

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**PERFIL DEL LÍDER POSITIVO DESDE UN ENFOQUE
SALUGÉNICO EN LA ERA POST COVID-19**

**Autor: Lcdo. Jairo Quintana
Tutora: Dra. Ana Linares**

TRUJILLO, 2023

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**PERFIL DEL LÍDER POSITIVO DESDE UN ENFOQUE SALUGÉNICO EN
LA ERA POST COVID-19**

Trabajo presentado como requisito para optar a Magister en Administración
de Empresas

**Autor: Lcdo. Jairo Quintana
Tutora: Dra. Ana Linares**

TRUJILLO, 2023

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, nuestro Padre Celestial.

A mi Familia, Amigos y Pueblo noble del Estado Trujillo.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a **Dios, Padre Todopoderoso**, por haberme brindado suficiente vida y salud para estar y continuar en esta instancia de Administración de las Organizaciones.

Agradecimiento a **Jesús de Nazaret**, quien pese a las adversidades ocurridas tanto personal y como a nivel mundial, me permitió continuar el curso de mis estudios y no fallar en el mismo.

Agradecimiento y Gratitud a **Todos los Docentes de la Universidad Valle del Momboy**, por el hecho de realizar un Profesional y Excelente acompañamiento académico durante el curso de mis Estudios y Formación.

Agradecimiento y Gratitud a mi persona, **Jairo Quintana**, por todos los esfuerzos realizados, adversidades superadas para poder llevar a cabo la finalización y trayecto de esta meta.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	p.p
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	11
Bases Teóricas	16
Del liderazgo y del líder	16
Sobre la Dimensión Humana	18
Sobre el Cambio	22
Sobre la gestión del cambio organizacional	24
Rasgos de la próxima Era Post Covid19	27
Liderazgo positivo herramienta frente al cambio	29
Definiciones términos básicos	32
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación	34
Diseño de la Investigación	35
Métodos y técnicas e instrumentos	37
Métodos y técnicas para el análisis de la información	39
Procedimiento de la Investigación	40
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	48
Recomendaciones	49

REFERENCIAS

51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Gráficos	pp.
1	Evolución teórica del liderazgo	17



VICERECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Maira Maldonado, Profa. Ana Linares, Profa. Zaida Kassar Mora, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo de Grado: **“PERFIL DEL LÍDER POSITIVO DESDE UN ENFOQUE SALUGÉNICO EN LA ERA POST COVID-19”**, presentado por el(a) ciudadano(a): Licenciado Quintana Castillo Jairo Alberto, titular de la Cedula de Identidad No. V-14.111.137, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, e interrogatorio correspondiente, lo consideramos aprobado con la calificación de VEINTE (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título Magister Scientiarum en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal, estado Trujillo a los diecisiete (17) días del mes de marzo del dos mil veintitrés (2023).

Profa. Maira Maldonado
C.I. No. V-10.038.265
JURADO PRINCIPAL

Profa. Ana Linares
C.I. No. V-9.013.217
TUTORA

Profa. Zaida Kassar Mora
C.I. No. V-9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Zaida Kassar Mora
C.I. No. V-9.175.911
DECANA

Profa. Ana Linares
C.I. No. V-9.013.217
VICERECTORA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PERFIL DEL LÍDER POSITIVO DESDE UN ENFOQUE SALUGÉNICO EN LA
ERA POST COVID-19**

Autor: Lcdo. Jairo Quintana

Tutor: Dra. Ana Linares

Año: 2023

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito definir el perfil del líder positivo, capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias desde un enfoque salugénico en la era post covid-19. El tipo de investigación fue documental bibliográfico. De igual manera, el estudio se enmarcó dentro de un diseño no experimental. Los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información empleados fueron la observación documental y el fichaje ya que se requiere de un proceso de búsqueda y selección de temas, datos e informaciones que parten de documentos, utilizando como estrategia o plan una guía estructurada que permita en su momento la búsqueda y selección de información para luego establecer un análisis e interpretación de ésta. Para llevar a cabo la presente investigación fueron necesarias varias fases con lo cual del análisis documental realizado se resalta que existen coincidencias en ver la psicología positiva como una disciplina centrada en el estudio de las personas o grupo de empleados para reconocer sus fortalezas, potenciar su bienestar emocional, así como facilitar el rendimiento en su campo laboral y personal, desde un enfoque salugénico en la era post covid-19, convirtiéndose en fuente de documentación importante para otros estudios Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Descriptor/ Palabras claves: Líder positivo, Organizaciones, Salud, post covid-19

INTRODUCCION

Si bien la mayoría de los estudios se centran en el potencial humano y existen muchas investigaciones sobre el liderazgo, pocas hacen énfasis en la emergente disciplina en que se constituye la psicología positiva. Es así como se pretende ofrecer mediante este estudio un aporte alternativo a los enfoques ya conocidos de tal forma que permita enriquecer el panorama, muy especialmente con el valor agregado que implica observar el fenómeno en perspectiva, visualizando el escenario post pandemia.

El liderazgo positivo para Salanova y Otros (2019), denota valor agregado en las organizaciones saludables, que debido a su término compuesto (salud y organización), conlleva una visión integradora que incluye resultados de un variado número de disciplinas y especialidades, que comprende no solo las perspectivas tradicionales de salud en el lugar de trabajo (estrés ocupacional, seguridad y salud ocupacional y la promoción de la salud laboral), sino también la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos y la economía.

Así mismo, el perfil del líder positivo capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias desde un enfoque salugénico, busca ofrecer una mirada útil para que las organizaciones puedan tomarlo en cuenta y lo incorporen a las decisiones gerenciales que giren en torno a la gestión del talento humano, en última instancia su activo más importante. De la misma manera, lo que atañe a los constructos sobre el liderazgo, las organizaciones,

la etapa pandémica y las perspectivas futuras en cuanto a lo que se denomina la era post covid-19. Se revisa la prospectiva desde la declaración de la pandemia por la OMS en 2020, sus consecuencias, especialmente su impacto en las personas y, por ende, en las organizaciones.

Actualmente, en una aparente transición, por lo que resulta necesario ir pensando en los escenarios de una era post covid-19 e igualmente establecer un estereotipo de valor estratégico que, basado en la dimensión humana, conduzca hacia la consecución de los objetivos organizacionales en la nueva etapa. Planteada la necesidad de perfilar al líder positivo que guiará la gestión del cambio bajo un enfoque salugénico en la era post covid-19, se estableció el marco metodológico. El enfoque de la investigación es descriptivo-documental.

Entre lo más relevantes están, el de que el líder positivo debe ser capaz de humanizar a sus seguidores, con características intrínsecas por su capacidad de autogestión emocional, resiliencia y empatía. Capaz de motivar a sus equipos y lograr el feedback con la gestión emocional de estos, e igualmente que sean grupos resilientes y empáticos. Donde la adaptabilidad es otro rasgo relevante del líder positivo, que queda como experiencia de la era covid-19 y la cual será crucial en la etapa post covid, de preparación, además, ante nuevas disrupciones. Otras características son la salud mental y física, al igual que la higiene, deberán ser prácticas modélicas del líder positivo y hacer conscientes a sus seguidores de adoptar este estilo de vida, versus los enfoques patogénicos no preventivos.

Asimismo, deberá guiar a las organizaciones hacia estados saludables y en este sentido a que atienda a sus colaboradores. Además, le corresponde conducir a sus colaboradores y a la organización hacia zonas de certidumbre, en una etapa que continuará siendo signada por la incertidumbre. Con un aprendizaje permanente necesario para el líder y sus seguidores, especialmente en temas vinculados a la gestión emocional y la actualización continua para el empoderamiento digital en vista de la velocidad de los cambios en este ámbito. Se sugiere a las organizaciones incorporar el perfil del líder positivo desde el enfoque salugénico en la selección de todo el personal.

De allí, la necesidad de definir el perfil del líder positivo capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias desde un enfoque salugénico en la era post covid-19. Con la finalidad de ofrecer un aporte a los procesos administrativos en las organizaciones, se realizó esta investigación estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Describe el planteamiento del problema, así como los objetivos generales, específicos, la justificación y delimitación.

Capítulo II: Referido al marco referencial de la investigación, el cual consiste en los antecedentes, las bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III: Corresponde al marco metodológico. el cual expresa el modelo al que pertenece la presente investigación, además se dan a conocer el tipo de investigación, la descripción de la metodología, las técnicas y procedimiento.

Capítulo IV: Está conformado por el análisis de los resultados, se formulan

las conclusiones generales y las recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Una serie de hitos han incidido en los acelerados cambios que se han producido en el mundo a la entrada del siglo XXI. Entre ellos, la globalización y los avances tecnológicos impulsados por el rápido crecimiento de la denominada red de redes, que desde la apertura de los protocolos de Arpanet hasta el Internet de hoy, con el protagonismo de las redes sociales va en camino al metaverso. Igualmente, otro hito se produjo a partir de la declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS) al darle carácter de pandemia a la Covid19, lo que aceleró los cambios en todos los órdenes a partir del año 2020. En esta etapa le tocó al liderazgo dar respuesta a esta realidad. En el plano de los centros de poder, los liderazgos responsables versus los populistas generaron situaciones paralelamente opuestas.

De esta manera, en países como Alemania, Merkhel al frente, por ejemplo, se hizo un cerco sistemático y apenas conocidas las vacunas la inmediata reacción para que la población la recibiese. Sobre este aspecto, el Instituto Español de Estudios Estratégicos refiere que híper liderazgos populistas (como el de Donald Trump en Estados Unidos) fueron duramente criticados por su acción tardía e, incluso, por su inacción. Por otro lado, liderazgos positivos condujeron a resultados saludables, literalmente. En lo que atañe al centro de interés de este estudio, las organizaciones, estas debieron adecuarse al

cumplimiento del confinamiento de sus trabajadores, lo que impactó también otras áreas como la laboral, atención al cliente, relación con los proveedores, comercialización, ventas, entre otros.

Para entender mejor esta realidad, la Organización Internacional del Trabajo (2021) destaca en un informe, el protagonismo de las organizaciones empresariales para adoptar "medidas extraordinarias en tiempos extraordinarios". Se refería a la etapa marcada por la pandemia, que obligó a las organizaciones a actuar con sentido de urgencia ante una situación que transformó toda la realidad. En el ámbito laboral, por ejemplo, las empresas que actuaron rápidamente ante la contingencia comenzaron a establecer una relación con los empleados a distancia mediante el trabajo remoto.

Para entonces, ya el teletrabajo era una práctica en uso, pero de carácter opcional con la figura del freelance. Sin embargo, la nueva situación aceleró este proceso no sólo con el freelance, sino que el trabajo presencial debió cambiar velozmente al trabajo remoto en la mayoría de los departamentos. Además, si ya se encontraban ejecutando avances en sus plataformas tecnológicas, la situación planteada por la pandemia aceleró aún más este proceso de cambio.

De manera que las organizaciones que han sobrevivido a las crisis y las que no engrosaron la lista de empresas obligadas a despedir a la mayor parte de sus empleados tienen como puntos comunes, la adaptabilidad, la rapidez en la toma de decisiones y la creatividad para realizar cambios continuos que no sólo

les permitieron mantenerse a flote, sino además dieron muestras de crecimiento en una época la cual parecía imposible hacerlo.

