

TRABAJO FIN DE MÁSTER

*del Máster Universitario de Investigación en Ciencias
SocioSanitarias*

Curso Académico 2014-2015

TÍTULO DEL TRABAJO

Abordaje del cambio organizacional desde
una perspectiva resiliente

Título del trabajo en inglés

*Addressing Organizational Change From A
Resilient Perspective*

Realizado por: Rosa M^a García López
Dirigido por: Dra: Pilar Marqués Sánchez

En León, a 7 de Julio de 2015

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	6
METODOLOGÍA.....	16
RESULTADOS.....	19
DISCUSIÓN.....	38
CONCLUSIONES.....	43
LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	44
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS	
ANEXO I. Tablas De Resultados.....	55
ANEXO II. Imágenes Marcos Teóricos.....	71

RESUMEN

Introducción y Justificación. El entorno laboral sanitario se ve sometido continuamente a cambios y mutaciones que generan una modificación en las prácticas laborales, lo que repercute en los trabajadores. La labor que desempeñan los empleados en estos procesos de cambio parece ser una de las causas más relevantes en el éxito o fracaso para la organización. Por lo tanto, encontrar qué tipo de recursos ayuden en el afrontamiento y en la adquisición de mayor número de recursos enfocados a conseguir los objetivos organizativos y desde una perspectiva de satisfacción del trabajador, fue el punto de partida motivador para este trabajo. Los departamentos de Recursos Humanos pueden fomentar el Capital Psicológico con métodos orientados a construir capacidades como la resiliencia. La capacidad de resiliencia permite a las personas mantenerse y regresar a los niveles normales de funcionamiento. Implica posesión de mecanismos de adaptación creativos y flexibles permitiendo, a individuos resilientes, encontrar en las adversidades, oportunidades para el desarrollo, el crecimiento y el aprendizaje. Los sistemas de salud salen fortalecidos mediante la incorporación de la resiliencia a las facultades de sus activos, optimizando su salud psicológica, competencias laborales, conexiones sociales entre trabajadores y también entre trabajadores y usuarios. **Objetivos.** En esta revisión se ha tratado de recopilar bibliografía especializada que relacione la influencia que tiene el desarrollo de la capacidad de resiliencia en la práctica laboral de los profesionales sanitarios. El objetivo principal de este estudio es formular una pregunta de investigación para la realización de un futuro trabajo empírico longitudinal con intervención en un entorno laboral sanitario, que relacione resiliencia y comportamiento organizacional. Como objetivos secundarios se establecen los siguientes: (i) interpretar los resultados obtenidos, (ii) determinar qué prototipos de intervención se recogen en la investigación aplicable al entorno sanitario y (iii) estimar las áreas de investigación que aportan la documentación más significativa para el estudio futuro que se propone. **Material y método.** La recogida de datos se llevó a cabo mediante dos estrategias de búsquedas bibliográficas distintas para cubrir los objetivos. En la primera se cotejaron los términos a través de los descriptores en ciencias de la salud (DeCs) y términos MeSH (Medical Subject Heading), para posteriormente ordenarlos en diferentes conjunciones con operadores booleanos y obtener la información sobre cuáles serían los términos adoptados para centrar la investigación. Conseguido el marco teórico contextual del trabajo, se realizó una segunda búsqueda centrada y exhaustiva con las palabras claves en castellano y en inglés, destacando que el 100% de los artículos ajustados a los criterios fueron en inglés. **Resultados.** Se recogieron 114 artículos dentro de los filtros informáticos de selección, de los cuales sólo 18 (11 empíricos y 7 teóricos) hacían referencia al

comportamiento organizacional y a la resiliencia como variable de cualquier índole. **Conclusiones.** Las principales conclusiones fueron que el desarrollo de la capacidad de resiliencia en el entorno laboral se asocia a: (i) un aumento de la adaptación que permite a los empleados el desafío de retos laborales de manera más efectiva, (ii) mejora del bienestar del profesional en el lugar de trabajo aumentando su autoconfianza y visión personal y (iii) un impacto positivo en el desempeño de la labor grupal optimizando las conexiones sociales que los trabajadores sanitarios han de mantener.

Palabras clave: administración de personal (personnel management); capital social (social capital); comportamiento organizacional (behavior organizational); estudios de intervención (intervention studies); innovación organizacional (organizational innovation); recursos humanos (human resources); resiliencia (resilience).

ABSTRACT

Introduction and Rationale. The health work environment is constantly undergoing changes and mutations that generate a change in working practices, which affects workers. The work performed by employees in these processes of change seems to be one of the most important causes in the success or failure for the organization. So finding the resources to help to cope and acquire more resources focused on achieving organizational goals and from the perspective of worker satisfaction was the motivating starting point for this work. Human Resources departments can encourage oriented Psychological Capital to build capacity and resilience methods. The resilience capacity allows people to keep and return to normal levels of operation. It involves possession of creative and flexible adaptation mechanisms which allow resilient individuals to find in adversity, opportunities for development, growth and learning. Health systems are fortified by adding resilience to their employees, optimizing their psychological health, job skills, social connections among workers and between workers and users. **Objectives.** In this review we have tried to gather specialized bibliography which match the influence of resilience capacity in the labor practice of health professionals. The main objective of this study is to formulate a research question for conducting future empirical longitudinal work in a sanitary work environment, linking resilience and organizational behavior. Secondary objectives are established as follows: (i) interpret the results obtained, (ii) determine what intervention prototypes are shown in research applicable to the healthcare environment and (iii) estimate the research areas that provide the most significant documentation for the proposed future study. **Material and method.** Data collection was performed using two different bibliographic search strategies to achieve the objectives. Firstly, the terms were compared in Health Sciences through descriptors (DECS) and MeSH, in order to classify them into different conjunctions with boolean operators and obtain information about what would be the terms adopted to center the investigation. Achieved the contextual framework of work, secondly, focused and exhaustive search with keywords in Spanish and English took place, highlighting that 100% of the articles were adjusted to the criteria in English. **Results.** 114 items were collected within computer selection filters. Only 18 articles (11 theoretical 7 empirical) made reference to organizational behavior and resilience as a variable of any kind. **Conclusions.** The main conclusions were that the development of resilience in the workplace is associated with: (i) an increase of adaptation that allows employees to challenge labor challenges more effectively, (ii) improving the professionals wellbeing in the workplace increasing their self-confidence and personal vision and (iii) a positive impact on the performance of group work optimizing social connections that health workers have to maintain.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La presente revisión de artículos se ha elaborado para presentar el Trabajo Final de Máster (TFM) en el Máster de Investigación en Ciencias Sociosanitarias (Universidad de León). Con los contenidos incorporados del aprendizaje recibido en las distintas asignaturas y la información extraída de la literatura especializada, se ha tratado de argumentar cómo la capacidad de resiliencia desarrollada por los profesionales sanitarios podría influir en su práctica diaria. La motivación principal de este propósito, surgió desde dos contextos distintos. Por una parte, desde la observación diaria en la labor asistencial enfermera y, por otra, desde los contenidos de las asignaturas impartidas en el Máster, destacando para este propósito principalmente cuatro de ellas: **Gestión de la Sostenibilidad**, en la que se mostraron diferentes estrategias para mejorar la gestión sociosanitaria en la situación actual; **Contextos del Bienestar**, en la que se expusieron las posibilidades de la aplicación del ARS al entorno laboral sanitario; **Salud y Calidad de Vida**, en la que se vislumbró la importancia de las emociones en la salud y su influencia en el entorno laboral; y la asignatura de **Técnicas y Procedimientos Cualitativos de Análisis de Datos**, que ejemplificaba la posibilidad de relacionar variables cualitativas y cuantitativas y cómo planificar su estudio. La relevancia del tema, la podríamos encontrar en lo expuesto por Zubiri Sáenz (2013), quien señaló que el bien máspreciado en el sistema sanitario, son sus recursos humanos y es, a través de las personas que llevan a cabo su labor diaria en este medio, donde se ubica la sospecha para descubrir ciertas indicaciones de mejora.

Las personas que integran los sistemas sanitarios han de trabajar y cumplir ciertos deberes con la eficiencia que exige cada puesto. Para ello, deben asumir la obligación de actualizar y aprender nuevos conocimientos que les doten de la claridad pertinente para poder resolver las tareas necesarias (Youssef & Luthans, 2007). En este punto, es imprescindible determinar no sólo el aprendizaje técnico, el cual conduciría a cumplir eficientemente la labor requerida, sino la ineludible tarea que supone el respeto relativo al funcionamiento global de la organización (confianza, lealtad, capacidad de relación, entre otros.). Estas características, hasta ahora, han sido consideradas sobretodo dentro de la esfera de lo personal, sin embargo se deberían tener presentes para aumentar con ellas las opciones de éxito en el ámbito laboral (Veliz, 2013).

