientes, accionistas y directores de las organizaciones es un común denominador que ha de atenderse de manera innovadora. Cuando se innova se corre el riesgo de cometer errores sin embargo es necesario trabajar en la cultura de perder el miedo a fracasar. Para Selligman () es importante desarrollar un pensamiento crítico, analítico, no precipitado, ver todos los puntos de vista, no precipitarse y tener la capacidad de cambiar de opinión.
Escenario:	Aula ventilada, mesas, sillas, equipo audiovisual.
Materiales:	Sombreros de color, verde, negro, blanco, rojo, amarillo, azul
Procedimiento:	Se les dará la siguiente explicación: Hay seis sombreros imaginarios, cada uno de un color diferente. En cualquier momento uno de ustedes puede escoger ponerse uno de los sombreros o se le puede pedir que se lo quite. Todas las personas de la reunión pueden usar un sombrero de un color concreto durante un tiempo en un momento determinado. Posteriormente se les asignaran situaciones para que de acuerdo al sombrero expongan su perspectiva.
Referencias:	De Bono, E. (1988). Seis sombreros para pensar. Barcelona: Granica.

Sesión 9 Taller de fortalezas : Persistencia, Vitalidad

Objetivo:	Que los líderes aprendan y transmitan a su equipo de trabajo la persistencia en las estrategias a realizar en aplicado a acciones concretas.
Factor Resiliente:	Persistencia y vitalidad
Fundamento:	Es importante reconocer los riesgos latentes en el ámbito empresarial, por ejemplo: La creciente competencia, cambio de leyes, los riesgos operacionales, etc. Por ello es importan que los jefes
Escenario:	Aula ventilada, mesas, sillas, equipo audiovisual.
Materiales:	Tarjetas blancas, Plumones, rompecabezas, una hoja con un problema matemático a resolver.
Procedimiento:	Se planteará a los participantes una situación difícil para resolver, cada equipo elegirá con que material va a trabajar: Un rompecabezas, un problema matemático. Cada equipo tendrá que colocar en una hoja una palabra que describa una característica del participante o una palabra de ánimo para lograr alcanzar su objetivo por ejemplo: Eres listo, eres muy hábil, eres perseverante etc. Al final de la dinámica se les da la explicación de la importancia de mantener motivados a los colaboradores, un jefe que se da por vencido fácilmente mostrará a sus colaboradores que ese es el camino correcto. Un buen líder sabe motivar a su equipo de trabajo y gestiona las emociones.
Referencias:	(2011). Dinámicas de Grupo. Recuperado de: http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublogs/cepicode losvinos/files/2014/06/dinamicas-de-grupo.pdf .

Sesión 10 Práctica de las fortalezas en el hacer cotidiano

Objetivo:	Qué los líderes promuevan en sus colaboradores las 24 fortalezas
Factor Resiliente:	24 fortalezas de Martin Selligman
Fundamento:	Incorporar un hábito es una habilidad que se desarrolla con el tiempo, cada persona tiene habilidades diferentes y además cada hábito puede ser más simple o más complejo que otro.
Escenario:	Aula con equipo audiovisual, sillas, mesas.
Materiales:	Hoja de papel Bond Blanco o Pizarrón, plumones.
Procedimiento:	El líder comentará a sus colaboradores la fortaleza de la semana que se va a trabajar en el área. Si la fortaleza a trabajar en la semana es amabilidad, promoverá en él y en sus colaboradores actividades que desarrollen o promuevan las buenas acciones para los demás, ayudar a sus compañeros, generar buenos tratos. Con sus colaboradores escribirán en el papel Bond propuestas que vayan en función de la fortaleza.
Referencias:	elligman, M. (2011). La auténtica felicidad. Barcelona: Editorial Zeta.

COMENTARIOS

Esta propuesta brinda la oportunidad de impulsar a los líderes organizacionales a concentrarse en sus fortalezas, recursos y/o habilidades, no necesariamente en los factores de riesgo o deficiencias. Busca en un entorno dinámico ser una opción de crecimiento humano, está dirigida a el sector empresarial, donde ya ha sido posible realizar actividades de psicología positiva y Resiliencia en Gas Metropolitano, empresa mexicana, donde se ha promovido el cuidado de los líderes a través de diversos cursos de habilidades gerenciales, diagnósticos de Clima Laboral, y proyectos de desarrollo para jóvenes, esta propuesta seguirá promoviéndose y complementado a través de la transformación de las empresas y de los retos constantes a los que se enfrentan, con el convencimiento de que el desarrollo individual impacta en el desarrollo de un sistema más complejo y con la filosofía de cuidado de las personas a sí mismas y entre sí.