Por ejemplo, el diario The Financial Times (junio, 2020) publicó una lista de 20 empresas exitosas, aún en pandemia. En este trabajo muestran que el 60 por ciento de estas compañías son del mundo tecnológico y del comercio en línea. El resto, de los ámbitos del entretenimiento, vehículos, bebidas y la industria farmacéutica. Lo característico en estos casos radica en la existencia de liderazgos creativos, innovadores y que han armonizado inteligencia emocional, espiritual y cognitiva, al punto de ser altamente carismáticos. Son estos los rasgos individuales que se repiten y son comunes en quienes llevan las riendas de esas organizaciones. Las primeras cinco, que se citan a manera de ejemplo, fueron: Amazon, Microsoft, Apple, Tesla y Tencent.

Analizados estos casos se determina la presencia de liderazgos positivos (Cameron, 2012), caracterizados por el hecho de que quienes han promovido los cambios se han centrado en aquello que está bien y que promueve potencialidades humanas de sus seguidores; que motivan, dan facilidades para la excelencia y el virtuosismo (Cameron, 2021, Op. Cit). Así, son líderes saludables, en términos de la psicología positiva, en tanto favorecen el buen clima laboral y la cohesión grupal o de equipo e igualmente promueven organizaciones saludables en términos de calidad de vida, bienestar y felicidad, éxito compartido (Arita, 2005). El líder tiene, en suma, una adecuada gestión emocional.

Por otra parte, las organizaciones que actuaron en términos de poda laboral, que no se adaptaron a la denominada nueva normalidad y las cuales se vieron como entes enfermos, cayeron en el grupo de las que cerraron o quedaron reducidas a su mínima expresión. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina (2021) unos 2,7 millones de empresas dejarían de operar ese año.

En cuanto a la pandemia, ciertos signos indican que pudiera estar en tránsito hacia una etapa post Covid-19, caracterizada por la permanencia de factores como la inseguridad y la incertidumbre, la profundización del cambio tecnológico hacia nuevos estadios (de hecho, líderes de esta área se encuentran realizando fuertes inversiones en lo que creen será el mundo virtual en los próximos años: el metaverso). Así mismo, en esta era se prefiguran avances en la interdependencia digital y conectividad universal, según lo ha planteado la Organización Panamericana de la Salud como experiencia que deja la era Covid-19 y que ha de lograr mayores avances hacia el año 2030. (OPS, 2020).

En este orden de ideas, el Centro de Estudios del Futuro de la Universidad de Dubái prevé, por su parte, en su informe "Mundo Post Covid-19. Escenarios posibles y cambios en los paradigmas", un renacimiento de la humanidad y una economía con rostro humano. Igualmente, recomienda a gobiernos y organizaciones ser más resilientes ante nuevas disrupciones. Y para serlo precisan de líderes positivos. Concatenado con lo anterior, resulta relevante el

modelo salugénico que comenzó a tener auge en la medicina y la psicología durante la década de los '80.

Así, este enfoque está dirigido a las cualidades y emociones positivas humanas (Garassini y Zavarce, 2010). De manera que apunta hacia la promoción de las potencialidades humanas, el bienestar y la felicidad. En principio, las referidas al líder y, desde este agente promotor del cambio, con proyección hacia los seguidores o colaboradores. Ante lo expuesto, cabe preguntarse:

¿Cuál es el perfil del líder positivo para un cambio organizacional desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19? Igualmente, ¿Qué diferencias lo separan del líder tradicional? Por último, ¿Cuáles serán las competencias que deberán valorarse en un líder para que logre ejecutar las transformaciones necesarias en las organizaciones ante los inminentes cambios de paradigma en la era post Covid-19?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Definir el perfil del líder positivo capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19.

Objetivos específicos

Determinar las categorías y variables que definen al líder positivo, desde el enfoque salugénico.

Determinar cómo el líder positivo puede gestionar los cambios desde el equilibrio y la armonía saludable, en una nueva etapa luego de la pandemia.

Definir las cualidades y emociones positivas humanas de los líderes positivos.

Explicar el perfil del líder positivo desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19

Justificación

Una situación disruptiva como lo fue la pandemia colocó a las organizaciones ante procesos de transformación de muy alta velocidad por la incertidumbre que la era Covid-19 generó. De manera que se han mantenido aquellas organizaciones que, con sentido de urgencia, se han adecuado a los imperativos de la denominada nueva normalidad. Observar cómo actuó el liderazgo para tomar medidas extraordinarias en tiempos de la misma índole es relevante, por cuanto deja una serie de lecciones que motivan el estudio de los rasgos de los líderes como agentes de cambio en esas circunstancias.

Sobre la base de estas perspectivas, esta investigación se justifica desde diversos puntos de vista:

1. Teórico: ya que permitirá perfilar al líder de la era post Covid-19 desde un enfoque salugénico, y además contrastarlo con el tradicional, resulta un aporte teórico importante por cuanto, si bien existen muchos estudios sobre las potencialidades humanas, estos se encuentran basados en disciplinas

tradicionales y no en la psicología positiva. Resulta aleccionador observar cómo nuevos paradigmas científicos abren la posibilidad de miradas desde otros ángulos, frente a hechos ya comprobados y ante el futuro próximo, en el cual no se descartan nuevas situaciones disruptivas y cómo han de ser enfrentadas contingencialmente.

En síntesis, la construcción teórica del trabajo ofrece una visión conceptual, la cual permitirá exponer la forma en como el perfil del líder positivo es capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias desde un enfoque salugénico, sustentando dicho criterio sobre la base de la visión en esta investigación documental bibliográfica, convirtiéndose en fuente de documentación importante para otros estudios

2. Práctica: porque arrojará información sustancial que servirá de apoyo a los posibles enfoques, es el que se propone en este trabajo, basado en la psicología positiva. Por ejemplo, qué rasgos han tenido los líderes que les ha tocado lidiar con las emociones negativas producto de la pandemia en los términos planteados por Seligman y qué características ha de poseer ese líder ante la nueva etapa que se vislumbra ha motivado este estudio. De manera que el confinamiento y la paulatina salida de este ha tenido consecuencias sobre la salud mental, física y emocional de las personas que se encuentran dentro de las organizaciones.

Por ejemplo, descubiertas las ventajas del teletrabajo es muy probable que se planteen situaciones de flexibilidad combinando lo presencial y lo remoto.

Esto podría incidir en estados de bienestar y felicidad gracias a la reducción de situaciones rutinarias y la mejor distribución del tiempo laboral, lo cual incidiría en una mayor productividad dentro de las organizaciones. Perfilar este líder positivo, se enfatiza como ofrecer aportes para la praxis en la selección de los recursos humanos que precisan las organizaciones en la nueva etapa después de la pandemia, bajo las premisas de una ciencia emergente como es la psicología positiva.

Ligado a lo anterior, las organizaciones tendrían la posibilidad de incorporar un enfoque salugénico en la captación del personal, especialmente de la alta gerencia o de los gestores del cambio capaces de asegurar el éxito de las transformaciones, requeridas en la constatación de la necesidad de empresas saludables ante los nuevos paradigmas que se instaurarán en la nueva etapa, en la que, coinciden diversos autores, se profundizarán los avances tecnológicos, que requerirán de líderes resilientes para empresas resilientes y en los que no se valore sólo la inteligencia cognitiva, como lo han venido comprobando la aplicación de enfoques tradicionales en la práctica e incluir variables como el bienestar, felicidad, gestión emocional.

3. Metodológica: la investigación proporcionará una guía para la elaboración de trabajos documentales bibliográficos, así como ofrecer aportes teóricos que permitan el real análisis con triangulación de fuentes a fin de sistematizar los rasgos esenciales que definan al líder positivo, necesario para conducir organizaciones saludables y, sobre esa base, construir su perfil bajo el enfoque

salugénico y lograr así realizar un aporte significativo a la teoría existente acerca del tema y de esta manera complementar lo que ya ha sido desarrollado sobre la base de disciplinas tradicionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En líneas generales, las investigaciones encontradas en el arqueo abordan el tema de liderazgo, de los colaboradores o de los equipos de trabajo, el clima organizacional o la cultura y cómo se encuentran inmersos los actores en ellos. También sobre el tópico de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección y los rasgos de los candidatos a ocupar los cargos dentro de las organizaciones.

Si bien la gran parte de las investigaciones se han detenido en las personas y los factores vinculados al potencial humano desde la esfera de lo individual, como proyección a la obtención de mejores resultados en la gestión del cambio organizacional, producto del arqueo efectuado a los fines de esta investigación, son escasos los trabajos con la variable dimensión humana centrados en un enfoque salugénico.

Visto de esta manera, individuos estables, poseedores de bienestar y que obtienen en su vida óptimos niveles de felicidad y cuyo manejo de la Inteligencia Emocional y Espiritual es armónico, podrían ser capaces de obtener mejores resultados en el campo laboral y convertirse en agentes de cambio positivos. No obstante, buena parte de los estudios reconocen más lo relativo a competencias relacionadas con la Inteligencia Cognitiva por

separado; algunos mencionan la Inteligencia Emocional, pero se centran más en las características de los líderes basados en enfoques tradicionales y no en el marco de la psicología positiva.

Entre los estudios que guardan relación con esta investigación se puede citar el artículo de Sánchez, I., K., Ríos, Cajas y Tanqueño, O. P. (2021). Docentes de la Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador, titulado **Liderazgo positivo en organizaciones saludables**, esta investigación tiene como objetivo, determinar las implicaciones del liderazgo positivo dentro de organizaciones saludables, con la intencionalidad de ofrecer alternativas para la obtención de resultados satisfactorios y romper con esquemas de trabajo tradicionales. El enfoque de la investigación es cualitativo de tipo documental, apoyada en el método hermenéutico, empleando la técnica de la triangulación de fuentes para interpretar los datos recolectados.

Los resultados reflejan, que el liderazgo positivo se convierte en una herramienta que integra responsabilidad con las emociones de los trabajadores, convirtiéndose en estrategia para que las organizaciones saludables emerjan como innovadoras y modelo a seguir. Otro resultado, es la creación de un sistema (SARF) que sirve de guía para el reconocimiento de los efectos positivos generados por el empleo de un programa basado en el liderazgo positivo.

Las conclusiones apuntan a que el liderazgo positivo, genera en las organizaciones saludables un cambio paradigmático beneficioso comprobando

que la unificación entre lo gerencial y lo emocional, abre espacios comunicacionales que, enfocadas correctamente, generan escenarios estratégicos para tomar decisiones acertadas para el bienestar de todos los involucrados en la organización.

Kobila M y Parolin M. (2021) en la ponencia sobre la investigación realizada en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, Argentina, “**Las organizaciones y sus líderes frente a un nuevo escenario**” disertaron sobre en el mundo un virus, tan inesperado como impensado, obligó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a declarar una pandemia. En ese marco, el trabajo y el empleo en las organizaciones se vieron alterados, despertando el interés por indagar cómo se gestiona y transita ese cambio en las organizaciones. En ese contexto de dificultades y potencialidades, se plantearon los siguientes objetivos: sondear y describir los cambios en las formas de trabajo de las empresas estudiadas, conocer y narrar el rol desempeñado por sus líderes y/o directivos y reflejar los impactos preliminares sobre la cultura organizacional.

Se empleó una investigación cualitativa de tipo exploratoria para clarificar la nueva realidad. Debido al aislamiento social, impuesto desde la esfera gubernamental, no se pudieron realizar observaciones personales en el lugar de trabajo. Los contactos se efectuaron vía email y/o comunicaciones telefónicas pactándose días y horarios para las entrevistas, que a posteriori se

cometieron virtualmente. La pandemia, entre tantas problemáticas, oportunidades y desafíos infiltró la virtualidad en la esfera social.