Por tanto, se hace obvia la necesidad de dotar a los trabajadores de nuevos y actuales conocimientos en el espacio laboral que permitan desarrollar sus competencias, entendiendo como tal, tanto el abordaje técnico como la comprensión y desarrollo de determinadas capacidades interiores. En este sentido, el trabajo de Shin et al. (2012) puso

de manifiesto la importancia en los empleados con respecto a la resiliencia psicológica, a su compromiso y a las conductas que mostraban hacia la empresa cuando se producía un cambio o modificación laboral importante (Shin, Taylor & Seo, 2012). Este enfoque, podría conseguir que las personas no consideraran su trabajo como una obligación, pensamiento hacia el cual con el tiempo surge un rechazo, sino que estaríamos ante la posibilidad de fomentar una serie de atributos en el que no sólo la empresa o el sistema se podría beneficiar, sino también y ante todo, los propios trabajadores (Luthans & Youssef, 2007).

Para abordar este enfoque y través de esta introducción, se expondrá la compleja situación por la que atraviesan las organizaciones sanitarias y sus activos en tiempos de cambio, considerando la resiliencia un recurso que podría atenuar estos efectos indeseados. Se partirá del marco del **Cambio Organizacional** argumentando cómo el cambio produce unos efectos negativos en la percepción de los trabajadores. Tras esta exposición, se abordará la relevancia con respecto a la **Gestión de Recursos Humanos** en tiempos de cambio o crisis, subrayando el papel que deben desempeñar los responsables de estos departamentos para conseguir un equilibrio entre los recursos consumidos y la eficiencia alcanzada. La relevancia del desarrollo saludable de los profesionales, se justificará a partir del **Capital Psicológico**, dado que podría ayudar a afrontar situaciones difíciles y complejas en las organizaciones. Posteriormente, se hace especial énfasis en el **Capital Psicológico Positivo**, una aplicación de la Psicología Positiva al estudio de los recursos personales, dado que podría mejorar el desempeño de los trabajadores. Por último, se definirá la **capacidad de Resiliencia** y se explicarán las ventajas que ofrece su aprendizaje y entrenamiento.

Cambio Organizacional

En los últimos tiempos, se están produciendo continuas variaciones en la economía mundial, lo cual está causando el desarrollo de entornos competitivos, complicados y revueltos en las organizaciones (Cacho Utrilla, Grande Torraleja & Pedrosa Ortega, 2012). Estos cambios también repercuten en las organizaciones sanitarias (Peiró Silla, Ayala, Tordera Santamatilde, Lorente & Rodríguez, 2014). En este sentido, y como en cualquier organización, se verán afectadas las prácticas laborales sujetas a evitar en lo posible un distanciamiento entre los objetivos propuestos y la producción real conseguida, lo que conlleva a un mayor desgaste profesional. El papel que desempeñan los empleados, en estos procesos de cambio, pueden condicionar el éxito o el fracaso de una institución (Shin et al., 2012). En este sentido, es la actitud y el comportamiento de los empleados ante las modificaciones producidas en el entorno de trabajo, lo que va a determinar en gran medida

el posterior desempeño en la organización. Normalmente la predisposición al cambio es negativa, dado que se percibe una intrusión en la rutina diaria, un aumento en la carga de trabajo debido a la asignación de nuevas tareas, e incluso una incertidumbre si el cambio establece nuevas relaciones laborales (Kim & Mauborgne, 2003). Por tanto y en estos contextos, un incremento de la resiliencia en los empleados, les permitiría improvisar con flexibilidad, para responder a estas situaciones inesperadas (Luthans et al., 2007).

Como se apuntó anteriormente, el actual contexto de crisis está generando multitud de mutaciones económicas dentro del sistema sanitario, el cual puede ver mermado considerablemente su productividad debido al reajuste indiscriminado de los costes de inversión y, por tanto, estas drásticas deflaciones repercutirán negativamente en la calidad de vida laboral, lo que incurrirá todavía más en el descenso de los beneficios (Peiró Silla et al., 2014). Este contexto parece propicio para que los trabajadores desarrollen percepciones sobre su trabajo que le generen estrés laboral, incapacidad para adaptarse al lugar de trabajo, presión sobre el tiempo y sobrecarga de tareas, entre otros. Dicha situación podría preceder a un estado de agotamiento emocional en el trabajador, traduciéndose este estado en el desarrollo de conductas laborales ineficaces (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003).

Las percepciones negativas que el trabajador posee de su entorno laboral, se manifiestan en él como una amenaza para su bienestar físico y mental, haciendo que sean necesarias tanto la corrección de las deficiencias como la creación de fortalezas que doten de aptitudes a ese trabajador, considerando la resiliencia como una de esas fortalezas. Para conseguir reforzar ciertas capacidades, es necesario que las empresas y las organizaciones en general, tomen conciencia de la satisfacción laboral de los empleados, y ésta no sólo se alcanza reparando determinadas carencias, incluyendo nuevos avances tecnológicos o superando obstáculos (Luthans et al., 2007). Es importante que las organizaciones recojan la necesidad de utilizar métodos que puedan ayudar a sus activos a aprovechar y desarrollar sus propias capacidades internas. Para que los trabajadores desplieguen sus facultades innatas o desarrollen unas nuevas, necesitan formación, por tanto, se debe desarrollar un clima que favorezca el aprendizaje organizativo a través de una adecuada Gestión de los Recursos Humanos (Jérez Gómez, Valle Cabrera & Céspedes Lorente, 2005).

Por tanto, la organización sanitaria está sometida a un gran período de cambio, que está precedido por una crisis a nivel mundial que le afecta de la misma manera que al resto de organizaciones. Este cambio produce modificaciones importantes en el interior de la organización sanitaria, que afectará de forma negativa a la labor que ejercen sus efectivos,

por lo que se necesitan estrategias o entrenamientos específicos para dichos afrontamientos.

Gestión De Recursos Humanos

Los departamentos de recursos humanos son las áreas que desempeñan uno de los papeles más importantes a la hora de hacer frente a los cambios producidos dentro de las organizaciones. En este, sentido también las organizaciones sanitarias muestran su interés por optimizar el rendimiento de los empleados centrándose en la gestión de los recursos personales de sus trabajadores (Benson & Scroggins, 2011). Para los empleados sanitarios, el lugar de trabajo implica cada vez más un mayor nivel de exigencia. Esto responde a un aumento en las capacidades exigidas para llegar a la excelencia, a un mayor esfuerzo personal, etc. (Luthans et al., 2007).

La gestión de los recursos humanos parece más compleja que la de otras áreas integradas en la organización (tecnológicas, económicas, recursos materiales, etc.), dado que implica un componente emocional importante. Pero un sistema de gestión adecuado podría facilitar la consecución de las metas organizativas. Desde los Departamentos de Recursos Humanos se debería entrenar a los trabajadores en capacidades que les doten de flexibilidad y adaptabilidad para responder de forma eficaz a distintas situaciones (Tiwari & Saxena, 2012). La capacidad de resiliencia dota a los equipos de trabajo de esa flexibilidad y resistencia para afrontar eficazmente los períodos de cambio (McDonald, Jackson, Vickers & Wilkes, 2015), aspecto de interés para el presente TFM.

Cabe destacar que existe una diferencia manifiesta entre los objetivos planificados por los Departamentos de Recursos Humanos en la empresa y en las organizaciones sanitarias. En el primer caso, el enfoque económico persigue el objetivo ganancial. En el segundo, el objetivo es mejorar el estado de salud de los individuos (Puig-Junoy & Dalmau, 2000). No se trata, por tanto, de obtener beneficios económicos sino de aportar un servicio beneficioso a la comunidad (Anitei, Chraif & Chiriach, 2012). El entorno sanitario es altamente complejo, y los trabajadores pueden desarrollar la resiliencia como estrategia para afrontar las distintas vicisitudes laborales y construir con ella, resultados positivos y satisfactorios (Edward, 2005). En este sentido, la consecución satisfactoria de los objetivos por parte de los empleados sanitarios, tiene una estrecha relación con su propio grado de satisfacción (Pérez, Pereñíguez, Pérez, Carrillo & Luna, 2007).