CONCLUSIONES

En el ámbito Organizacional siempre es importante hablar de resultados y la búsqueda de tareas, proyectos, tácticas y estrategias para dar cumplimiento.

Es necesario mantener permanentemente un discurso congruente con acciones en el que se incluyan las necesidades de las personas, desde las más evidentes como equipo y herramientas hasta las más sutiles como son las emociones, necesidades de afiliación y desarrollo, el avance tecnológico lleva un ritmo que rebasa la capacidad de adaptación de las personal y en esta dinámica es urgente mirar hacia dentro de las personas, mirarse a sí mismo y encontrar recursos que den sentido al trabajo, que permitan identificar la posibilidad de trascender, la propuesta de este trabajo es generar un espacio de desarrollo individual y promover una cultura de cuidado de las personas. El énfasis y punto de partida son los líderes en las organizaciones, quienes además de estar sometidos a exigencias permanentes, tienen la oportunidad de estar frente a grupos de personas (colaboradores) en quienes pueden influir para generar un ambiente de mutuo cuidado y de Resiliencia que desarrolle y promueva factores de protección y para mitigar los factores de riesgo.

REFERENCIAS

- Abarca, D. y Fariña, C. (2009). *Habilidades creativas y resiliencia*. Tesis de Licenciatura. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago.
- American Psychological Association (2009). *Resiliencia*. Disponible en: <http://www.apa.org/>.
- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios Gerenciales*. 82 (1), pp. 47-55. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21208202.pdf>
- Bach, E y Forés, A. (2008). *La asertividad para gente extraordinaria*. Barcelona: Plataforma Editorial
- Boris, C. (2003). *Los patitos Feos*. Barcelona; Gedisa.
- Cárdenas, J.F. (2013). *El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado*. Tesis de Maestría. Universidad ICESI, Colombia.
- Cloniger, Susan. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Prentice Hall.
- Correa, E. (2013) *Psicología Organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias*. (TESIS) Universidad ICESI, Colombia.
- Coronado, G. (2013). *Introducción a la psicología organizacional*. – UNAD. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90016/2013_2/90016_ONLINE/leccin_22_introduccion_a_la_psicologa_organizational.html.
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Editorial Norma.
- Font, A. (2010). *Aplicaciones Educativas de la Psicología Positiva*. España: Generalitat Valenciana.
- Forero, E. & Perilla, L. (2004) *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. Acta Colombiana de Psicología: Colombia.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
- García R., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas- Perspectivas en Psicología*, 3 (2), 301-31.

- García, M. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista latinoamericana de ciencias sociales, niñez y juventud*. 11 (1), pp. 83-89. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77325885001>.
- Hamel, G y Välikangas, L. (2003) En busca de la resiliencia. *Harvard Business School Publishing Corporation*. 81 (9), pp. 40-52. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1433581>.
- Henderson, G. (2003). La resiliencia en el mundo de hoy. Barcelona España: Editorial Gedisa.
- Hervás, (2009). Psicología positiva: una introducción. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 23 (3), pp. 23-41.
- Jaime urque.com. (2012). *24 fortalezas psicológicas. (las claves de nuestra felicidad) – FILMOTERAPIA*. [Online] Available at: <http://jaimeburque.com/blog/24-fortalezas-psicologicas/> [Accessed 13 Oct. 2016]
- Kinicki, A., Kreitner, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- León, P. (2013). Resiliencia organizacional: Una aproximación. Tesis Doctorado Facultad De Administración Universidad Del Rosario de Bogotá.
- Luque, C. (2013). Diseño y evaluación de programa de resiliencia, aplicación en un contexto organizacional. Tesis Licenciatura. Universidad del Rosario de Colombia.
- Manciaux, M. (2009). *La resiliencia: Resistir y rehacerse*. México: Gedisa.
- Meneghel, I., Salanova, M., Martínez. I., (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista Aloma*. 31 (2), pp. 1-12. Recuperado de <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>
- Muñoz, V. (2005). Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social. *Revista Complutense de educación*, 16 (1), pp. 107-124. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0505120107A/16059>.
- Muñoz, O., Vélez, J. y Vélez, U. (2005) La resiliencia en la promoción de la salud de las mujeres. *Investigación y Educación en Enfermería*. 23, (1), pp. 78-89.
- Molina, T., Gutierrez, A., Hernandez, L. y Contreras (2008). Estrés psicosocial: Algunos aspectos clínicos y experimentales. *Revista anales de psicología*. 24 (2), pp. 353-360. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/167/16711589019.pdf>.