En tiempos de coronavirus el teletrabajo ha emergido con una nueva estrategia, convirtiendo el teletrabajo en una capacidad clave, tanto para el individuo como para la competitividad organizacional. Factores externos no controlables impactaron en las estrategias, estructuras y cultura de las organizaciones. Las empresas estudiadas, en mayor o menor medida, tuvieron que dar respuestas innovadoras frente a la nueva realidad que desafiaba hasta la supervivencia organizacional. Flexibilizar las estructuras, hacerlas más dinámicas y orgánicas, adaptarse a las exigencias del mercado, fueron decisiones a implementar sin tiempo para analizar alternativas.

El desempeño de los líderes se orientó a dar respuestas rápidas, y quiénes asumieron una actitud proactiva lograron adaptarse más rápidamente, también es cierto que quiénes aplazaron los cambios hoy están en esta senda. Se presume que quiénes no se adapten a los cambios quedarán marginados del mercado, por ello se piensa que los líderes y/o directivos enfrentan un gran desafío. En este sentido, es esperable que este nuevo escenario sea el inicio de un cambio cultural profundo.

Kobila M., y Otros (2020) profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, Argentina en su investigación, **“Se aceleran los cambios organizacionales con la pandemia”** donde la vertiginosidad actual la sociedad y las organizaciones están viviendo momentos

de incertidumbre, riesgo y caos. Nos preguntamos ¿cómo se encuentran las organizaciones de cara a la pandemia? ¿Cómo reaccionan y deciden los directivos? ¿Qué rol ocupan los líderes? ¿Qué actitudes asumen? ¿Cómo responden los colaboradores? ¿Se implementan nuevas estrategias y prácticas de trabajo? ¿Cómo se asumen los nuevos cambios?

Proponemos indagar los modos de entender y asumir el cambio por parte de los directivos y/o líderes empresariales, narrar las modalidades de trabajo y formas de adaptación de sus miembros en respuesta a los nuevos escenarios y comparar los tipos de empresas, procurando realizar una primera aproximación del cambio organizacional en el presente. Resultó que el mayor escollo derivó del impedimento para trabajar, no por falta de adaptabilidad de las personas a la tecnología.

La supervivencia de las organizaciones depende de varios factores, no solo de la capacidad de gestión en situaciones de crisis, por lo tanto no es factible aseverar la carencia de capacidades de conducción de sus directivos y/o líderes. En el mundo de las empresas y el trabajo, los cambios se aceleraron por y con la pandemia, dejando numerosos interrogantes en torno al impacto Pospandemia. ¿Podrán las organizaciones en crisis recuperarse? Las que queden en pie ¿cómo se verán afectadas en sus estrategias, culturas y estructuras?

Por su parte, Paredes (2017) presentó una tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad

César Vallejo, de Trujillo, Perú, titulada **Gestión del Cambio y su Impacto en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, Provincia Sánchez Carrión, 2017**. El estudio tuvo como objetivo establecer el impacto en el clima laboral de la gestión de cambio organizacional. Analizó el clima laboral en la citada institución para seguir la evolución de las transformaciones, prever los problemas y atenderlos de forma expedita. Aparte, buscó hacer un aporte en cuanto al uso del clima laboral como elemento de medición.

Para el estudio se utilizó un diseño de investigación correlacional causal transaccional y la muestra estuvo constituida por los 81 trabajadores de la UGEL de la provincia Sánchez Carrión, Perú, en un muestreo no probabilístico. Se tomaron en cuenta para la investigación las dimensiones liderazgo, recursos humanos, comunicación, estructura y procesos.

De las conclusiones resalta que se determinó el alto impacto del clima organizacional por la gestión del cambio organizacional, lo cual implica que resulta de vital importancia la dimensión, recursos humanos en el proceso de transformación. Así, resulta vinculante con la presente investigación en cuanto al interés en los trabajadores y el clima que se desarrolla en el ámbito laboral cuando se trata de realizar procesos de cambio en las organizaciones.

Por último, García (2017) autor del libro **Gestión de Cambios Organizacionales. Modelo Integrado: Factores Transformacionales y Transaccionales**, se constituyó en un esfuerzo teórico para sistematizar todos los elementos en juego, en los proyectos de transformación, con el fin de

contribuir a presentar un modelo integrado, como aporte teórico, pero aplicable al momento de darse un proceso de cambios.

Para la elaboración de la publicación, el autor revisa con detenimiento la bibliografía sobre el tema y sintetiza los principales aportes, los amalgama y plantea un modelo de gestión del cambio organizacional, bajo la tendencia actual de una perspectiva que toma los principales elementos de las propuestas transaccionales y transformacionales de diversos autores, haciendo una metáfora con una bicicleta, donde cada una de las partes del vehículo representan los factores que constituyen el modelo integrado.

A manera de conclusión, el autor propone una guía para la gestión del cambio organizacional que contempla la creación de una oficina de gestión de cambio y resalta en las propuestas el que deban considerarse la dimensión humana como factor de vital importancia cuando se plantea el proyecto de transformación. De este modelo se inspiró el presente trabajo, en el citado aspecto para delinear una propuesta dónde interviniesen categorías relevantes de la psicología positiva en tanto son individuos los protagonistas del proceso en la gestión de cambios organizacionales.

Bases Teóricas

Del liderazgo y del líder

Pese a que resulta obvia la importancia del liderazgo y el reconocimiento como tal en contextos que van desde la organización social o política hasta el ámbito económico, religioso, familiar o empresarial, se trata de un concepto complejo. En primer término, se entiende el liderazgo como un conjunto de habilidades para conducir y acompañar a un grupo de personas a la prosecución de un fin común y quien lo ejerce es el líder. Este no sólo ha de ser capaz de llevar a cabo ese rol de conductor del equipo, sino también de motivar a las personas, de insuflarle el deseo de hacer las cosas influenciándolos.

Por ejemplo, Etling (2005), conceptúa al líder como la persona que influye en los demás. Lo describe este autor como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. Por otra parte, afirma Blanchard (2005,13), ve en el líder aquel capaz de influir en otras personas a través del proceso de comunicación para la consecución de objetivos. Así, incorpora un elemento fundamental: la comunicación como proceso para que el líder pueda lograr influir sobre sus iguales, colaboradores y públicos externos.

Igualmente, diversos estudios han diferenciado el papel del director y el líder. El director, con la misión de planificar y que las tareas se ejecuten y se cumplan. Entre tanto, corresponde al líder motivar. Por otra parte, a la pregunta de si el líder nace o se hace, la Teoría de los Rasgos asume que es innato. En la misma se busca identificar los rasgos entendidos como aspectos de

personalidad al igual que características físicas e intelectuales. El objetivo: diferenciar al líder del que no lo es. En concordancia con los tipos de liderazgo, diversos autores han estudiado las características o atributos de los líderes.

Por otra parte Lewin y colaboradores en su modelo de estilos de liderazgo, dentro del enfoque del liderazgo situacional aporta la clasificación más extendida. Destaca tres tipos: el líder autoritario, aquel que toma las determinaciones y los miembros ejecutan; el líder democrático, para el cual todo plan es materia de discusión en el seno del grupo y el líder laissez faire, que deja total libertad para la decisión personal y sólo interviene eventualmente. En el enfoque transaccional, el líder afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios. Mientras, en el enfoque transformacional el líder se presenta como un apasionado del cambio, capaz de modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus seguidores.

Por último, con miras al líder del siglo XXI, existe una visión integrada en la cual importa el estilo y el contenido. Tiene una visión de la organización, genera estrategias e igualmente mantiene a un equipo humano motivado a los fines de que conviertan la visión en realidad.

Gráfica 1: Evolución Teórica del Liderazgo



En el gráfico 1, se muestra esta evolución con un resumen (se han realizado estudios sobre múltiples propuestas) de los enfoques más conocidos, mencionados con anterioridad. En otro orden de ideas y en concordancia con lo propuesto en este trabajo, la psicología positiva adiciona una serie de rasgos que agregan valor a la dimensión humana del líder. Se trata de un enfoque salugénico en el cual se concibe a la salud con una visión positiva, en oposición al enfoque patogénico. Ello aplicado a los rasgos del líder positivo, aquel que estimula y mantiene los niveles de rendimiento de sus colaboradores o seguidores fomentando comportamientos virtuosos apoyados en el bienestar y la felicidad (Sánchez, Ríos et al, 2021).

Se trata de asumir responsabilidades en cuanto a las emociones de los colaboradores, estrategia que redundará en la consecución de organizaciones

igualmente saludables, las cuales emergen como innovadoras y paradigmáticas. Este tipo de líder genera cambios beneficiosos mediante la unificación gerencial y emocional, a objeto de abrir espacios comunicacionales que permitirán influir en los colaboradores con el fin de generar escenarios estratégicos para la toma de decisiones.

Así, las nuevas disrupciones y avances tecnológicos de la actualidad precisan de aportes innovadores, creativos, que trasciendan en su dimensión humana con el fin de lograr una gestión emocional que parte del líder y se proyecta a sus seguidores, sobre la base de categorías y variables salugénicas como el bienestar y la felicidad o la gestión emocional.

Sobre la Dimensión Humana

Cuando se habla de la dimensión humana normalmente se está haciendo referencia a las distintas esferas de la vida que constituyen nuestra existencia y que podemos cultivar en mayor o menor grado (García, 2017). Dichas esferas están interconectadas y han de ser observadas de forma holística. En primer término, se encuentra la esfera de lo personal, luego la esfera de lo social y, dentro de ella, la organizacional. Se le adiciona la planetaria del ser. Estas esferas se dimensionan en los ámbitos físico, socioemocional, cognitivo, relacional y espiritual.

Cuando se hace referencia al ámbito físico, tiene que ver con el propio cuerpo, entendido en términos estructurales y en tanto herramienta física que

nos permite realizar acciones al igual que establecer contacto con los demás. De allí se explica la necesidad de mantener la salud del cuerpo en aras de la armonía con el entorno social. El ámbito socioemocional, por su parte, concede importancia a las emociones para la adaptación de los seres humanos y se ha constituido en la base para desarrollar el constructo Inteligencia Emocional.

La dimensión de lo cognitivo alude a la capacidad de la especie humana para usar su intelecto y crear nuevos conceptos, modificar su entorno y progresar partiendo de ellos. Sustenta el desarrollo de los estudios sobre la Inteligencia Cognitiva. La dimensión relacional se refiere a las vinculaciones positivas con otros, e incluye aspectos como la función comunicativa, básica para el ejercicio del liderazgo. La dimensión espiritual está relacionada con pensamientos de los seres humanos de carácter filosófico, tales como los destinados a comprender el sentido de la existencia y dar respuestas trascendentes a esa realidad. Da sustento a los estudios sobre Inteligencia Espiritual.

De esas dimensiones se desprenden tres constructos de relevancia. Uno de ellos y el más tradicional, ampliamente estudiado, debatido y experimentado es la Inteligencia Cognitiva. Este tipo de inteligencia es la que usamos para resolver problemas racionales, lógicos y de estrategia. Es el enfoque para el cual se abonó más terreno en el siglo XX y que constituyó una mirada unívoca de la inteligencia.

Será más adelante cuando se incorporen otros tipos de inteligencia. Y se remontan a lo propuesto por Gardner (1983), quien en su libro *Inteligencias Múltiples: la Teoría en la Práctica*, introdujo la idea de que los indicadores de inteligencia, como el cociente intelectual, no explicaban plenamente la capacidad cognitiva, porque no tienen en cuenta ni la "inteligencia interpersonal" (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) ni la "inteligencia intrapersonal" (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

En ese mismo orden de ideas, luego aparece el término *Inteligencia Emocional* (Payne, 1985; Beldoch, 1964; Leuner, 1966; Greenspan, 1989). Se trata de un constructo referido a la capacidad de los individuos para reconocer sus propias emociones y las de los demás, discernir entre diferentes sentimientos y etiquetarlos.