Se destaca por tanto en este apartado, el fundamental papel de los Departamentos de Recursos Humanos a la hora de implantar estrategias para fortalecer los recursos personales en los trabajadores, que podrían ser útiles para afrontar de manera saludable las impredecibles situaciones laborales resultantes de los cambios organizativos, especialmente en el ámbito sanitario que, por sus características, se trata de un entorno especialmente complejo.

Capital Psicológico

La literatura diferencia entre Capital Económico, Humano, Social y Psicológico. El Capital Económico de una organización son sus bienes económicos, tanto los que posee como los que produce. Pero el término "capital" también puede englobar otros apartados dentro de las organizaciones menos palpables o cuantificables, como puede ser la gestión de los trabajadores, denominado por, Luthans & Youssef (2004) como Capital Humano. Estos autores, consideran que el Capital Humano está formado por el conocimiento, las destrezas aprendidas, y la resolución de tareas que derivan de la experiencia adquirida. Además, añaden el término de Capital Social, para designar las relaciones que surgen entre las personas, los grupos y entre las propias organizaciones (Azanza, Domínguez, Moriano & Molero, 2014; Luthans et al., 2004; Pierce, Lovrich, Johnson, Reames & Budd, 2013).

El Capital Psicológico, aspecto de más de interés para este TFM, es un estado de maduración psicológica en el individuo, el cual favorece el desarrollo normal de la persona para afrontar las diferentes situaciones que se puedan presentar, como por ejemplo el estado de incertidumbre que se produce en la transición laboral. Este concepto de Capital Psicológico, surge a partir de los anteriores (Capital Humano y Capital Social), y es definido como: "*desarrollo psicológico positivo de un individuo que se caracteriza por: (1) que tiene la confianza (autoeficacia) para asumir y poner en el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles; (2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; (3) ser perseverante hacia las metas y, cuando sea necesario, la reorientación de los caminos de objetivos (esperanza) con el fin de tener éxito; y (4) cuando acosado por los problemas y la adversidad, que sostienen y rebotando hacia atrás e incluso más allá (resiliencia) para alcanzar el éxito*" (Azanza et al., 2014; Luthans et al., 2004; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005; Luthans et al., 2007;). En resumen, el Capital Psicológico subraya que la persona mantiene la suficiente confianza para afrontar, valorar en positivo, mantenerse firme y enriquecerse de las experiencias desfavorables de la vida, y en este particular en el contexto laboral.

Del propio significado de capital psicológico se deduce que, para poder desarrollar el capital psicológico en una organización, sería necesaria una cultura adaptativa y flexible frente a posturas rígidas y reiteradas. Según esta percepción, podría ser útil la utilización de métodos que ayuden a adquirir o construir las capacidades anteriormente mencionadas: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Higgins, Dobrow & Roloff, 2010). La intensidad de las emociones vividas en el día a día tanto con el paciente como con los compañeros, podrían crear un clima emocional que afecta directamente al desempeño profesional y a la calidad de la atención sanitaria (March Cerdá, Danet, Romero Vallecillos & Prieto Rodríguez, 2010). Ello se debe a la implicación emocional del profesional, que tiene como consecuencia una reacción afectiva que influye en sus actitudes con respecto al trabajo (Lucía Casademunt, Ariza Montes, Morales Gutiérrez & Becerra Alonso, 2013).

En esta línea, cuando fracasan las estrategias de control y afrontamiento emocional en un profesional sanitario sobre la propia actividad, aparecen actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja (pacientes y compañeros), y hacia el propio concepto de la profesión (Ferrer, 2002). Surge la insatisfacción laboral, cargada de importantes repercusiones en las instituciones ya que es un indicador del bienestar y de la calidad de vida laboral. A su vez, la asistencia puede verse afectada por esta variable lo que perjudica el bienestar de las personas atendidas (Estévez-Guerra, Núñez-González, Fariña-López, Marrero-Medina & Hernández-Marrero, 2007).

Numerosos estudios han demostrado una relación directa entre la satisfacción de los trabajadores sanitarios y la de sus pacientes (Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas, & Linares-Pou, 2006). Por tanto, si se consiguen trabajadores implicados y motivados, tendrán más satisfechas sus necesidades psicológicas y sociales en su entorno laboral y, por tanto, pondrán más dedicación en las tareas que realizan (Zubiri Sáenz, 2013). En este sentido, individuos y equipos tienen un cometido compartido y lo realizan con una actitud. La vinculación “personas-función-actitud” está implícita en lo que se denomina Comportamiento Organizacional, definido como el desempeño de los trabajadores que puede influir positiva o negativamente en la eficacia y producción de la organización (Champoux, 2010).

Este concepto es especialmente relevante para el presente trabajo, dado que uno de los objetivos clásicos del estudio del Comportamiento Organizacional es la promoción de organizaciones más humanas y productivas (Peiró Silla et al., 2014). Sin embargo, ha sido la relativamente reciente noción de Capital Psicológico la que ha dado un nuevo enfoque a la investigación organizacional, en esta línea de preocupación por el empleado y su bienestar,

Kluemper, Little & DeGroot (2009), demostraron que el estado de optimismo de los empleados es un poderoso indicador de los resultados en una organización.

Por tanto, parece que el papel que los recursos individuales de los trabajadores en la conformación de su compromiso y en una conducta de implicación en cualquier cambio organizacional, es importante (Shin et al., 2012). Según Hobfoll (1989), autor de la Teoría de los Recursos, los individuos poseen un abanico de fortalezas y lazos sociales que le aportan sustento para la vida. Cada sujeto procura obtener, mantener e incrementar los recursos que más estiman. Para hacer frente al cambio, los recursos ejercen dos funciones capitales:

- Los recursos pueden mejorar las capacidades personales, dotando del empuje mental y físico para armar las conductas de afrontamiento necesarias y resguardando contra la aparición de estados psicológicos disfuncionales.
- Los recursos trabajan de forma proactiva, preservan contra la pérdida de otros recursos. Así los individuos con un amplio abanico de recursos, están más capacitados para la adquisición de recursos nuevos y son menos vulnerables en cuanto a la pérdida de los ya adquiridos.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que el Capital Psicológico de un individuo es el propio desarrollo psicológico positivo de la persona, que le permitirá hacer frente a las situaciones menos favorables en su trabajo. Para ello el sujeto puede dotarse de ciertos recursos, que le ayudarán en el afrontamiento y en la adquisición de mayor número de recursos. En esta línea, la Psicología Positiva estudia el Capital Psicológico Positivo, el cual trabaja la aplicación de ciertos recursos psicológicos positivos, algunos implícitos en la definición de Capital Psicológico (autoeficacia, optimismo, esperanza, resiliencia...) en el comportamiento de las organizaciones.

El Capital Psicológico Positivo

El Capital Psicológico Positivo (Positive Organizational Behaviour, POB) aparece como aplicación de la Psicología Positiva al ámbito de trabajo, e intenta destacar las capacidades positivas de los recursos psicológicos de los individuos aplicadas al comportamiento en las organizaciones (Shannon & Van Dam, 2013; Youssef & Luthans, 2007). Según Luthans POB se define como *“Estudio y aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos orientados positivamente y capacidades psicológicas que se pueden medir, desarrollar y administrar con eficacia para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo de hoy”* (Luthans, et al. 2005; Luthans et al., 2007)

En esta línea de desarrollo de las capacidades positivas de los recursos psicológicos, nos encontramos que el concepto de resiliencia está emergiendo como un constructo que permite a las personas mantenerse y regresar a los niveles normales de funcionamiento, en el ámbito de los Recursos Humanos. Esta capacidad implica la posesión de mecanismos de adaptación creativos y flexibles, permitiendo a quienes se desarrollan como individuos resilientes, encontrar en las adversidades oportunidades para el desarrollo, el crecimiento y el aprendizaje (Luthans et al., 2007). La resiliencia, por tanto, consigue que los sujetos, los grupos o una organización alcancen una mejor adaptación al entorno, así como el enfrentamiento a situaciones complicadas y sobretodo de cambio (Luthans, Norman, Steven, Avolio & Avey, 2008; Meneguel, 2008).