- Orozco, R., López, R., Zuleta, P., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez, G. y Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios*, 7(11), 409-425.
- Grinhauz, S y Castro Alejandro (2015). Un estudio exploratorio acerca de las fortalezas del carácter en niños argentinos. *Avances en psicología Americana*. 33 (1), pp. 45-56.
- Park, N., Peterson, Ch., Sun, J. (2013). La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones. *Sociedad Chilena de Psicología* 31 (1), pp. 11-19. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/785/78525710002.pdf>
- Ramírez, A. (2012). Aprender a esperar y a desaprender: Indefensión aprendida. –HUFFPOST. Recuperado de http://www.huffingtonpost.es/alfonso-ramirez-de-arellano/aprender-a-esperar-y-a-de_1_b_2191712.html
- Real Academia Española (2018). Modelo-Asociación de academias de la lengua española. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>.
- Real Academia Española (2018). Resiliencia-Asociación de academias de la lengua española. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>.
- Rodríguez, F. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rubio, J., Puig, G. (2015). *Tutores de resiliencia: Dame un punto de apoyo y moveré mi mundo*. Barcelona España: Editorial Gedisa
- Seligman, M. (2011). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Editorial Zeta.
- Torre, S. De la (2004). *Creatividad paradójica: un nuevo enfoque de la creatividad*. Barcelona: Kaidos. Recuperado de http://www.ub.edu/sentipensar/pdf/saturnino/creatividad_paradojica_un_nuevo_enfoque_de_la_creatividad.pdf.
- Uriarte, J (2005). La Resiliencia. Una Nueva Perspectiva en Psicopatología del Desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*. 2 (10), pp. 61-79. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

University of Pennsylvania. (2003). Authentic Happiness. Test Breve de Fortalezas. Recuperado de <https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/es/questionnaires/testbreve-de-fortalezas-0>

Vanistandael, S. y Lecomte, J. (2002) La felicidad es posible. México: Gedisa

Veliz, M. (2014). Resiliencia Organizacional. Barcelona España: Editorial Gedisa.

REFERENCIAS POTENCIALES

Bartlett, A., Kayser, A, (1980). *Cambio de la Conducta Organizacional*. México: Trillas.

Giannetti, S. (2011). *Arte y resiliencia: un cruce para la transformación social*.

Recuperado de

<http://prezi.com/oa5g4ettxzjh/arte-y-resiliencia-un-cruce-para-la-transformacion-social/>

Kotliarenco, M. (11 de octubre de 2013). Aquel que mira afuera, sueña. Quien mira en su interior, despierta. (Archivo de video). Recuperado de

<http://www.youtube.com/watch?v=sT23arvo1pg&feature=youtu.be>

Lemaitre, E. y Puig, G. (2005). *Fortaleciendo la Resiliencia: una estrategia para desarrollar la Autoestima* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Santiago de Chile

Facultad de Ciencias Médicas. Recuperada de

<http://www.addima.org/Documentos/recursos/programa%20rueda.pdf>

Reyes, M. (2013). *Diseño y evaluación de programa de resiliencia* (Tesis de Licenciatura).

Universidad del Rosario. Recuperada de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4465/1020732890-2013.pdf?sequence=1>

Reyes, A. (30 de junio de 2013). La Resiliencia: Verse fortalecido frente la adversidad.