Por su parte Rodríguez (2013), señala como la inteligencia espiritual permite afrontar y resolver problemas de significados y valores, ver nuestra vida en un contexto más amplio y significativo e igualmente determinar qué acción o camino es más valioso para nuestra existencia. De manera alude a necesidades humanas que posiblemente son universales: encontrar sentido, propósito y realización en la vida; de esperanza o de voluntad de vivir; de creer, tener fe en uno mismo, en los otros o en Dios. Implica la capacidad para situarse a sí mismo con respecto al cosmos, así como la capacidad de situarse

a sí mismo con respecto a los rasgos existenciales de la condición humana como el significado de la vida, el significado de la muerte y el destino final del mundo.

Se traduce, así mismo, en la lucha humana por encontrar el significado, la visión de lo espiritual para que incida en el potencial de curación y felicidad. Es vital para la supervivencia y el bienestar del individuo. La suma de ello conduce hacia epistemes como el mencionado anteriormente: el bienestar. Esto es, potenciar la mejor de nosotros partiendo de la realidad individual de cada persona. Ello es posible en la medida que la voluntad conduzca a la plenitud de los seres humanos con lo que ha tocado como carga genética y las circunstancias de vida.

De acuerdo a estudios realizados en el ámbito de la psicología positiva, se ha determinado que las personas con bienestar presentan una serie de rasgos vinculados con la autorrealización. Así, son personas productivas y valoradas en el trabajo. Igualmente, soportan mejor el dolor. Son personas precavidas en relación con la salud y la seguridad. Se ha determinado también que son personas con emociones positivas y suelen tener buenas relaciones con su entorno social.

Por otra parte, comparten opiniones gracias a su forma de pensar que se caracteriza por la flexibilidad. Se vincula, por otro lado, al bienestar con la satisfacción de la vida. Conceptualmente, son comparados los juicios de satisfacción con la vida y los de satisfacción de dominios específicos (trabajo,

pareja, ingresos, el lugar donde se vive) para construir el componente cognitivo del bienestar subjetivo (Diener y otros, 1969). De esta manera, se identifican tres componentes evaluativos del bienestar psicológico:

1. Afectivo positivo
2. Afectivo negativo
3. Cognitivo-Bienestar

El primero referido a las experiencias emocionales positivas; el segundo relacionado con la ausencia o presencia de depresión y el tercero vinculado a la satisfacción personal. Junto a la teorización sobre el bienestar psicológico, deben adicionarse los aportes relativos a la felicidad como concepto, sujeto a factores que lo condicionan y que implican un balance global de los afectos positivos y negativos que se constituyen en una experiencia inmediata y de allí su carácter momentáneo y cambiante.

Un estudio realizado con respecto a las investigaciones efectuadas en Venezuela sobre contenidos relacionados con la psicología positiva, se concluye que estas han tratado sobre Fortalezas del Carácter, Emociones Positivas, Fluidez, Instituciones Positivas y Resiliencia (Garassini, 2009). Es de destacar la última área, debido a sus implicaciones en nuestro país donde se viven emociones diversas y de compleja recuperación, especialmente en los últimos tres años como consecuencia de la situación país y la pandemia.

Resulta interesante cómo esta situación ha permeado hacia las organizaciones y de qué manera estas se han convertido en organizaciones

resilientes y enfrentado está adversidad, incluso en escenarios de cambio con individuos integrantes de sus equipos de trabajo con incidencias resilientes. Sánchez (2018) resaltó el desarrollo de gestiones adaptativas en organizaciones con cierto grado de flexibilidad ante situaciones resilientes, logrando seguir en la innovación, mantenerse competitivas y generar los cambios necesarios gestionando consecuencias emocionales de proyectos de transformación donde incide la resiliencia de los equipos de trabajo.

Todo lo anterior muestra la complejidad del entramado en que se constituyen los factores inmersos en la Dimensión Humana, de los cuales a efectos de este trabajo se tomarán como primordiales los constructos de Bienestar y Felicidad en su vinculación con las categorías Inteligencia Cognitiva (IC), Inteligencia Emocional (IE) e Inteligencia Espiritual (IE) y de qué manera inciden en los líderes e individuos de los equipos de seguidores en la gestión del cambio organizacional.

Sobre el cambio

La noción del cambio ha sido estudiada desde la antigüedad. Los filósofos de la antigua Grecia se ocuparon de él. El ontos como objeto de la discusión filosófica, del ser o no ser. Aristóteles lo explica a través de la teoría de las cuatro causas: Material, Formal, Eficiente y Final. Esto es, el cambio se puede producir por razón de la materia, de la forma, promovido por un agente o del fin. El filósofo griego lo entiende no como el imposible ser o no ser, sino que se

hace factible en el "llegar a ser". Aristóteles pensaba que todo cambia para mejorar y que tal proceso actualiza las mejores potencialidades.

Posteriormente el cambio ha sido objeto de estudio de la psicología. Lewin (1933), por ejemplo, lo concibe como el cambio de comportamientos y que es el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema. Lo visualizó, de manera sencilla para su comprensión, con el símil de la descongelación, es decir, que se "abra la nevera" para que se inicie el proceso; cambiar: introducir el nuevo paradigma y congelar, solidificar el cambio. Defiende que con este proceso se puede llegar a una etapa de estabilidad. Aportó este autor, también, lo relativo a la existencia de fuerzas positivas y negativas para identificar las resistencias al cambio; las del individuo, del status quo y las del grupo. Asomó también el tema de la percepción que tiene el individuo de sí mismo y de su entorno en relación con el proceso de cambio.

El cambio se establece cuando ante una situación, un objeto, cosa o persona, que se encuentre en una situación de equilibrio, modifica sus características o principios para dar paso a un nuevo estado intencionalmente buscado. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) establece que el cambio es "la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior que le sucede". El cambio se percibe, igualmente, como un estado dinámico que se sucede permanentemente para dar lugar a un nuevo estado de cosas.

También es visto como un proceso de desdoblamiento, caracterizado por tres estadios: presente, transición y futuro (Harington, Conner y Horney citados por García, 2017). Igualmente, hay diferencias entre el cambio impuesto y el cambio planificado (Lladó y Ronco, 2000). Los cambios que se producen con mayor rapidez se dan en el ámbito tecnológico. Estos han sido tan vertiginosos que han obligado a las personas, grupos y organizaciones a adaptarse a un contexto de cambios permanentes y acelerados. Han impactado a la sociedad, así como el micro y macro entorno al igual que el contexto regional, nacional e internacional.

En este último caso, el fenómeno de la globalización y coyunturas vinculadas a él, como la reciente situación de pandemia, han incidido en el avance de procesos de transformación individuales en su evaluación del entorno cambiante y en las organizaciones, obligadas a ser más flexibles (en contraposición a lo planteado por Lewin en lo que respecta al congelamiento y su sucedáneo, la estabilidad) para mantenerse en constante adaptabilidad al cambio y con ellas los líderes y colaboradores que empujan los nuevos escenarios.

Sobre la Gestión del Cambio Organizacional

La gestión del cambio organizacional ha sido ampliamente estudiada, especialmente desde finales del siglo XX. Sin embargo, los resultados de esas investigaciones son fragmentarios. Queda clara, sí, su evolución teórica desde

los enfoques del cambio organizacional de carácter adaptativo, luego transaccional, transformacional y en estos últimos años las propuestas de modelos integrados. El cambio organizacional implica un proceso que tiene que ver con el impacto en factores contextuales vinculados al desempeño de la organización.

Así, existen factores de carácter transformacional en el nivel macro (como la estructura, los procesos, estrategia, cultura) y transaccionales (poder, liderazgo, actitud hacia los cambios) referidos a los actores vinculados al cambio y cómo los mismos pueden constituirse dentro de un proyecto de transformación en fuerzas restrictivas o impulsoras del cambio organizacional (García, 2017, Op. Cit.).

Debe recordarse que el proyecto de transformación impacta en la dimensión técnica y en la dimensión humana. Y la estrategia de gestión del cambio organizacional incide especialmente en la dimensión humana, pues son los componentes de esta los que impactan la dimensión técnica. Otro hecho lo constituye el que toda gestión del cambio organizacional siempre ha de tomar en cuenta para la ejecución del proceso el nivel individual, de grupos y organizacional.

Implica, además, un proceso de adaptación que tiene implicaciones en los niveles mencionados con anterioridad. Y pueden, en actores o grupos, emerger resistencias, esto suele ocurrir también en el contexto de la organización, en que se haga más o menos propensa al cambio. Otro aspecto que tiene que ver

con la gestión del cambio organizacional radica en que se distinguen tres actores: los promotores de la transformación, los afectados y elementos externos que en un momento dado pudieren influir en el desarrollo del proceso. El liderazgo se considera factor clave para el éxito del proyecto de transformación y las percepciones de los individuos son influidas por estos con el fin de ganarlos para el cambio, venciendo resistencias.

Existen tres posibilidades en cuanto a la actitud de los individuos frente al cambio: se mostrarán resistentes, flexibles o indiferentes. Por otra parte, existe una visión de la organización como sistema. Ello permite el análisis en tres niveles: individual, de grupos y el sistema total. Igualmente, en el plano interpersonal, intergrupar e interorganizacional. En el nivel individual se busca que los actores del proceso estén al servicio del cambio organizacional. En el de grupo, contextualizar y vincular el nivel individual con el sistema. Mientras que el organizacional permite observar la visión del conjunto.

Cabe considerar aquí un elemento habitual de los procesos que ve a esos individuos en su carácter puramente racional y resultaría interesante que esta percepción tradicional avanzase y los considerara en su dimensión humana más completa, sumando aspectos de la Inteligencia Emocional y Espiritual, en el manejo del proceso que apunten hacia la madurez frente al cambio.

Organización. Organizaciones saludables

En su acepción más elemental, la organización alude a la confluencia de un grupo de personas y medios para lograr fines determinados. Fayol, uno de los padres de la administración, concebía la organización como la construcción de una estructura dual —material y humana— para conseguir los fines. Chiavenato (2000, Op. Cit.) entiende la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados con el ambiente.

Coinciden diversos autores en los componentes básicos de una organización: un grupo de personas que interactúan sobre la base de normas, con una serie de tareas o actividades a cumplir, con unos recursos materiales a su disposición a fin de dar cumplimiento a objetivos propuestos. De manera que son múltiples y variadas las organizaciones. Siempre habrá un fin, que cambiará según para qué sea concebida la organización. Pueden ser formales o informales, con o sin fines de lucro; locales, nacionales o transnacionales.

En otro orden de ideas, las organizaciones saludables son aquellas que se caracterizan por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de líderes y colaboradores con la finalidad de lograr mayor productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos (Wilson, 2004). Se trata de la consecución de climas sociales o laborales positivos para el mejor logro de los fines propuestos.

Incluso, se habla de organizaciones saludables cuando son atendidas las personas bajo un concepto preventivo, de manera de garantizar su salud y bienestar, tanto física como emocionalmente en busca de una mayor productividad. La búsqueda está dirigida a invertir esfuerzos en la generación de puestos de trabajo de calidad, dar forma a un ambiente social y colaborativo e igualmente proporcionar oportunidades adecuadas para todos los que llevan adelante a la organización.