Debido a las características de las profesiones sanitarias podríamos decir que, para convertirse en un buen profesional sanitario, sería recomendable estar capacitado en el desarrollo de habilidades orientadas a vivir la vida. En el estudio de McDonal et al. (2015), en el que se estudia la resiliencia en un grupo de enfermeras parteras expuestas a serias adversidades en su trabajo, demuestra que la percepción de resistencia que mantenían estas trabajadoras es fundamental para su desempeño laboral, salud y bienestar. En esta línea, deberíamos considerar la resiliencia como un constructo formado de fortalezas y atributos personales, que reduce la vulnerabilidad del sujeto frente a las situaciones de riesgo (Edward, 2005; Menezes de Lucena Carvalho, Fernández Calvo Calvo & Hernández Martín, 2006). Y es que, es sabido que aquellos sujetos menos vulnerables tienen mayor control de la propia vida y de todo aquello que la quiebra, como experiencias traumáticas bien sean de características físicas, psicológicas o sociales (Arias Garrido, 2011).

Resiliencia

El concepto de resiliencia se viene estudiando desde mediados del siglo XX, siendo más reciente la adopción de este concepto por las ciencias sociales (Bernalte Benazet, Miret García, Navarro Carrasco, Ruiz Martel, Bermúdez Ferreiro & Lupiani Jiménez, 2009; Quiceno & Vinaccia, 2011). Resiliencia es ante todo una capacidad que resulta de un proceso de adaptación normal (Bensimon, 2012). En esencia, modera el estrés diario y las emociones negativas, es decir, a mayor resiliencia menor emocionalidad negativa y aumento de las posibilidades de experimentar emociones positivas (Limonero, Tomás-Sábado, Fernández-Castro, Gómez-Romero & Ardilla-Herrero, 2012). Una de las definiciones más señaladas es la de Vanistendael, quien la define como “*capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente y de un modo socialmente aceptable, a pesar de condiciones de vida difíciles*” (Vanistendael, 1997).

La resiliencia no es una capacidad estática, ya que fluctúa a lo largo del tiempo y las circunstancias ocurridas. La resiliencia es el producto resultante del balance entre la personalidad del individuo, los factores protectores y el afrontamiento de los factores de riesgo (Amar Amar, Martínez González & Utria Utria, 2013; García-Llana et al., 2012). Un mismo individuo puede ser resiliente en mayor o menor medida a lo largo del tiempo, y mantener diferentes grados de resiliencia dependiendo de las situaciones de su vida (Roque Hernández, Acle Tomasini & García Méndez, 2009), adaptándose muy bien a las tensiones de su entorno laboral y no tanto a las de su vida familiar y viceversa (Southwick, Bonanno, Masten, Panter & Yehuda, 2014). La aproximación a este concepto desde este TFM implica que el individuo no resiste la exposición al riesgo, sino que aprovecha la adversidad para convertirla en una oportunidad de crecimiento y evolución (Villalta & Saavedra, 2012).

En el entorno laboral, la capacidad de resiliencia en los trabajadores se verá afectada por los cambios organizacionales y a la inversa, individuos resilientes dentro del grupo institucional, influirán notablemente hacia una evolución positiva posterior al cambio. Aunque se hace necesario puntualizar que la posesión de la capacidad resiliente no conduce invariablemente al éxito, ni su ausencia es signo inequívoco de fracaso (Fairbanks, Wears, Woods, Hollnagel, Plsek & Cook, 2014), aquellos equipos en los que se detecta facultad de improvisación, disposición de adaptación y resiliencia, son menos propensos a experimentar los efectos potencialmente dañinos de las situaciones cambiantes (West, Patera & Carsten, 2009).

Los sistemas de salud salen fortalecidos mediante la incorporación de la resiliencia a las facultades de sus trabajadores, optimizando su salud psicológica, competencias laborales, conexiones sociales entre trabajadores y trabajadores y usuarios, mejorando la satisfacción de la población atendida. (Wulff, Donato & Lurie, 2015). Los trabajadores sanitarios se encuentran expuestos a numerosos incidentes y dificultades relacionadas con el trabajo, por lo que la construcción en resiliencia puede resultar muy conveniente (Chan, Chan & Kee, 2012; Mcdonald et al., 2015).

Para finalizar esta introducción y justificación, subrayar que la formación en resiliencia podría ser aplicada tanto en la práctica diaria como en la formación pre y postgrado de cualquier profesión sanitaria (Elliott, Scott, Stirling, Martin & Robinson, 2012; García et al., 2012), considerando que cualquier individuo es susceptible de recibir ese aprendizaje (Bensimon, 2012). Se pueden realizar intervenciones para fomentar la resiliencia en cualquier etapa o momento relacionado con el cambio, antes, durante o después, siendo más oportuno proceder con estas mediaciones antes de la modificación

laboral ya que así, los individuos estarán mejor preparados para hacer frente a la adversidad (Southwick, Bonanno et al, 2014). Compensa fomentar la resiliencia en aquellos profesionales que no mantienen un desarrollo adecuado de recursos psicológicos y/o relacionales para así hacer frente convenientemente a sus deberes (Lucía Casademunt et al., 2013). Por ello, a través de este trabajo, se pretende tener un núcleo amplio de contribuciones teóricas y empíricas que puedan en un futuro, construir algún modelo de intervención en el contexto sanitario.

Objetivos de este trabajo

El objetivo principal del estudio es formular una pregunta de investigación para la realización de un futuro trabajo empírico longitudinal con intervención en un entorno laboral sanitario, que relacione resiliencia y comportamiento organizacional.

Como objetivos secundarios se establecen los siguientes:

- Interpretar los resultados obtenidos.
- Determinar qué prototipos de intervención se recogen en la investigación aplicables al entorno sanitario.
- Estimar las áreas de investigación que aportan la documentación más significativa para el estudio futuro que se propone.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo, la recogida de datos se distribuyó en dos etapas diferenciadas:

1. Búsqueda de **bibliografía con carácter general** para la elaboración de la parte teórica.
2. Búsqueda de **artículos con un método de selección** para la elaboración del apartado de resultados.

Revisión bibliográfica general

Para esta primera búsqueda de documentación se cotejaron en primer lugar los términos a través de los descriptores en ciencias de la salud (DeCs) y términos MeSH (Medical Subject Heading), para posteriormente ordenarlos en diferentes conjunciones utilizando los operadores booleanos para la obtención de la información deseada. El objetivo, fue conocer cuál o cuáles serían los términos adoptados para centrar la investigación y el contexto en el que se englobaban. Se requería que los conceptos seleccionados, implicaran en su sentido la habilidad de desarrollo personal con aplicabilidad al entorno de trabajo, que abarcara además la posibilidad de incluirlo en un programa formativo, que se pudiera medir, y que fuera de utilidad en el ambiente sanitario. Tras la búsqueda y lectura detallada de numerosos artículos se elaboró un **marco teórico** sobre el que poder asentar las bases para poder abordar la segunda parte de la búsqueda y con ello la construcción de los siguientes apartados.

Palabras clave: innovación organizacional (organizational innovation); recursos humanos (human resources); capital social (social capital); administración de personal (personnel management); resiliencia (resilience); estudios de intervención (intervention studies).

Revisión para la recogida de resultados

Una vez realizado el marco teórico contextual del trabajo, establecidos los objetivos y determinadas las posibles variables, se procedió a realizar una segunda búsqueda centrada y exhaustiva. Previamente se procedió a la lectura de varios artículos representativos en los cuales se muestran las recomendaciones para realizar búsquedas sistemáticas y a partir de esos conceptos se realizó la posterior indagación (Altin, Finke, Kautz & Stock, 2014; Sánchez-Meca, 2010; O'Connor & Holmquist, 2009; Urrutia & Bonfill, 2010).

La revisión se realizó durante el mes de marzo de 2015 y se utilizaron cuatro bases de datos/revistas: Web Of Science, Scopus, Science Direct, Springer Science. Se buscaron datos además en otras bases como Willey Online Library, Ibecs, Lilacs y Biblioteca Cochrane Plus, no hallándose resultados que se ajustaran a los criterios establecidos.

Las palabras clave elegidas para esta búsqueda sistemática, fueron: comportamiento (behavior); organizacional (organizational); resiliencia (resilience); utilizando la combinación de los términos tanto en castellano como en inglés, destacando que el 100% de los artículos que se ajustaron a los criterios de la búsqueda se encontraban en inglés.

Resultados	Palabras clave	Filtro áreas de investigación	Filtros topic
Web Of Science	57	27	27
Scopus	57	39	39
Science Direct	2886	174	37
Springer Science	2951	247	11
Total recogidos	5951	487	114

Tabla 1. Resultados de la búsqueda metódica.

Con referencia a los filtros en las áreas de investigación, se seleccionaron aquellas áreas que tenían relación directa con el estudio, dependiendo de la consulta realizada, siendo esta aplicación diferente según la base de datos utilizada, en algunos se procede a excluir y en otros a la inclusión, dependiendo del funcionamiento de esos filtros. También existen diferencias en cuanto a la tipología de estos filtros empleados, según la base examinada.