(Mensaje de Blog). Recuperado de <http://psicoemocionat.com/1/post/2013/06/la-resiliencia-verse-fortalecido-frente-la-adversidad.html>

Torre, S. De la (2009). *Adversidad creadora, teoría y práctica del rescate de potencialidades latentes*. Encuentros multidisciplinares Vol 11, No. 31 Recuperado de

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2941379>

ANEXOS

Anexo 1. Identificación de Factores de protección (Masten, 2001; Grotberg, 2001 citado en Henderson 2003)

YO SOY	YO TENGO	YO PUEDO

Anexo 2. Test Breve de Fortalezas Humanas (Seligman y Peterson, 2003).

Por favor, lea cada grupo de afirmaciones atentamente. Después, elija la afirmación de cada grupo que mejor describa la forma en la que se ha sentido durante la semana pasada, incluyendo hoy mismo. Asegúrese de haber leído todas las afirmaciones de cada grupo antes de realizar su elección en el menú desplegable que aparece junto a cada afirmación.

Todas las preguntas deben ser completadas para este cuestionario para ser anotado.

Grupo #1

- Me siento como un/a fracasado/a.
- No me siento como un/a ganador/a.
- Siento que he triunfado más que la mayoría de la gente.
- Cuando miro hacia atrás en mi vida, todo lo que veo son victorias.
- Siento que soy extraordinariamente exitoso.

2.

Grupo #2

- Normalmente estoy en un mal estado de ánimo.
- Normalmente estoy en un estado de ánimo que no es bueno ni malo.
- Normalmente tengo un buen estado de ánimo.
- Normalmente tengo un muy buen estado de ánimo.
- Normalmente tengo un estado de ánimo increíblemente bueno.

3.

Grupo #3

- Cuando estoy trabajando, presto más atención a lo que sucede a mi alrededor que a lo que estoy haciendo.
- Cuando estoy trabajando, presto la misma atención a lo que sucede alrededor que a lo que estoy haciendo.
- Cuando estoy trabajando, presto más atención a lo que estoy haciendo que a lo que sucede a mi alrededor.
- Cuando estoy trabajando, casi no me doy cuenta de lo que sucede a mi alrededor.
- Cuando estoy trabajando, presto tanta atención a lo que estoy haciendo que el mundo exterior deja prácticamente de existir.

4.

Grupo #4

- Mi vida no tiene ningún propósito o sentido.
- No sé cuál es el propósito o sentido de mi vida.
- Tengo una ligera idea sobre cuál es mi propósito en la vida.
- Tengo una idea bastante buena sobre el propósito o sentido de mi vida.
- Tengo una idea muy clara sobre cuál es el propósito o sentido de mi vida.

5.

Grupo #5

- Rara vez consigo lo que quiero.
- Algunas veces, consigo lo que quiero, y otras veces no.
- Conseguir lo que quiero es algo más frecuente que infrecuente.
- Normalmente consigo lo que quiero.
- Siempre consigo lo que quiero.

6.

Grupo #6

- Tengo tristeza en mi vida.
- En mi vida no hay ni tristeza ni alegría.
- En mi vida hay más alegría que tristeza.
- Hay mucha más alegría que tristeza en mi vida.
- Mi vida está llena de alegría.

7.

Grupo #7

- La mayoría del tiempo estoy aburrido/a.
- La mayoría del tiempo ni estoy aburrido/a ni interesado/a en lo que estoy haciendo.
- La mayoría del tiempo estoy interesado/a en lo que estoy haciendo.
- La mayoría del tiempo estoy muy interesado/a en lo que estoy haciendo.
- La mayoría del tiempo me entusiasma lo que estoy haciendo.

8.

Grupo #8

- Me siento aislado/a de las demás personas.
- Ni me siento unido/a ni aislado/a de las demás personas.
- Me siento unido/a a mis amigos y a mi familia.
- Me siento unido/a a la mayoría de la gente, incluso aunque no les conozca bien.
- Me siento unido/a a todas las personas del mundo.

9.

Grupo #9

- Objetivamente, hago las cosas mal.
- Objetivamente, no hago las cosas ni bien ni mal.
- Objetivamente, hago las cosas bien.
- Objetivamente, hago las cosas muy bien.
- Objetivamente, hago las cosas asombrosamente bien.

10.