La pandemia declarada en 2020 exige organizaciones saludables frente a la existencia de organizaciones patogénicas, arrastradas por una situación disruptiva para la cual las organizaciones tuvieron que adaptarse rápidamente con el fin de lograr la supervivencia en la denominada nueva normalidad. Y aún más si se tiene en cuenta que para la siguiente etapa, ciertos elementos de la era Covid19 se mantendrán e incluso serán profundizados, como los avances tecnológicos promovidos por el uso de Internet.

Rasgos de la próxima Era Post Covid19

En diciembre de 2019 se inició en China un proceso de propagación de un nuevo virus, denominado coronavirus. En la ciudad de Wuan se informó de 27 muertes por neumonía, pero fue en enero de 2020 cuando se reportó el virus Covid19. El 30 de enero de ese mismo año, la Organización Mundial de la Salud lo caracteriza como pandemia, ante el registro de 18.000 muertes y la

propagación del virus en todo el mundo. Se trata de un virus mutante que causa enfermedades respiratorias, desde resfriado común hasta Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS, siglas en inglés). De allí que en los decesos iniciales se encontrara que fueron por neumonía.

Justamente la caracterización como pandemia (cuando una enfermedad contagiosa se propaga a lo largo de un área geográficamente extensa) por parte de la OMS marca lo que puede llamarse la Era Covid19. Las previsiones iniciales consistieron en una serie de recomendaciones como el uso de tapabocas, el lavado constante de las manos con agua y jabón, el distanciamiento social y el confinamiento, lo cual alteró la dinámica social en todos los órdenes y las organizaciones se vieron con la circunstancia de que sus empleados no podían hacer trabajo presencial y, en la mayoría de los casos, se cubrió a través del teletrabajo.

Luego de conocerse el virus que causaba la enfermedad, se realizaron ingentes esfuerzos para crear una vacuna. Las primeras comenzaron a circular en 2021, producidas por Rusia, China y Estados Unidos. En el mundo ya la mayoría de los países han cumplido con la aplicación de la vacuna y sus refuerzos. En Venezuela, todavía no ha culminado la aplicación de los refuerzos. Sin embargo, el fin de la pandemia no ha sido declarado. Aún si la Organización Mundial de la Salud lo hiciese, corresponde a los estados de cada país la decisión final.

De manera que la denominada Era Covid19 no ha culminado, e incluso recientemente el gobierno venezolano reportó un repunte de casos en algunos estados del país. La etapa más crítica, sin embargo, comenzó a menguar con la denominada variante ómicron. En algunos países, donde toda la población ha sido vacunada, ya el uso del tapaboca no es general.

En Venezuela se observa un número cada vez mayor de personas que no lo usan y paulatinamente el Gobierno Nacional ha ordenado el retorno a actividades que habían sido suspendidas a raíz de la caracterización de pandemia por parte de la OMS. A nivel académico, la suspensión duró en el país 19 meses. El llamado paulatino a clases lo hizo el presidente Nicolás Maduro en octubre de 2021 y en marzo de 2022 se produjo la total normalización de actividades académicas en todos los niveles.

Así mismo, desde finales de 2021 comenzaron a otorgarse permisos para espectáculos públicos, incluso uno de carácter masivo fue promovido por un gobernante regional, realizado durante la Semana Santa de este año, denominado Dracufest. En el orden internacional, la paulatina restricción a los vuelos y la apertura de fronteras al libre tránsito, con el requisito del cumplimiento de la vacunación, permite otear una etapa transición, que —como se mencionó con anterioridad— deberá esperar por el pronunciamiento de la Organización Mundial de la Salud y la decisión soberana de cada país que declare como finalizada esta era Covid19.

Ahora, no se sabe aún cuánto tiempo ha de transcurrir para que finalice esta etapa, pero resulta necesario —y así lo determinan varios estudios— caracterizar el futuro próximo y, para el caso que nos ocupa, determinar cómo el líder positivo puede ser el necesario para este nuevo tiempo. La misma Organización Mundial de la Salud reseña que con millones de personas en todo el mundo en cuarentena, aislamiento físico, cierre de fronteras y con las restricciones a los viajes, las tecnologías de la información se han convertido en el principal medio de acción y comunicación.

Y definen esta etapa como de "intermediación digital", con lo cual no sólo caracteriza esta etapa, sino que están previendo la siguiente. La OMS habla de "salud digital" y el concepto, en términos preventivos, se extiende a las organizaciones, relevante para el antes y el después de la pandemia.

Liderazgo positivo herramienta frente al cambio

Precisa Benavides (2017), que las organizaciones laboran bajo entornos dinámicos y crecientes, engendrando elementos como la incertidumbre que a pesar de que no se puede eliminar, si se logra controlar. Enfatiza el autor que, para disminuir este efecto propio de algunas corporaciones, es necesario la aparición de líderes con cierto grado de independencia y pensamientos distintos que se atrevan a romper paradigmas y generen sinergias emergentes a todos los que integran la organización, con miras a mejorar los niveles

productivos, armónicos, innovadores, creativos y competitivos; para la obtención de metas establecidas.

En ese sentido, el liderazgo positivo es reconocido como una herramienta de destreza estratégica a ser tomada en consideración en la concavidad de las organizaciones, debido a que los resultados operativos que emana tiene incidencia significativa en la productividad y competitividad, fortaleciendo a su vez, vínculos afectivos entre los involucrados (mano de obra) en el proceso empresarial (Díaz, 2017). Señala Cameron (2013), que su fundamento se encuentra en la aplicación de principios de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva y la psicología organizacional positiva.

Asimismo, plantea que el liderazgo positivo tiene tres componentes básicos: a) posiciona el centro de interés en aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano; b) pone el énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual y organizacional por encima del promedio; y c) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana. A juicio de Belanger et al. (2015) las estrategias derivadas de esta visión, coadyuvan a que los equipos de trabajo alcancen efectividad y, a su vez, una productividad que sobrepasa los estándares gerenciales.

No obstante, para que el liderazgo positivo sea beneficioso, Chiniara & Bentein (2016) expresan la necesidad de que los líderes instauren ambientes de trabajo extremadamente competentes. La idea es lograr el éxito bajo este

esquema estratégico, que refuerza los puntos fuertes (competencias) que posee de cada integrante de la organización, en lugar de concentrarse en las metas individuales.

Con relación a lo anterior, Díaz (2017) sugiere que los liderazgos empresariales modernos, deben enfocarse en la distinción de aquellos puntos álgidos que poseen intrínsecamente los trabajadores, con el propósito de brindarles seguridad y confianza, aprovechando los recursos en cuanto a capacidad y aptitudes de las personas.

Ahora bien, convertirse en un verdadero líder para Goodall & Pogrebna (2014), conlleva reunir ciertas aptitudes que ocasionan nexos de confianza necesarios para promover emociones positivas, dicho de otra manera, debe desarrollar interacciones de apoyo mutuo sin ningún tipo de discriminación, con el objeto de transmitirle al equipo de trabajo, el verdadero valor y propósito de las tareas. Investigaciones recientes como las de Capa et al. (2020); Guerrero et al. (2018); Roche et al. (2017); y Salanova et al. (2016) revelan que cuando se crea un clima favorable en el ámbito laboral, se crean al mismo tiempo la optimización y logros de alto desempeño por encima del promedio que la alta gerencia espera.

Por su parte, Donoso y Benavides (2018) proponen unas características que debe poseer un líder, figurando: la empatía, comprensión, atención, precisión, comunicación, carisma, espíritu innovador, compromiso, efectividad y credibilidad. Adicionalmente, competencias axiológicas (valores) para lograr

confianza y admiración por el equipo de subordinados, en otras palabras, debe tener la capacidad para escuchar a todos los miembros y lograr engranar y fijar una posición grupal, con miras a obtener alternativas y ofrecer la mejor opción hacia la toma de decisión.

Así pues, los líderes se convierten en los encargados de mantener un ambiente organizacional que permita el crecimiento y aprovechamiento de emociones positivas (alegría, confianza, amor, apreciación) y disminuya las negativas (miedo, rabia, ansiedad, inseguridad) provocando un crecimiento notable que desarrolla capacidades cognitivas respaldando elementos estratégicos (creatividad, innovación y proactividad), que permiten la seguridad individual y colectiva fortaleciendo el desempeño laboral. Lo cual a su vez genera la capacidad organizacional para hacer frente a los cambios veloces y vertiginosos que afectan el mundo de los negocios.

Sobre este último aspecto, Rocha (2019) considera que el liderazgo supone la capacidad de persuadir a personas con el fin de lograr metas y objetivos bajo esquemas eficientes y efectivos. A ello, agregan Capa et al. (2020), detectar personas que trabajen por vocación y convertirlos en activo intangible para la organización. Lo anterior, mediante, la coordinación y consolidación del grupo al que representa, con el objetivo de fomentar una cultura del cambio y mejorar las realidades que circundan los negocios (Baño, 2019).

En opinión de González (2019) la existencia de liderazgos que logran un impacto positivo en las entidades, destaca los que se rigen por la visión y

misión empresarial focalizados en los objetivos. Para tener éxito en este sentido, es necesario diseñar estrategias que promuevan e identifiquen nuevas oportunidades, logrando motivar e incentivar al personal para que empleen su potencial innovador y desarrollen las capacidades que generen soluciones inteligentes y positivas frente al cambio.

Es mediante el liderazgo, que se puede lograr un consenso grupal que sirve de sustento para presentar escenarios múltiples o alternativos, y poder tomar decisiones acertadas apoyadas en conductas creativas que fortalecen a la organización. Es mediante el accionar del liderazgo positivo, que se pueden lograr cambios relevantes y significativos con la participación efectiva del pilar principal de una entidad como lo es la gente. Este tipo de herramienta es contagiosa, y permite realizar planificaciones en las conductas y actitudes de todos los involucrados en el proceso.

Definiciones términos básicos

Enfoque Salugénico: Es aquel que privilegia la buena salud emocional, psíquica y somática mantenida desde la habilidad dinámica del ser humano para adaptarse a los cambios de sus circunstancias vitales. Es contrario al enfoque patogénico centrado en la atención de la enfermedad y no en el aspecto preventivo (Rodriguez, M.; Couto, M. D; Díaz, N, 2015)

Era Covid19: Es la etapa que comienza con la declaración de pandemia por parte de la Organizadora Mundial de la Salud de la Covid19. Una vez extendida la acción del virus en todo el mundo, con la obligación de acatar una serie de medidas sanitarias que impactaron a las personas y las organizaciones, la cual está caracterizada por la aceleración de una serie de cambios que se venían produciendo paulatinamente y que frente a esta situación disruptiva exigió respuestas urgentes tanto de la sociedad en su conjunto como en las organizaciones.

Era Post Covid19: Es la etapa posterior a la pandemia, que se producirá por decisión soberana de cada Estado para darla por terminada. Se prevé caracterizada por una profundización de los cambios generados en pandemia, especialmente en el ámbito tecnológico.

Líder Positivo: Es aquel que, desde el punto de vista salugénico, se preocupa por su bienestar y, a su vez, se enfoca por potenciar fortalezas personales, motivaciones y capacidades de sus colaboradores para lograr estándares de excelencia y virtuosidad. (Cameron, 2012)

Líder: Es aquel capaz de influenciar a las personas —seguidores o colaboradores— manteniéndolos motivados para la consecución de objetivos y metas, de acuerdo a una visión compartida y en beneficio del grupo. (Maxwell, 2018).