Tras esta búsqueda se recogieron 114 artículos que se encontraban dentro de los filtros informáticos de selección que ofrecían las bases de datos. Tras la búsqueda se procedió a leer cada uno de estos artículos para aplicar una serie de normas de inclusión/exclusión que no se hallaban entre los principios de recogida, para finalmente seleccionar 18 artículos que formarán el apartado de resultados.

Resultados	Áreas de Investigación (criterios inclusión/exclusión)	Filtros topic
Web Of Science	Psychology; Psychiatry; Health Care Sciences Services; Sociology; Public Environmental Occupational Health; Business Economics; Social Issues; Family Studies; Social Work; Social Sciences; Research Experimental Medicine; Communication.	
Scopus	Medicine; Psychology; Sociology; Business, Management And Accounting, Social Sciences, Nursing	
Science Direct	Children And Youth Services*	Mental Health; Emotional Intelligence; Health Care, Social Capital, Risk Management, Behavioral Science, Social Work, Job Satisfaction
Springer Science	Psychology, Social Sciences, Medicine, Economics, Business And Management	Klinische Psychologie, Personality And Social Psychology, Health Informatics, Psychiatry
Total recogidos	487	114

Tabla 2. Aplicación de los filtros de inclusión/exclusión durante la búsqueda.

*En este caso se aplicaron filtros de exclusión.

Dentro de los criterios de inclusión, era importante que se recogieran todos aquellos estudios longitudinales con intervención y estudio pre y post, cuyo objetivo incluyera una valoración relacionada con la resiliencia (directa o indirectamente) en trabajadores de cualquier ámbito antes y después de dicha intervención, se recogieron un total de 4. Fueron abarcados también 7 estudios transversales que sin haber planteado una intervención hicieran recogida de datos en referencia al comportamiento organizacional y que alguna de las variables estudiadas fuera la resiliencia. También se incluyeron estudios teóricos que planteaban los mismos objetivos en cuanto a la resiliencia y las revisiones con idénticos criterios de inclusión, en total fueron 6 artículos los recogidos. Y además se englobó un metaanálisis que recogía nueve ensayos aleatorizados.

RESULTADOS

La estrategia de búsqueda informática utilizada, identificó una muestra inicial de 114 artículos. Tras su lectura y aplicación de los criterios de inclusión y exclusión considerados, el resultado final fue de 18 artículos. Estos artículos fueron tabulados para cotejar sus datos en tablas con idéntico formato en el que se recogían los datos relevantes para esta investigación*:

- Sinopsis del artículo.
- Palabras clave.
- Revista y factor de impacto.
- Tipo de estudio, procedimiento y muestra si la hubiere.
- Medidas utilizadas.
- Variables (dependientes, independientes, mediadoras, supresoras...)
- Principales resultados.
- Aportaciones clave para este estudio.

*Estos datos se pueden consultar en el ANEXO I (Tablas 4-22) de este trabajo.

De los 18 estudios seleccionados, 11 son estudios empíricos (7 transversales y 4 longitudinales con intervención), 6 son estudios teóricos y 1 metaanálisis. Todos los artículos elaboran sus contenidos con el objetivo principal de desarrollar el Capital Psicológico de las organizaciones, unos promoviendo facultades y otros procurando mejorar el bienestar de los empleados.

A lo largo de este apartado, se mostrarán los principales datos recabados. En primer lugar aparecen los resultados en forma de tabla más destacados en cuanto al **contenido** (sus objetivos, resultados y principales aportaciones), después se mostrarán **los fundamentos** que han regido los trabajos en cuanto a la **metodología** utilizada, para ello se han agrupado en tres grandes grupos, estudios transversales, longitudinales y teóricos. Para finalizar el apartado de resultados, se hará una valoración especial de la representación gráfica de los **marcos teóricos** aportados en algunos de los ensayos, dada la claridad de estas instantáneas teóricas (ANEXO II).

Objetivos, resultados y aportaciones de los ensayos recogidos

Para este punto, se han mostrado los resultados en la tabla 3 en la que se han incluido los 18 artículos de la investigación y se han indicado las contribuciones más importantes. Se ha considerado que los contenidos más significativos para la presente revisión eran los **objetivos** de los estudios, los **resultados** que estos estudios proporcionaban y dentro de sus discusiones y conclusiones, se hallaron numerosas **aportaciones** que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un futuro trabajo experimental en esta línea.

ESTUDIOS SELECCIONADOS	OBJETIVOS	RESULTADOS	APORTACIONES
<p>Preventing the development of depression at work: a systematic review and meta-analysis of universal interventions in the workplace (Tan et al., 2014)</p>	<p>Trabajo de revisión que recoge 9 ensayos aleatorizados, en los cuales se realizan terapias cognitivas de comportamiento, dentro del entorno laboral, para prevenir el desarrollo de la depresión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los diferentes programas de prevención de la depresión producen pequeñas pero en general efectos positivos en el lugar de trabajo. - Las intervenciones generales no son susceptibles de producir grandes efectos a nivel individual, pero cuando se traduce a toda la fuerza laboral, el impacto global puede ser sustancial. 	<ul style="list-style-type: none"> - El lugar de trabajo es un lugar alternativo en el que los programas preventivos de salud mental pueden tener éxito. El lugar de trabajo ofrece una ubicación única en la que la mayoría de los adultos en edad de trabajar se puede activar. - Los programas que mejor funcionan son las terapias de comportamiento cognitivo. - La mayor parte de las intervenciones requieren tiempo de enseñanza, desde una sola sesión de cuatro horas a una intervención de rediseñar el entorno de trabajo de un año. Existe alguna evidencia de que las tecnologías emergentes pueden ser capaces de ayudar a satisfacer algunas de estas dificultades prácticas. Si bien hay algunos indicios de que las

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

			intervenciones por ordenador son bien recibidos en el lugar de trabajo, la eficacia de las estrategias sigue siendo desconocida.
Unorthodox forms of capital in organizations: positive psychological capital, intellectual capital and social capital (Tamer, Dereli & Sağlam, 2014)	Este estudio tiene como objetivo investigar el efecto del capital psicológico positivo sobre el capital intelectual y social y la interrelación entre estos tres conceptos. Junto a esto, también se investigó el efecto del capital social sobre el capital intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe relación positiva entre el capital social y el capital intelectual. - La resiliencia y la autoeficacia tienen efecto sobre el capital social. - La autoconfianza, puede crear una base para aumentar la confianza en los vínculos relacionales del capital social. 	<ul style="list-style-type: none"> - En el pasado se consideraban los valores físicos y financieros como valores de capital. - El capital psicológico positivo, está definido por cuatro dimensiones, auto-eficacia, optimismo, esperanza y resiliencia.
Trait resilience fosters adaptive coping when control opportunities are high: implications for the motivating potential of active work (Parker, Jimmieson, Walsh & Loakes, 2014)	Se examina la interacción entre la resiliencia y el control de las características de adaptación en la predicción de afrontamiento y el rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas más resilientes, mantienen mayor facilidad para enfrentar los problemas y se asocia con un mayor rendimiento, maestría y capacidad de adaptación y desempeño competente. - Las personas más resilientes, poseen mayor facilidad para la adaptación y el desempeño competente. 	<ul style="list-style-type: none"> - La interacción entre la resiliencia y el control de las características de adaptación. - La investigación de afrontamiento como el mecanismo que explica mejor rendimiento.
Emotional intelligence and resilience (Schneider, Lyons & Khazon, 2013)	Este estudio se examina la relación entre inteligencia emocional y estrés. Se provocan situaciones estresantes y se evalúa a los individuos tras su acometida, de esta manera, se examina la influencia de la inteligencia emocional en la capacidad	<ul style="list-style-type: none"> - La influencia de la IE sobre las respuestas al estrés no es omnipresente, pero por lo general la IE confiere capacidad de recuperación del estrés. - La percepción emocional facilitó menor efecto negativo para los hombres, en el curso 	<ul style="list-style-type: none"> - Los efectos de la resiliencia que aporta la Inteligencia Emocional, aparecen en el inicio de estrés y se mantienen a través del tiempo. - Los aspectos de la Inteligencia Emocional confieren beneficios durante el proceso de estrés mediante la promoción de las respuestas psicológicas y