Grupo #10

- Estoy avergonzado/a de mí mismo/a.
- No estoy avergonzado/a de mí mismo/a.
- Estoy orgulloso/a de mí mismo/a.
- Estoy muy orgulloso/a de mí mismo/a.
- Estoy extraordinariamente orgulloso/a de mí mismo/a.

11.

Grupo #11

- El tiempo pasa lentamente en la mayoría de las cosas que hago.
- El tiempo pasa rápidamente en algunas de las cosas que hago y lentamente en otras.
- El tiempo pasa rápidamente en la mayoría de las cosas que hago.
- El tiempo pasa rápidamente en todas las cosas que hago.
- El tiempo pasa tan rápidamente durante todas las cosas que hago que incluso ni me doy cuenta de ello.

12.

Grupo #12

- En términos generales, mi existencia puede perjudicar al mundo.
- Mi existencia ni ayuda ni perjudica al mundo.
- Mi existencia tiene un efecto pequeño pero positivo en el mundo.
- Mi existencia hace que el mundo sea un lugar mejor.
- Mi existencia tiene un impacto positivo, grande y duradero en el mundo.

Grupo #13

- No hago muy bien la mayoría de las cosas.
- No hago mal algunas cosas.
- Hago bien algunas cosas.
- Hago bien la mayoría de las cosas.
- Hago realmente bien cualquier cosa.

14.

Grupo #14

- Tengo poco o ningún entusiasmo.
- Mi nivel de entusiasmo no es ni alto ni bajo.
- Tengo una buena cantidad de entusiasmo.
- Me siento entusiasmado/a al hacer casi todo.
- Tengo tanto entusiasmo que siento que puedo hacer casi cualquier cosa.

15.

Grupo #15

- No me gusta mi trabajo (pagado o no pagado).
- Mi trabajo ni me gusta ni me disgusta.
- En su mayor parte, me gusta mi trabajo.
- Realmente me gusta mi trabajo.
- Verdaderamente me encanta mi trabajo.

16.

Grupo #16

- Soy pesimista sobre el futuro.
- No soy ni optimista ni pesimista sobre el futuro.
- Soy algo optimista sobre el futuro.
- Soy bastante optimista sobre el futuro.
- Soy extraordinariamente optimista sobre el futuro.

17.

Grupo #17

- He logrado poco en la vida.
- No he logrado ni más ni menos que la mayoría de las personas en la vida.
- He logrado algo más en la vida que la mayoría de la gente.
- He logrado más en la vida que la mayoría de la gente.
- He logrado muchísimo más en la vida que la mayoría de la gente.

18.

Grupo #18

- Me siento infeliz conmigo mismo/a.
- No me siento feliz ni infeliz conmigo mismo/a.
- Me siento feliz conmigo mismo/a.
- Me siento muy feliz conmigo mismo/a.
- No podría sentirme más feliz conmigo mismo/a.

19.

Grupo #19

- Mis capacidades no son nunca aprovechadas en las situaciones que me encuentro.
- Mis capacidades son desaprovechadas de forma ocasional en las situaciones que me encuentro.
- Mis capacidades son algunas veces aprovechadas por las situaciones que me encuentro.
- Mis capacidades son a menudo aprovechadas por las situaciones que me encuentro.
- Mis capacidades son siempre aprovechadas por las situaciones que me encuentro.

20.

Grupo #20

- Empleo todo mi tiempo haciendo cosas irrelevantes.
- Empleo mucho tiempo haciendo cosas que no son importantes pero tampoco irrelevantes.
- Empleo algo de tiempo cada día haciendo cosas que son importantes.
- Empleo la mayoría de mi tiempo haciendo cosas que son importantes.
- Empleo prácticamente cada momento de cada día haciendo cosas que son importantes.

21.

Grupo #21

- Si existiera un marcador de mi vida, iría perdiendo.
- Si existiera un marcador de mi vida, el resultado sería empate.
- Si existiera un marcador de mi vida, llevaría algo de ventaja.
- Si existiera un marcador de mi vida, iría ganando.
- Si existiera un marcador de mi vida, iría ganando por mucha ventaja.

22.

Grupo #22

- Experimento más sufrimiento que placer.
- Experimento placer y sufrimiento en la misma medida.