Liderazgo: Se conoce por concepto de liderazgo a un grupo de habilidades directivas o gerenciales, que una persona posee para influir en la manera de

actuar o ser, de los individuos o grupo de individuos de un trabajo determinado, motivando a este equipo a que labore de forma entusiasta para obtener el logro de todas sus metas, actividades y objetivos (Pérez, 2021).

Organización Saludable: Es aquella en la cual la cultura, el clima y las prácticas confluyen para crear un ambiente positivo a fin de mantener motivadas y felices a las personas para alcanzar así la mayor efectividad. (Salanova, 2019)

Organización: Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas con la finalidad efectuar intercambio para la consecución de objetivos compartidos. (Chiavenato, 2000; Drucker, 2002)

Psicología Positiva: Es la disciplina que se encarga del estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos y todo aquello que contribuya a mejorar la calidad de vida de los individuos, en términos de bienestar y felicidad. (Park, Nansook, Peterson, Christopher, & Sun, Jennifer K. (2013).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detallan los aspectos relacionados con la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación, una vez planteado lo relacionado acerca de la naturaleza del problema, habiéndose desarrollado con ello su justificación y las teorías que sustentan las inquietudes planteadas, es procedente referirse en este capítulo al tipo de investigación, el diseño, las formas de recolección de datos, las técnicas de análisis de datos y los procesos para desarrollar la investigación científica que se emprenderá.

Tipo de Investigación

En ese orden de ideas, el nivel que se alcanza en la investigación y las fuentes que originaron la información, la misma se clasificó como descriptiva-documental, por cuanto lo que se buscó fue obtener una idea completa del hecho u objeto de estudio, tomando datos de fuentes indirectas como documentos e investigaciones elaboradas y procesadas con anterioridad a este trabajo. Para Hernández y otros (2014), la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.

De acuerdo con este autor la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. Según Bavaresco. (2001:45), la Investigación descriptiva señala: “Este tipo de investigación va más a la búsqueda de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretende obtener repuestas. Es decir, que consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados de la realidad”.

Por otra parte, Méndez (2001) define los estudios descriptivos como “ciencias sociales que se ocupan de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”. Por lo que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Igualmente, pueden utilizarse los informes y documentos elaborados por otros investigadores”. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2000), indican los estudios descriptivos “son aquellos enfocados a describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza de la variable de estudio”.

Al comparar estas definiciones, puede evidenciarse que este estudio se encuadra dentro de una investigación descriptiva, ya que la misma tiene como

objetivo lograr la descripción del tema que se estudia, es decir, interpretando lo que es, adicionalmente, se utiliza la metodología del análisis.

Diseño de la Investigación

Según lo establecido por Muñoz (1998), la investigación documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales donde el investigador fundamenta y complementa su investigación por lo aportado por los diferentes autores. Es decir, los materiales de consulta pueden ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos. De igual manera, el estudio se enmarco dentro de un diseño no experimental, debido a que se observó el fenómeno tal y como estaba sucediendo sin producir ningún tipo de alteración en las situaciones ya existentes, las cuales no fueron provocadas intencionalmente por el investigador, y por lo tanto no puede influir y no producir ningún tipo de alteración.

Para Kelinger (2002) citado por Hernández y otros (2014) la investigación no experimental es definida como la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de la variable independiente debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. En esta investigación lo que se hace es observar los fenómenos tal y como están sucediendo en su contexto natural para después analizarlos. Como señalan los autores antes citados, la investigación no experimental o ex

post facto (después del hecho), es cualquier investigación donde resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. El investigador observa las situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el mismo, y no puede influir sobre las variables independientes porque ya sucedieron.

Según Colmenares (2006), en el diseño no experimental se estudian objetos, situaciones, instituciones e individuos en su contexto, no se manipulan ni condiciones ni variables. Por consiguiente; el objetivo del diseño de la presente investigación fue definir el perfil del líder positivo capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias desde un enfoque salugénico en la era post covid-19, en una situación y ocasión determinada. Por su lado, Arias (2006), define la investigación documental, como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica, e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónicas.

Ahora bien, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. Por lo tanto, el documento o fuente documental es el soporte material, (papel, madera, tela, cinta magnética, o forma digital en el que se registra y conserva una información. Tal como lo establece el autor Sabino (1996), el diseño de una investigación “Es una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad

respecto a su problema, se orientan y esclarecen las etapas que habrán de cometerse posteriormente”.

A su vez, la investigación bibliográfica permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar los materiales para un marco teórico, entre otras finalidades.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación se encuadra dentro de la investigación documental bibliográfica por ser una investigación que se apoya en la recopilación de antecedentes cuyas fuentes de consultas suelen ser bibliográficas, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, e información documental, donde la originalidad del estudio refleja en el enfoque, criterios, conclusiones, y en general, el pensamiento del autor.

Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de la información

El universo está conformado por un alto número de unidades que es prácticamente imposible examinar, por considerar la misma inaccesible y dificultosa el acceso a ella. Al respecto, Sabino (2006) comenta, se debe escoger una porción de ese universo el cual represente su totalidad, en este caso considerado un estudio bibliográfico donde las partes del todo están

relacionados con el perfil del líder positivo desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19, se hace necesario limitar su estudio a una muestra y a los efectos de este estudio se denominaron unidades de análisis. Desde el punto de vista de esta investigación, las unidades de análisis están localizadas en los textos examinados elaborados por diferentes autores, entre los cuales destacan los documentos e investigaciones cuyo contenido está relacionado directamente con aspectos relativos al objeto de estudio.

Según criterio de Finol (2010): una parte imprescindible del proceso de investigación es la recolección de información, entendida esta como la reunión de datos para el logro de un determinado objetivo. Su importancia es tal que, puede decirse sin temor a exagerar, que no hay investigación si no hay recolección de datos, los cuales, una vez analizados y procesados, constituyen materia prima para la elaboración de las conclusiones. Para Sabino (2006), la importancia de las técnicas de recolección de información, radica en que son necesarias para construir los instrumento que le permiten a los investigadores obtener datos de la realidad, en otras palabras, son aquellos mecanismos que utiliza el investigador para la elaboración de los instrumento de medición.

En la presente investigación, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información empleados fueron la observación documental y el fichaje ya que se requiere de un proceso de búsqueda y selección de temas, datos e informaciones que parten de documentos, utilizando como estrategia o plan una guía estructurada que permita en su momento la búsqueda y

selección de información para luego establecer un análisis e interpretación de ésta. Como complemento Silva (2006) indica que la observación documental “se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos, formales e informales, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores”.

Así mismo, afirma Bavaresco (2008) que la mayoría de las investigaciones deben apoyarse o recurrir a la técnica de la observación documental. Tanto libros, revistas, artículos, conferencias, entre otros, le ofrecen al investigador bases y fundamentos que auxilien el marco teórico, y así poder relacionarlo con el tema objeto de estudio. Para, Balestrini (2002), las técnicas de observación documental, presentan como punto de partida el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, en la búsqueda y observación de los textos presentes con material e información escritos consultados de interés para la investigación. Esta lectura inicial, seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas, a fin de captar sus planteamientos esenciales, aspectos lógicos de sus contenidos, además, de propuestas a propósito de extraer los datos bibliográficos útiles para el estudio que se está realizando.

En cuanto al fichaje se refiere, indica Hernández y otros (2014), que ésta es una técnica que utilizan principalmente los investigadores, y que está referida al hecho de recolectar y almacenar datos, donde cada una posee la información requerida, lo que le da uniformidad y valor propio. Ahora bien, con respecto al

instrumento (aquellos elementos físicos por medio de los cuales se recoge información), se hace uso de la técnica computarizada, que en la actualidad es un recurso usado habitualmente por investigadores. En este sentido Silva (2006) indica como los adelantos de la tecnología en sistemas de computación ponen a disposición del usuario varios programas o software, con los que puede crear su propia base de datos en fichas electrónicas y, además, guardar en dispositivos digitales de manera rápida y segura, gran cantidad de información para facilitar el transporte de la misma, en caso de ser necesario.

Se visualiza como un instrumento que nos da la oportunidad de asentar por escrito todos los datos recabados, entendiéndose datos de identificación, ideas, críticas, entre otros, proporcionados por las diferentes fuentes de información utilizadas. Entonces, puede decirse que para la recolección de datos y respecto al proceso que se siguió para la búsqueda de la información y de los instrumentos utilizados para tal fin, se utilizó la técnica computarizada, apoyado por la ficha en físico, a través de la búsqueda y recolección de fundamentos, referencias, noticias, antecedentes, documentos, apuntes, entre otros; para luego ser archivada y analizada.

Métodos y Técnicas para el Análisis de la Información

Para estudiar el tema objeto de estudio y a su vez analizar los datos recabados en el recorrido de esta investigación, se realizará un estudio documental, donde las unidades de análisis han sido el perfil del líder positivo

desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19. Finol (2010) afirma que el método es un camino mental, abstracto que se recorre para llegar a un fin a través de la recolección y reestructuración de los datos obtenidos. Según Bravo (2004), “el método deductivo es un proceso que parte de un conocimiento general y arriba a uno particular, la aplicación del método deductivo nos lleva a un conocimiento con grado de certeza absoluto y experimentado en operaciones llamadas silogismos”.

En este sentido indica Ruiz (2007), que el método deductivo es aquel que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. La deducción proviene de deductivo que significa descender. En la presente investigación, se realizará un estudio a fondo de las unidades de análisis que han sido planteadas en la matriz de análisis; partiendo del método deductivo que va de lo general a lo particular, así mismo se hace uso del método de análisis, donde se estudia, examina, observa, entre otras cosas cada una de las partes por separado. Finol (2010), expresa que el método de análisis consiste en dividir, desglosar un todo para luego estudiar las partes que lo integran. De la misma manera Ruíz (2007) indica que el análisis va de lo concreto a lo abstracto, ya que analizar significa descomponer, desintegrar un todo en sus partes para luego examinar de forma intensa cada uno de sus elementos.

Procedimiento de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación fueron necesarios los siguientes pasos: En primer lugar, de la observación de las distintas situaciones que se viven a diario, se seleccionó el tema relacionado con el perfil del líder positivo desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19 y, luego, se analizó la utilidad práctica que tendría para la administración organizacional y la sociedad desarrollar el tema, seleccionando así. El próximo paso, consistió en elegir el tutor académico. El trabajo conjunto del triángulo fundamental en todo trabajo de grado formado, por el tutor metodológico, tutor académico e investigador, de quienes depende el éxito de toda investigación.

En segundo término, se ubicaron los centros de información como librerías, bibliotecas, páginas Web, bancos de libros que contaran con material bibliográfico sobre el tema seleccionado y que pudiera servir de fundamento para desarrollar la viabilidad del objetivo planteado. Para la revisión bibliográfica se visitaron varias bibliotecas, libros artículos de universidades reconocidas a fin de obtener los datos necesarios para desarrollar la investigación y consultar los distintos tipos de fuentes.