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

	de manejo del estrés.	de exposiciones estresantes. <ul style="list-style-type: none"> - Las emociones positivas evocan la apertura y la creatividad. - La comprensión de las emociones facilitó la resiliencia 	fisiológicas resilientes. <ul style="list-style-type: none"> - La inteligencia emocional, fomenta el desafío, aumenta el afecto positivo y disminuye el afecto negativo. - La inteligencia emocional es un valor predictivo como factor resiliente frente al estrés.
The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change (Grant, 2013)	Trabajo que explora el impacto del coaching ejecutivo durante un período de cambio en una organización global de consultores ingenieros.	<ul style="list-style-type: none"> - La participación en el entrenamiento, se asocia a un aumento de la consecución de objetivos, aumento del pensamiento centrado en soluciones. - El entrenamiento realizado, proporciona mayor capacidad para hacer frente al cambio organizacional, así como mejoría de la autoeficacia del liderazgo, resiliencia y disminución de la depresión. 	<ul style="list-style-type: none"> - El coaching ejecutivo en tiempos de cambio organizacional es un entrenamiento positivo que no sólo genera impacto en el entorno laboral, sino que se puede generalizar a las áreas no laborales, como la vida familiar. - Destacar la importancia de este tipo de entrenamiento en tiempos de cambio organizativo. - Se recogen en este estudio, recomendaciones para medir y diseñar programas de coaching ejecutivo.
Batting 300 Is Good: Perspectives of Faculty Researchers and Their Mentors on Rejection, Resilience, and Persistence in Academic Medical Careers (DeCastro, Sambuco, Ubel, Stewart & Jagsi, 2013)	En este estudio, se ha realizado una investigación psicológica centrada en la calidad de la resiliencia de algunos individuos médicos investigadores para responder de forma adaptativa a experiencias como el rechazo profesional al que estos profesionales se enfrentan ya que las tasas de aceptación son menos del	<ul style="list-style-type: none"> - Se describen por los participantes, variedad de experiencias que refieren como críticas, en las cuales surgió una verdadera necesidad de persistencia y desarrollo de la resiliencia en sus carreras. - A través de sus respuestas se recogen multitud de factores que juegan un importante papel en la configuración de 	<ul style="list-style-type: none"> - La resiliencia no es un constructo inmutable, aunque se puede aprender. Existen estrategias para desarrollar la resiliencia, como los entrenamientos, que pueden ser particularmente útiles para evitar la claudicación de los individuos en su carrera. - El coaching ejecutivo, se utiliza para ayudar a los ejecutivos a desarrollar las habilidades psicológicas y de comportamiento necesarias para

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

	<p>10% en las revistas médicas más prestigiosas, y sólo una pequeña minoría perciben subsidio suficiente. En este estudio realizó un análisis cualitativo de entrevistas con individuos que habían recibido prestigiosos premios de desarrollo de carrera de los Institutos Nacionales de Salud.</p>	<p>sus carreras.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La resiliencia no es una característica inmutable. Una serie de elementos parecen afectar la capacidad de recuperación de forma positiva (estímulo o pensamiento positivo) o negativamente (las limitaciones financieras). 	<p>centrarse en el logro de sus objetivos relacionados con el trabajo al tiempo que se trata con el contratiempo derivado del cambio organizacional.</p>
<p>Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior (Beal, Stavros, & Cole 2013)</p>	<p>Este estudio examinó el papel de la resistencia al cambio como un moderador de la relación predictiva entre el capital psicológico y el comportamiento de las relaciones organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las formas de conducta y comportamiento resistentes al cambio son frecuentes. - Los altos niveles de resistencia al cambio, moderan el efecto positivo del capital psicológico sobre el comportamiento organizacional. - Las formas cognitivas y de comportamiento resistentes al cambio se presentan de manera frecuente. - La construcción de capital psicológico positivo, permite el aumento de la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia para tener éxito en el lugar de trabajo. - Para lograr el cambio organizacional positivo, es necesario reducir la resistencia de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Se reconoce la importancia de un comportamiento positivo en el cambio organizacional. - Cuando se produzca el cambio se deben centrar los esfuerzos en disminuir la resistencia de los individuos. - Gestionar la educación activa para fomentar el capital en el lugar de trabajo en los procesos de cambio.

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

		al cambio e incrementar los recursos disponibles.	
Intervening Mechanisms Between Personality and Turnover: Mediator and Suppressor Effects (David & Holladay, 2013)	El objetivo de este estudio fue examinar la naturaleza de la relación entre personalidad (conciencia y estabilidad emocional) y rotación voluntaria. Se plantea que hay dos factores que intervienen (absentismo como mediador y la complejidad laboral como supresora) proporcionando mejor comprensión de esta relación.	<ul style="list-style-type: none"> - El absentismo laboral y la complejidad del trabajo que se realiza actuaron como supresores. - La inclusión de estos factores en la ecuación fortalece la relación entre la personalidad y el volumen de negocios debido a que eliminan los aspectos de la conciencia y la estabilidad emocional que no relacionados con el resultado 	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones deben contratar a los empleados con mayor estabilidad emocional y conciencia para evitar los altos costos asociados con la rotación voluntaria. - Este estudio proporciona evidencia de que factores intervienen para fortalecer la relación entre las diferencias individuales y la rotación.
A Test of Two Positive Psychology Interventions to Increase Employee Well-Being (Kaplan, Bradley-Geist, Ahmad, Anderson, Hargrove & Lindsey, 2013)	Este estudio evalúa la efectividad de dos intervenciones autoguiadas “reconocimiento” y “conexión social” y su impacto sobre el bienestar social de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Este estudio examinó la efectividad de dos intervenciones en la mejora del bienestar en el lugar de trabajo. - Se encontró que una intervención de reconocimiento logró influir en tres resultados: <ul style="list-style-type: none"> - Autorreconocimiento - Bienestar afectivo positivo y negativo. - Reducción de las ausencias laborales por enfermedad. - La intervención que influía sobre la conexión social disminuyó las ausencias laborales por enfermedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La implicación de la investigación de la psicología positiva en un contexto organizacional. - La mayoría de los estudios existentes se centran más en lo que las organizaciones y los líderes pueden hacer para mejorar el bienestar del empleado frente a lo que los empleados en sí pueden hacer. - El carácter longitudinal del estudio proporciona información sobre los efectos en el tiempo de las intervenciones y revela que su impacto se extendió más allá de la intervención. - Las intervenciones autoguiadas rápidas y simples también pueden mejorar el bienestar.

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

<p>Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction (Alnıaçık, Alnıaçık, Akçın & Erat, 2012)</p>	<p>Este estudio examina las relaciones entre los componentes de la motivación profesional, el compromiso afectivo de los empleados y su satisfacción en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La motivación carrera tiene una correlación positiva con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. - En cuanto a las características individuales excepto el sexo de los encuestados no ejercieron ninguna asociación significativa con la motivación de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> - La teoría de la motivación profesional, hace alusión a la motivación que posee un individuo en la percepción de su profesión, comportamientos, decisiones, aceptación del empleo, tratar de lograr metas profesionales... - Establecer y mejorar el compromiso de los empleados es un importante objetivo en las prácticas de gestión de recursos humanos, ya que se relaciona con la asistencia de los trabajadores y los comportamientos que se pueden considerar destacados en su práctica.
<p>Harnessing Positivity at Workplace from Perception to Action (Mansor, Kirmani, Tat & Azzman, 2012)</p>	<p>En este estudio se examinan los comportamientos de la ciudadanía organizacional (OCB), y trata de establecer por qué algunas organizaciones mantienen un alto rendimiento. Propone el OCB como etapa final de su marco conceptual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - OCB es un comportamiento de orden superior que significa una etapa final que los empleados adoptan mediante percepciones positivas de apoyo a la organización, autoevaluación positiva y comportamiento organizacional positivo. - CSE positivo y POB, disminuyen los efectos de comportamiento contraproducentes en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La positividad es sostenible mediante experiencias positivas de los empleados que generan un deseo de sostener y mantener un clima laboral positivo, lo que establece un ciclo continuo de reproducción de percepciones, emociones y comportamientos que se incorporan e internalizan en el entorno de trabajo. - Las dinámicas de relación entre las organizaciones y los empleados de metodología y procesos positivos, son más fructíferas.
<p>Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management (Lengnick-Hall, Beck &</p>	<p>Artículo en el que se desarrolla teóricamente propuesta de que la capacidad de resiliencia de una organización, se</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existen tres elementos clave para el desarrollo de la capacidad de resiliencia organizacional que son: <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades cognitivas 	<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad de resiliencia de una organización, se desarrolla a través de la gestión estratégica de recursos humanos para crear competencias a través de