- Experimento más placer que sufrimiento.
- Experimento mucho más placer que sufrimiento.
- Mi vida está llena de placer.

23.

Grupo #23

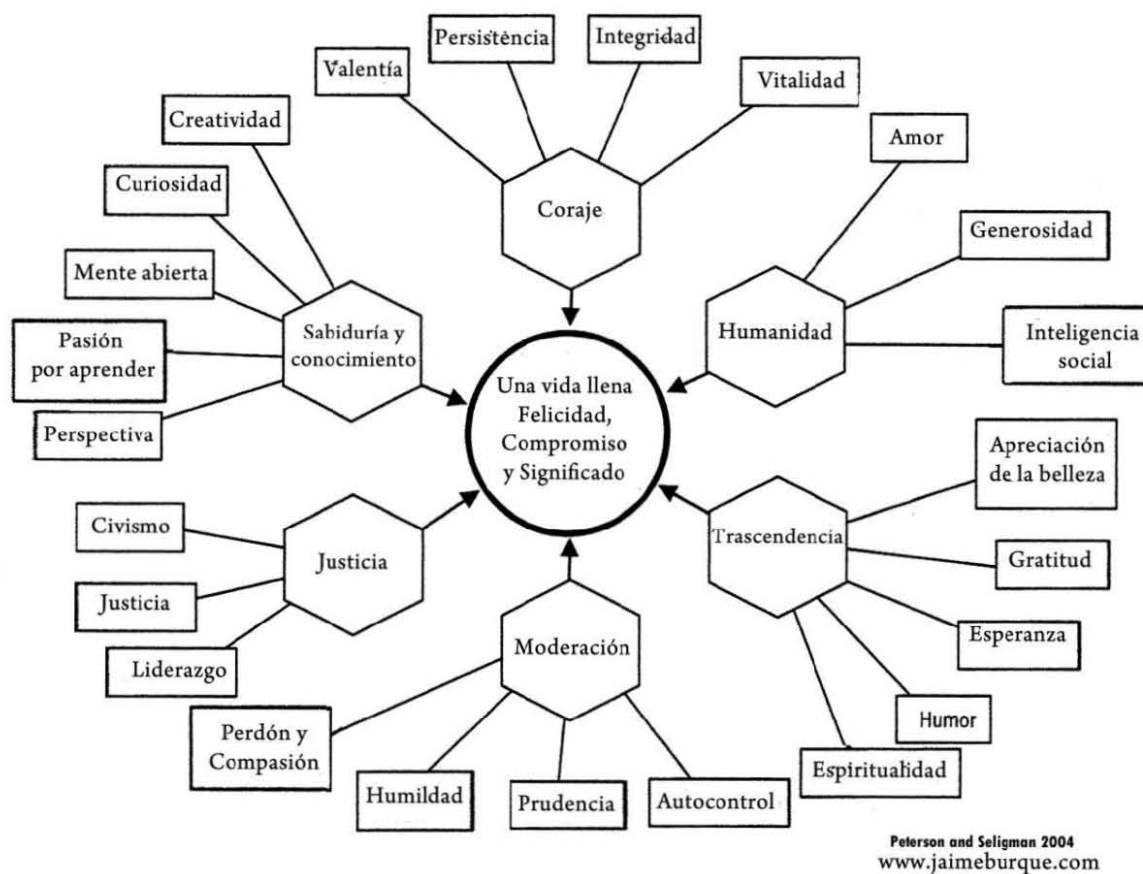
- No disfruto mi rutina diaria.
- Me siento indiferente ante mi rutina diaria.
- Me gusta mi rutina diaria, pero me gusta salir de ella.
- Me gusta tanto mi rutina diaria que rara vez salgo de ella.
- Me gusta tanto mi rutina diaria que casi nunca salgo de ella.

24.

Grupo #24

- Mi vida es mala.
- Mi vida no está mal.
- Mi vida es buena.
- Mi vida es muy buena.
- Mi vida es maravillosa.

Anexo 3 Virtudes y fortalezas Selligman y Peterson, (2004 citado en Jaimeburque.com, 2012)



Marlene
Alegría
alicia

CONTACTO

alegrialiciamarlene@gmail.com