Una vez cumplida la etapa anterior y al obtener el título se plantea la elaboración de la investigación bajo un esquema que permita al investigador alcanzar los objetivos planteados, proponiéndose como objetivo general definir el perfil del líder positivo capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19. Así mismo,

se escogió la metodología a seguir, bajo un tipo de investigación documental con un diseño bibliográfico, usando el sistema fólder en combinación con el sistema computarizado para la recolección de datos y su análisis es mediante artículos, trabajos de investigación y libros

Con toda la información recolectada se elaboró el trabajo de investigación, el cual se dividió en cuatro capítulos; Capítulo I, El Problema, Capítulo II Marco Teórico, Capítulo III Marco Metodológico y Capítulo IV Resultados. Luego en la etapa de ejecución se analizó e interpretó los datos a través de las técnicas y procedimientos determinados para dar respuesta al problema planteado, obteniendo así un nuevo conocimiento que fue plasmado en la tesis y sometido a la consideración del jurado correspondiente. Luego se realizaron los análisis y discusión de los resultados con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación. Se presentarán las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de proveer lineamientos y estrategias que conlleven al fortalecimiento teórico y profesional, basado en el tema objeto de estudio. Por último, se preparó el trabajo de grado para su presentación y defensa ante los jurados calificadores.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Del análisis documental realizado se resalta que existen coincidencias en ver la psicología positiva como una disciplina centrada en el estudio de las personas o grupo de empleados para reconocer sus fortalezas, potenciar su bienestar emocional, así como facilitar el rendimiento en su campo laboral y personal. De acuerdo a esta misma visión, se adiciona que permite a individuos y grupos ser más eficaces, creativos, incrementa el sentido de pertenencia e igualmente que la persona sea feliz y se mantenga motivada mientras realiza sus actividades laborales.

Sobre este particular es importante el elemento de motivación por cuanto es habilidad básica que define al líder, tal como lo sostiene Maxwell (2017). Igualmente resalta el hecho de que la psicología se centre en el individuo para destacar los aspectos positivos del mismo, fortalezas y virtudes, evitando psicopatologías e incrementando una mejor calidad de vida. De la misma forma, existe coincidencia en que su objeto es el bienestar emocional de cada persona, los aspectos positivos y recursos que potencien un alto nivel de bienestar psicológico y promuevan una vida saludable.

Por otra parte, así como estos aspectos deben ser propios de cada individuo han de serlos también — y fundamentalmente— del líder, a quien corresponderá servir de ejemplo y fomentarlos entre sus seguidores y colaboradores, mediante el fortalecimiento de relaciones psicosociales así como la promoción de la salud mental y física. Con ello hará un aporte para un nuevo estereotipo de valor estratégico que,

basado en la dimensión humana, conduzca hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Solares, 2016).

Imbricando lo anterior con la categoría liderazgo positivo, de acuerdo a los datos recabados, este debe integrar trabajo y bienestar, gerencia y salud, gerencia y gestión emocional, variables éstas últimas vinculadas a la psicología positiva. Por otra parte, existe coincidencia en que la psicología positiva debe incorporarse a la gestión organizacional para "humanizar las dinámicas laborales y la conexión humana que es importante en estos momentos de pandemia y estrés mundial e igualmente en procesos post pandemia" (Rendón, 2022). El énfasis en el bienestar emocional es considerado como una variable relevante en la dinámica organizacional desde este ángulo, para dar más flexibilidad a los procesos de forma más creativa y otorgándole valor estratégico al capital humano, partiendo desde la esfera individual hacia la esfera grupal o social.

Reforzando esta idea, se plantea que es responsabilidad de los líderes auspiciar el crecimiento y aprovechamiento de emociones positivas (alegría, confianza, amor, apreciación) y coadyuvar a que disminuyan las negativas (miedo, rabia, ansiedad, inseguridad), con miras a estimular capacidades cognitivas que conduzcan a la creatividad, la innovación y la proactividad (Sánchez et al, 2021). Lo anterior aún más justificable vista la experiencia durante la pandemia, cuando emergieron en la cotidianidad emociones negativas que se reflejaron también en el ámbito organizacional, impactando diferentes áreas de la misma.

Por otra parte, creen que puede hablarse de un líder positivo, más consideran que ha de ser entrenado para conocer el enfoque salugénico de manera tal que pueda

llevarlo a la práctica con su equipo. De esta manera se podría hablar de un líder positivo que exprese desde sus acciones la importancia de transitar cualquier desafío a partir de las emociones positivas, en el ámbito organizacional. Desde esta misma perspectiva, ven como organizaciones saludables aquellas "que invierten en la salud mental y emocional de sus colaboradores" (Rendón, Op. cit., 2022).

Así mismo, las conceptúan como aquellas que promueven valores de respeto y confianza e igualmente que se mantienen actualizadas en inteligencia emocional y comunicación asertiva. Al mismo tiempo, que cuenten con equipos empáticos. En refuerzo de este punto, corresponde a las organizaciones saludables establecer relaciones con toda la masa trabajadora a fin de lograr la generación de entornos competitivos acordes a cada nivel de responsabilidad del capital humano. Se trata de crear oportunidades que abonen terreno para una mayor productividad.

Por otro lado, desde esta óptica resulta relevante crear espacios de aprendizaje para añadir valor a la organización. De la misma forma, cultivar el bienestar laboral manteniendo un ambiente próspero y con individuos que tengan las posibilidades de cumplir metas personales y profesionales. Un líder positivo ha de ser capaz, en estos términos, de multiplicar el feedback entre sus colaboradores, en lo que respecta a la gestión emocional de sí mismo y del equipo.

En lo que atañe a la gestión de cambio y el líder positivo desde un enfoque salugénico, se determinó que en la medida que el mismo tenga mayor responsabilidad sobre la gestión emocional de sí mismo y del equipo se producirá menor resistencia a cualquier transformación que se plantee dentro de la organización. Incluso ante las exigencias crecientes de cambios a las que obligó el periodo pandémico, la

adaptabilidad de líder y seguidores a actuaciones rápidas es un terreno abonado cuando se logra la motivación suficiente —incluso ante situaciones adversas— para dar respuesta en términos de urgencia. En palabras de la Organización Panamericana de la Salud, aplicación de "medidas extraordinarias en tiempos extraordinarios".

Según Guimaraes (2013), perfilando un nuevo tipo de liderazgo, sostiene que "personas flexibles, adaptables, seguras y optimistas superarán a las más rígidas, temerosas y pesimistas, difíciles de cambiar". De allí que las primeras sean más proclives a contribuir con el líder positivo a la gestión del cambio. Para Sánchez et al, es "mediante el accionar del liderazgo positivo que se pueden lograr cambios relevantes y significativos con la participación efectiva del pilar principal de una entidad como lo es la gente".

Perfil del Líder Positivo

Los especialistas consultados coinciden en que un líder positivo debe poseer autogestión emocional, conocimientos sobre Inteligencia Emocional y Espiritual; ser responsable y respetuoso. Igualmente ha de ser creativo, flexible, capaz de adaptarse a los cambios. Es definido, además con la capacidad de estimular a su equipo y detectar cualquier desmotivación. Bajo este enfoque salugénico, creen que debe ser capaz de humanizar, conociendo las necesidades de su equipo. Es importante resaltar que desde esa óptica el líder debe ser resiliente, tolerante, empático, proactivo y comunicativo. Ético e, igualmente, ganado al trabajo en equipo.

Lo expuesto deja visibles una serie de rasgos que han sido recogidos en diversos estudios revisados, pero coloca sobre el tapete categorías no consideradas en otros

enfoques tales como el auto liderazgo emocional, la resiliencia y el tridente constituido por la inteligencia cognitiva, inteligencia emocional y la inteligencia espiritual visto holísticamente y no como categorías separadas. Estiman que para la selección del talento humano resulta conveniente buscar personas que ayuden a edificar a sus iguales con el amor, el bienestar y la felicidad, contribuyendo así a que tenga calidad de vida e igualmente una mejor relación consigo mismo y con su entorno, lo cual se traducirá en mayor productividad y rendimiento profesional.

En lo que corresponde a las habilidades comunicativas, la versatilidad del líder positivo ha de quedar patente, debido a una mayor diversificación de los públicos que están mediados por la digitalización, incluso el interno con una parte presencial y otra porción ejecutando el trabajo remoto. Lo propio ocurrirá con el público externo, también conectado vía Internet. Al menos en una primera etapa, pues desarrollado y consolidado el metaverso aproximará totalmente estos públicos al líder y viceversa en una presencia virtual.

En relación con la posible evaluación de las personas que ingresan a las organizaciones en cuanto a las categorías inteligencia Cognitiva, Inteligencia Emocional e inteligencia Espiritual, sugieren más bien entrenar a los llamados a ser líderes y a sus colaboradores, sobre todo en IE. De la misma manera ven como necesaria la actualización de los procesos de selección, pues aseguran que en la mayoría de las organizaciones practican métodos tradicionales y no han incorporado el enfoque salugénico en sus procesos. Creen que es vital la inversión para que los llamados a liderar gocen de salud mental y sean capaces de conectar para retroalimentar al equipo de colaboradores o seguidores.

En otro orden de ideas, ven la Era Post Covid19 como una época de cambios y por ende, observan que tanto líderes como colaboradores deben estar actualizándose constantemente mientras que las organizaciones deben ofrecer muchas oportunidades de aprendizaje. Es vista como una era que invita a tener más conciencia de lo valioso de cuidar nuestra salud mental e igualmente cultivar un estilo y calidad de vida orientada a ese fin. Así mismo, destacan la relevancia de adaptarse y flexibilizarse antes los constantes cambios, especialmente en el ámbito tecnológico con el desarrollo de la digitalización y ven al metaverso como una realidad en franco crecimiento.

En tales circunstancias, los avances tecnológicos que debieron acelerarse en pandemia se perfilan profundizados en la Era Post Covid19. En consonancia con esta realidad, líderes y colaboradores tendrán que ir hacia un empoderamiento digital. Y las organizaciones e instituciones hacia una interdependencia digital universal. Otro aspecto característico de la Era Post Covid19 es la tendencia de las personas a preferir el trabajo remoto o teletrabajo —que fue un cambio urdido por la circunstancia del alto nivel de contagio del coronavirus— sobre el trabajo presencial.

Ello podría generar hacia el futuro la existencia de escenarios híbridos, en los cuales las organizaciones tendrán que combinar modalidades para poder cumplir sus fines y buscarán las formas de influenciar esos equipos de trabajo remoto e intramuros para lograr los fines o metas establecidas. Otro elemento a vencer es la incertidumbre, que diversos autores mencionan como signo de la etapa de la de Pandemia. En contraposición con esta probable realidad, líderes positivos podrían ser capaces de enfrentarla con éxito y conducir a sus colaboradores hacia zonas de certidumbre, en su beneficio y de la organización.

De igual manera, en la nueva etapa —como consecuencia de la experiencia en pandemia— las personas en el entorno social y laboral estarán más obsesionadas por la salud y la higiene, hecho que desde el enfoque salugénico puede orientarse y de obsesión convertirla en práctica consciente para beneficio de las personas y en pro de los objetivos de la organización. La clave es la resiliencia y la capacidad de enfocarse en seguir aprendiendo para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que implican la Era Post Covid19.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente estudio, se establecen las conclusiones con base a los objetivos planteados, producto de la revisión documental bibliográfica. De igual forma, se señala que las recomendaciones representan un aporte significativo a el perfil del líder positivo desde un enfoque salugénico en la era post Covid-19. En este sentido, se anuncian:

Conclusiones

De acuerdo al primer objetivo de determinar las categorías y variables que definen al líder positivo, desde el enfoque salugénico, lo investigado indica como el perfil del líder positivo desde el enfoque salugénico aporta variables a ser incorporadas para la preparación de las personas, con el objetivo de lograr una gestión de cambio que trascienda a los fines de rentabilidad promovidos por los paradigmas tradicionales. Básicamente introduce rasgos que plantean nuevos caminos orientados a lograr mayores niveles de productividad y prosperidad con el capital humano como centro. Serán características intrínsecas del líder positivo, igualmente, su capacidad de autogestión emocional, resiliencia y empatía y comunicabilidad.