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

<p>Lengnick-Hall, 2011)</p>	<p>desarrolla a través de la gestión estratégica de sus recursos humanos.</p>	<p>específicas. - Características comportamentales. - Condiciones de contexto.</p>	<p>empleados centrales, que cuando se suman al nivel organizacional, se hace posible el logro de responder de manera resiliente cuando se experimentan severos golpes. - Las políticas de recursos humanos y las prácticas estratégicas de los recursos humanos a través de sus sistemas de gestión, pueden influir en actitudes individuales y comportamientos de modo que cuando estas contribuciones se integran en el nivel organizacional a través de los procesos de interacción-atracción-selección-desgaste, la organización es más propensa a poseer capacidad resiliente. - Las organizaciones resilientes, prosperan a pesar de experimentar condiciones que son sorprendidas, inciertas, adversas o inestables.</p>
<p>Comprehensive Soldier Fitness Building Resilience in a Challenging Institutional Context (Cornum, Matthews & Seligman, 2011)</p>	<p>El artículo versa sobre un programa desarrollado para incrementar la fuerza psicológica, el rendimiento positivo y reducir la incidencia de respuestas de inadaptación en el contexto del ejército, basado, en los principios de la psicología positiva.</p>	<p>- El programa comprehensive soldier fitness se desarrolla en cuatro elementos: - Evaluación emocional, social, familiar y además el estado espiritual. - Módulos de aprendizaje individual para mejorar las aptitudes en esos dominios. - Entrenamiento oficial en resiliencia. - Entrenamiento o</p>	<p>- En contra de los enfoques tradicionales, este programa se basa en una orientación proactiva, en lugar de esperar que la situación de riesgo se produzca para proceder al entrenamiento, se realiza previamente para estar preparado para ello.</p>

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

		<p>capacitación de los instructores de la armada con el Máster en resiliencia para inculcar mejores habilidades de pensamiento y resiliencia en sus subordinados.</p> <p>Se trata de un programa con enfoque único para gestionar la salud del comportamiento en una gran organización (1,1 millón de miembros).</p>	
<p>Social Resilience The Value of Social Fitness With an Application to the Military (Cacioppo, Reis & Zautra, 2011)</p>	<p>En este artículo, se identifican 9 recursos personales que fomentan la resiliencia social, y la descripción de un sistema para su desarrollo. Los programas por ordenador que construyen sobre estos recursos, en un esfuerzo para mejorar la resiliencia social a través de las tropas de la armada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Son nueve los recursos personales que favorecen la Resiliencia Social: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad y motivación para percibir a los demás con precisión y empatía. - Sentirse conectado a otros individuos y colectivos. - Comunicar el cuidado y el respeto a los demás. - Percibir la relación con los demás. - Promover los valores para el bienestar de uno mismo y de los demás. - Capacidad para responder de manera adecuada y de manera contingente a los problemas sociales. - Expresar las emociones sociales de forma apropiada y eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para muchos investigadores la resiliencia se ha considerado la quintaesencia de las propiedades individuales. - La resiliencia social, es inherente a constructos de diferentes niveles, revelada por capacidades individuales, pero también grupales, para fomentar, participar, y mantener relaciones sociales positivas y resistir y recuperarse de factores estresantes y del aislamiento social. - Existen diferentes niveles de organización, que van desde las diadas, a los grupos, ciudades, civilizaciones y alianzas internacionales, han sido durante mucho, agrupaciones evidentes de la existencia humana, pero las son características de los individuos, sus relaciones y estructuras grupales las

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

		<ul style="list-style-type: none"> - Confianza. - Tolerancia y franqueza. 	que promueven la resiliencia social, y por tanto, determinan las intervenciones efectivas para poder construir esa resiliencia social.
<p>Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study (Grant, Curtayne & Burton, 2009)</p>	<p>Estudio empírico en el que se recogen datos sobre la resiliencia y bienestar y depresión y estrés de un grupo de ejecutivos sobre los que se aplica un corto entrenamiento ejecutivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo entrenado mejora la consecución de objetivos, incrementa su resiliencia y mejora el bienestar en su lugar de trabajo, reduciendo la depresión y el estrés. - Los participantes encontraron el entrenamiento de ayuda para aumentar su autoconfianza y visión personal, construyendo habilidades de gestión y ayudando el afrontamiento del cambio organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un entrenamiento a corto plazo puede ser efectivo. - El entrenamiento ejecutivo puede ser valorado y aplicado para ayudar a las personas de acuerdo a incertidumbres y desafíos inherentes en los cambios organizacionales. - El entrenamiento utiliza un enfoque centrado en soluciones cognitivo conductuales.
<p>Do Social Stressors Impact Everyone Equally? An Examination of the Moderating Impact of Core Self-evaluations (Harris, Harvey & Kacmar, 2009)</p>	<p>El propósito de este estudio, fue investigar las relaciones entre los factores estresantes y los resultados de satisfacción laboral, altruismo e intenciones de rotación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El propósito de este estudio, fue investigar las relaciones entre los factores estresantes y los resultados de satisfacción laboral, altruismo e intenciones de rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Según la teoría de los recursos, la razón por la cual las personas que recogen mayores niveles de estrés social están menos satisfechas en su trabajo y manifiestan más intenciones de rotar, podría ser, que perciben que sus recursos personales se encuentran amenazados o que necesitan recursos adicionales (energía y tiempo) para afrontar esa situación. - Dado que los factores de estrés social, están presentes en el lugar de trabajo y existe gran dificultad para eliminarlos, es importante amortiguar su impacto negativo.

ABORDAJE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE

			<ul style="list-style-type: none"> - El efecto de los estresores sociales en la satisfacción laboral y las intenciones de rotar, disminuye en aquellos individuos con una mayor autoevaluación Core, es decir, que estas personas están equipadas con los recursos necesarios para hacer frente de manera efectiva a los factores de estrés social.
<p>Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity (Brockner & James, 2008)</p>	<p>Artículo de revisión en el que se consideran los estados de crisis en las empresas como fuentes de oportunidad para las organizaciones y sus componentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se delinean algunos factores que afectan a la tendencia de los ejecutivos a adoptar una “mentalidad de crisis como oportunidad” así como los comportamientos coexistentes de pensar así. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se incluye en este estudio una agenda de investigación futura, una consideración de algunos desafíos en la promulgación de esa agenda y algunas sugerencias sobre las vías para conseguir esos desafíos.
<p>Resistance and resilience: the final frontier in traumatic stress management (Everly, Welzant & Jacobson, 2008)</p>	<p>Artículo teórico, en el que se afirma que los constructos de resistencia y resiliencia, representan un rico dominio en el potencial para una amplia variedad de aplicaciones en el campo del estrés traumático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La resiliencia ejerce un gran potencial para aquellos que trabajan en escenarios que requieren adaptación, como los que se dedican a la planificación y preparación de la salud pública. - La resiliencia puede ser aplicable a empresas y organizaciones donde se percibe al valor de la capacidad en el trabajo para funcionar de manera eficaz en condiciones de trabajo adversas o estersantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - El valor de la resistencia y la resiliencia en determinadas situaciones, reside en su capacidad para proteger contra la morbilidad del comportamiento relacionado con el estrés. - En este trabajo se sugiere que la resiliencia como atributo se puede adquirir a través de la participación en un programa de entrenamiento relativamente breve.

Tabla 3: Objetivos, resultados y aportaciones de los 18 estudios recogidos. Fuente: elaboración propia.

Trabajos empíricos transversales

Los trabajos recogidos en este apartado fueron 7, en los cuales el **tamaño de las muestras** fue dispar, desde 78 individuos en el menor hasta 5621 individuos en el estudio realizado en un gran hospital de EEUU. Respecto a la ocupación de los individuos que conformaron los ensayos fueron los siguientes: trabajadores de distintos estamentos dentro de un gran hospital (n=5621) (David et al., 2015), los gerentes y empleados que operan en diferentes sectores (n=292) (Tamer et al., 2014), estudiantes de primer año de psicología (n=78) (Parker et al., 2014), investigadores médicos (n=100) (DeCastro et al., 2013), empleados a tiempo completo de una agencia estatal encargados de cuestiones familiares (n=144) (Cacioppo et al., 2011), individuos de una organización gubernamental (n=97) (Beal et al., 2013) y una selección de empleados distintos tipos de industrias (n=250) (Alniaçık et al., 2012). Todas las personas que participaron en las investigaciones partían de muestras no aleatorias, en muchos de los casos, se determinaba una población y se realizó un ofrecimiento voluntario a aquellos que desearan colaborar.