La adaptabilidad es también relevante en una etapa donde deberán gestionarse múltiples cambios y con la rapidez requerida, un signo de la era de pandemia que no sólo continuará vigente, sino que se constituirá en una exigencia cotidiana.

La salud mental y física, al igual que la higiene, deberán ser prácticas modélicas del líder positivo y hacer conscientes a sus seguidores de adoptar este estilo de vida, sobre los enfoques patogénicos no preventivos. Ello con proyección hacia la búsqueda, también, de organizaciones saludables que tengan especial cuidado y atención para sus colaboradores, su capital humano

Referente al segundo objetivo de determinar cómo el líder positivo puede gestionar los cambios desde el equilibrio y la armonía saludable, en una nueva etapa luego de la pandemia, el líder positivo debe ser, en primer término, capaz de humanizar a colaboradores o seguidores. Consecuencia de lo anterior, debe motivar a sus equipos y lograr el feedback con la gestión emocional de estos, al igual que sean grupos resilientes y empáticos. Lo anterior permitiría una gestión del cambio organizacional con escasa o nula resistencia. De la misma forma, el líder positivo debe estar preparado para manejarse en la incertidumbre, signo de la etapa pandémica que permanecerá en la era post Covid19.

En cuanto al tercer objetivo de definir las cualidades y emociones positivas humanas de los líderes positivos, el aprendizaje permanente es necesario para el líder y sus seguidores. Especialmente en temas vinculados a la gestión emocional, como el desarrollo de las distintas inteligencias con énfasis en la inteligencia emocional. En vista de la profundización de la carrera digital en todos los ámbitos y especialmente en las organizaciones, el líder positivo deberá aprender y posibilitar oportunidades de aprendizaje a sus seguidores y colaboradores en esta vital área. El empoderamiento digital será

necesario, al igual que la interdependencia digital universal. Le corresponde conducir a sus colaboradores hacia zonas de certidumbre, en su beneficio y el de la organización.

En referencia al último objetivo de explicar el perfil del líder positivo desde un enfoque salugénico en la era post covid-19, las realidades expuestas con anterioridad definen el perfil del líder positivo donde también impacta el proceso de comunicación y segmenta aún más los públicos, aparte de exigir habilidades en el uso de tecnologías digitales y la preparación necesaria para estar permanentemente actualizados ante los veloces avances en este campo. A su vez, en la medida de la adaptabilidad del líder positivo a los escenarios que plantea la nueva etapa será posible lograr la motivación de los equipos con miras a lograr las metas de productividad y prosperidad, bienestar y felicidad. Lo anterior será factible con líderes y equipos resilientes que tengan un correcto manejo de las emociones positivas para lograr tener organizaciones saludables, sobre todo en aquellas que han sufrido los rigores patogénicos de la etapa pandémica actual.

Recomendaciones

Como culminación de este proceso investigativo, se formulan las siguientes recomendaciones que, de alguna manera, ofrecen alternativas de solución:

Resulta necesario incorporar el enfoque salugénico a las pruebas de selección de personal en las organizaciones, pues todavía se rigen por los esquemas tradicionales.

Por otra parte, es recomendable que las organizaciones se aseguren —ante una realidad en la cual se valora el aprendizaje por la rapidez de los cambios, especialmente en el ámbito tecnológico— que su personal y especialmente sus líderes estén en permanente formación.

Abrir espacios de reflexión que conduzcan a la organización hacia el replanteamiento de sus estrategias y planes para construir un horizonte colectivo donde se congregate a todos sus miembros como equipos de trabajo, ofreciendo de esta manera, un terreno común para incorporar a la comunidad en los procesos de cambio post pandemia. El saber HACER (estrategia) y el saber SER (cultura) desarrollarán paradigmas disruptivos y expansivos para alcanzar el objetivo de una transformación exitosa.

Continuar la investigación de campo sobre el liderazgo positivo, el cual genera en las organizaciones saludables un cambio paradigmático beneficioso y comprobar que la unificación entre lo gerencial y lo emocional, abre espacios comunicacionales que, enfocadas correctamente, generan escenarios estratégicos para tomar decisiones acertadas para el bienestar de todos los involucrados en la organización.

Gestionar los cambios organizacionales, que se dan de manera constante, buscando el manejo consciente de los mismos, para que la evolución sea

salugénica y para optimizar la probabilidad de éxito de la mejora permanente del desempeño laboral.

Referencias

- Agudelo, I., Chitiva, O. y Díaz, Y. 2020. Análisis Integral del Proceso de Cambio en la Cadena de Restaurantes Taco Bell desde la Perspectiva del Modelo Karo Albercht. Tesis Doctoral. Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.com>
- Arias F. (2012) El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica... 6ª edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini M (2008). Como se Elabora un Proyecto de Investigación. 2da edición Caracas, Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados, Servicio Editorial
- Bautista ME (2009). Manual de Metodología de la Investigación. 3ª ed. Caracas: Editorial Talipip.
- Bavaresco de Prieto, A. (2001). Proceso Metodológico de la Investigación. Cómo hacer un Diseño de Investigación (Cuarta Edición). Maracaibo, Editorial de La Universidad del Zulia.
- Blanchard K.(2007), Liderazgo al más alto nivel, Editorial Norma, Bogotá.
- Blanchard, K., y O'Connor, M. (1997). Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión valores compartidos, Gestión 2000, Barcelona.
- Blanchard K., Zigarmi P., Zigarni D. (2013). Leadership and the One Minute Manager, Harper Collins Publishers, NY
- Foro Económico Mundial. Informe (2018). [Http //es weforum.org>reports](http://es.weforum.org/reports).

- García, G. 2017. Gestión de Cambios Organizacionales. ABEditiones, Colección Cátedra, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Giraldo, D y Naranjo, J. (2014). Liderazgo, Desarrollo del Concepto y Tendencias. Estudio Monográfico. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. <https://repository.urosario.edu.com>>PDF
- Gómez Ortiz, E.J. y Peñaranda Soto, E. Enero-Junio 2020. El Nuevo Liderazgo y la Transformación de las Organizaciones del Siglo XXI. Revista Gestión y Desarrollo Libre. <https://www.unilibrecucuta.edu.co>>ojs
- Guimaraes, H. 11 de junio 2013. Liderazgo Positivo: Un Nuevo Modelo de Liderazgo para los Nuevos Tiempos. Revista América Economía. <https://www.americaeconomia.com> >
- Hernández R, Fernández C, Baptista P (2014) Metodología de la Investigación. Madrid, España: Editorial McGraw Hill.
- Human Age Institute. 2020. Los Nuevos Rasgos Esenciales del Liderazgo Pos Covid19. Diálogos con Juan Carlos Cubeiro y Alberto Levy con Loles Sala, directora de HAI. <https://www.observatoriorh.com>.
- Hurtado de B J (2008). Como formular objetivos de investigación. Una comprensión holística. 2ª Edición, Caracas: Ediciones Quirón.
- Hurtado de Barrera, J. El proyecto de investigación. Sexta edición, 1ª reimpresión. Caracas: Ediciones Quirón – Sypal; 2010.

- Hurtado, J. (2005). *Cómo Formular Objetivos de Investigación*. Caracas, Editorial Sypal.
- Kobila, M. T., & Parolin, . M. A. (2021). Las organizaciones y sus líderes frente a un nuevo escenario. *Informes De Investigación. IIATA.*, 6(6), 247-254. <https://doi.org/10.35305/iiata.v6i6.34>
- Kotter, J.P. 2008. *El Sentido de la Urgencia*. Editorial Norma.
- Lapo, M y Jácome, M. Octubre-diciembre, 2015. El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial ICE-FEE-UCSG*. Edición No. 36, Volumen 9, No.4, P.11-16.
- Martinez, M. (2003). *Seminario y taller de metodología cualitativa*. Caracas, Universidad Simon Bolivar, Departamento de ciencia y tecnologia del comportamiento.
- Méndez, C. (2006). *Metodología*. México, D.F., Editorial Limusa.
- Mongilot Escobedo, M. y Márquez Sánchez P. Julio 2017. Organizaciones Saludables y Resilientes. Un Acercamiento al Modelo Hero. *Revista Iberoamericana de Educación e Investigación en Enfermedades*. Número 3, Volumen 7, PP. 46-55. <https://www.enfermeria21.com> > org.
- Navarro Sanz, B. 2021. *El Liderazgo en Tiempos de Pandemia: Cambios y Nuevas Tendencias para el Siglo XXI*. Liderazgo. Informe de Opinión. Instituto Español de Estudios Estratégicos. [Https://www.ieee.es](https://www.ieee.es)>COVID 19.

- Organización Internacional del Trabajo. 2021. Liderazgo Empresarial durante la Covid19: Análisis de las Organizaciones Empresariales durante la Pandemia de Covid y Siguiendo Pasos. 2021. <https://www.ilo.org/public>.
- Organización Panamericana de la Salud. 2020. 30 Conceptos Fundamentales para Luchar contra el Covid19 en la Era de la Interdependencia Digital. Hoja Informativa No. 12.
- Park, Nansook, Peterson, Christopher, & Sun, Jennifer K. (2013). La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones. *Terapia psicológica*, 31(1), 11-19. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082013000100002>
- Pérez, M. (Última edición: 29 de junio del 2021). Definición de Liderazgo. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>. Consultado el 2 de septiembre del 2022
- Rodríguez, M.; Couto, M. D; Díaz, N, (2015). Modelo salutogénico: enfoque positivo de la salud. Una revisión de la literatura. Revista Acta Odontológica Venezolana. Volumen 53, No. 3, Año 2015
- Rodríguez S, Teodosio E. (2013). Inteligencia espiritual. *SAPIENS*, 14(1), 013-022. Recuperado en 12 de septiembre de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152013000100002&lng=es&tlng=es
- Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Caracas, Editorial Panapo.

- Salanova, M. 2009. Organizaciones Saludables, Organizaciones Resilientes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, Número 58. pp. 18-23.
<http://repositori.uji.es/handle/10230/10000> PDF
- Salanova, M., Llorens S. y Martínez, I. (2019). Organizaciones Saludables. Una Mirada desde la Psicología Positiva. Thomson Reuters, Aranzadi.
<http://www.want.uji.es/2019/09/10/organizaciones-saludables-una-mirada-desde-la-psicologia-positiva/> PDF
- Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., y Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26(95), 544-563.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Sánchez, I., Ríos, M., Cajas V. y otros. 2017. Las Organizaciones en el Siglo XXI: Un Enfoque Psicosocial y Político. Editorial UOC.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro>.
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., y Salanova, M. 2009. Desarrollando Equipos Empáticos: La Influencia de las Prácticas Organizacionales en la Empatía Colectiva. Revista Psicología. Volumen 6, No.1, PP. 51-63.
<http://www.want.uji.es/2016/09/08/empatico/> PDF
- Tamayo M (2004). El proceso de Investigación Científica. 4ªEd. México: Limusa, Noriega Editores.
- Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. Mexico, D.F., Limusa. Noriega Editores.

Universidad de Dubai. 2020. Mundo Post Covid19. Escenariod Posibles y Cambios en los Paradigmas. Centro de Estudios del Futuro.

<https://cdn.www.gob.pe>> file PDF

Universidad Metropolitana. S/F. Psicología Positiva. Módulo 1, Diplomado en Psicología Positiva.

Valera, A. 2021. Introducción a la Psicología Positiva. Universidad Metropolitana, Cendeco, Diplomado en Psicología Positiva.

Vecina Jiménez, M. Enero-abril 2006. Emociones Positivas. Revista Papeles del Psicólogo, Volumen 27, número 1, PP. 9-17.

<https://www.papelesdelpsicologo.es>