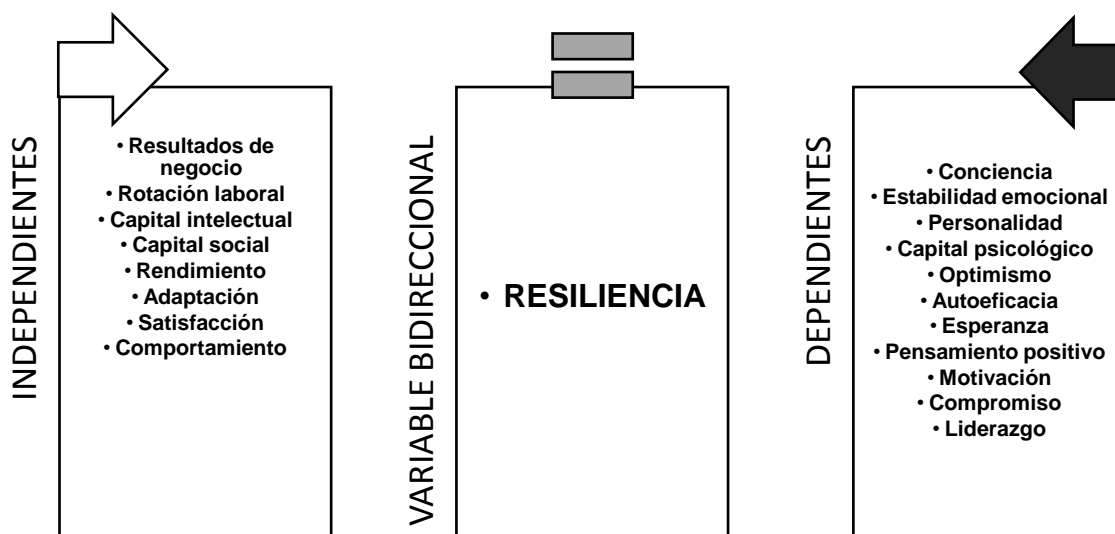
En cuanto al **país** en el cual se realizó la recogida de datos, cuatro de ellos fueron realizados en Estados Unidos, dos en Turquía y uno en Australia, no descartando ningún estudio por su origen, ya que el estudio de cualquier entorno laboral puede resultar interesante y constructivo.

En cuanto a las **fechas de publicación** de estos estudios, todos fueron publicados después del año 2009.

Respecto al **objetivo perseguido** dentro de la similitud de la temática desarrollada, la formulación de objetivos fue expresada de formas muy diversas: relacionar la personalidad con la rotación laboral voluntaria (David et al., 2015); investigar el efecto del capital psicológico positivo sobre el capital intelectual y social (Tamer et al., 2014); examinar la interacción entre resiliencia y un binomio afrontamiento-rendimiento (Parker et al., 2014); conocer el nivel de resiliencia como factor protector para resistir el rechazo (DeCastro et al., 2013); describir el papel protector de la resiliencia entre el capital psicológico en las relaciones organizacionales (Beal et al., 2013); examinar la relación entre la motivación profesional, el compromiso y la satisfacción laboral (Mansor et al., 2012); investigar el vínculo entre factores estresantes y satisfacción laboral, altruismo e intenciones de rotación (Harris et al., 2009).

El método de recogida de **los datos** también mostró multiplicidad de tácticas en los distintos estudios. La mayoría de los datos, se obtuvieron con técnicas cuantitativas: encuestas de autoevaluación a través de cuestionarios validados y escalas ordinales, lectura de determinados registros laborales y características de contexto. En menor cantidad, aunque no por ello de menor interés, hubo algunos estudios que incorporaron análisis de medidas cualitativas: entrevista guiada telefónica, preguntas abiertas incorporadas en los cuestionarios, descripciones libres en las que los trabajadores debían relacionar conceptos y momentos de sus prácticas laborales.

En el caso de las **variables mostradas en los estudios experimentales** transversales (Fig. 3), se recogieron las variables Independientes, las variables dependientes, y en algunos sondeos, se recogían también las variables mediadoras, moderadoras y/o supresoras y el efecto de las mismas sobre las variables dependientes. Destacó la utilización de la variable resiliencia, como variable de doble utilización tanto dependiente como independiente, según el objeto de la investigación.



*Figura 3. Variables recogidas en los estudios experimentales. Elaboración propia.

Trabajos empíricos longitudinales

El número de artículos recogidos con intervención y un análisis anterior y posterior a la misma, fue tan sólo de **4 estudios**. Respecto al tamaño de las muestras sobre las que se trabajaron, oscilaron entre los 31 de la más pequeña a 126 de la más numerosa. Los individuos que representaban esta población estudiada pertenecían a las esferas laborales y académicas diversas, como estudiantes de psicología (n=126) (Schneider et al., 2013);

ejecutivos y gerentes de una empresa de consultores ingenieros (n=31) (Grant, 2013); miembros de personal de dos universidades públicas (n=67) (Kaplan et al., 2013); ejecutivos de una agencia pública de salud (n=41) (Grant, 2009). De los cuatro estudios, dos fueron realizados sobre muestras no aleatorias, y de los otros dos aleatorizados, uno estableció grupo control.

De los **países** en los que se formalizaron las indagaciones, dos fueron materializados en EEUU, uno en Australia y uno de los estudios realizó el sondeo en una empresa multinacional, con lo que los individuos pertenecían a diferentes partes del mundo: Adelaide, Auckland, Brisbane, Jakarta, Kuala Lumpur, London, Manchester, Melbourne, Newcastle Upon Tyne, Perth, Santiago, Shanghai, Singapore, y Sydney.

En cuanto a los objetivos perseguidos por estos estudios, al tratarse de investigaciones en las que existía una intervención, ésta influencia la formulación de los objetivos de cada estudio. En el estudio de Sneider et al. (2013), se fijó como objetivo la relación entre inteligencia emocional y estrés. Grant, (2009), sin embargo, se propone explorar el impacto de coaching ejecutivo en período de cambio. Para Kaplan et al. (2013), su intención era evaluar la efectividad de dos intervenciones autoguiadas sobre el bienestar de los empleados. Y nuevamente para Grant et al. (2013), en otro estudio, la finalidad era estudiar la resiliencia, el bienestar y la depresión antes y después de aplicar un entrenamiento ejecutivo.

Cada uno de estas inspecciones, utilizaron similares procedimientos para recoger los datos. La dinámica común utilizada por todos, fue la realización de cuestionarios validados, bien completos o bien combinando varios de ellos y añadir a la relación, preguntas abiertas (entre 3 y 6 enunciados). Uno de los estudios, también recogió datos fisiológicos con un electrocardiógrafo y un esfigmomanómetro.

La designación de variables, fue muy similar a la de los estudios transversales y se han enumerado conjuntamente (*Fig. 3*), si bien es cierto, que en estos artículos se relacionan directamente las variables independientes y dependientes sin utilizar variables intermedias.

Merece la pena comentar las técnicas de intervención que han utilizado los autores para la realización de estos trabajos longitudinales:

- En el artículo que evalúa la influencia de la inteligencia emocional en la capacidad de manejo del estrés, la intervención es una provocación en los individuos de emociones de estrés, para ello, se les solicita la realización de una tarea aritmética mental y una tarea de role playing (Schneider et al., 2013).
- En dos de los estudios se pretendía explorar el impacto del coaching o entrenamiento ejecutivo. Uno de ellos valoró el impacto que puede tener este tipo de entrenamiento en los trabajadores en un período de cambio (Grant, 2013). En el otro estudio, se pretendía determinar el efecto de este tipo de entrenamiento sobre la resiliencia, la depresión y el estrés de los individuos. Ambos programas constaban de una serie de procesos de retroalimentación, uno de ellos basado en la percepción a nivel del individuo de fortalezas positivas; y el otro, para desarrollar habilidades, desafíos y credibilidad del liderazgo (Grant, 2009).
- En otro estudio, realizaron intervenciones para evaluar el impacto que tiene el reconocimiento y la conexión social sobre los empleados. Estas intervenciones consistían en enviar a los empleados que participaron en el exploratorio, un plan de instrucciones a seguir para fomentar la conexión social y la gratitud entre ellos. El medio utilizado para establecer contacto con estos empleados fue el email (Kaplan et al., 2013).

Trabajos teóricos y metaanálisis

Bajo este subepígrafe se encuadran los resultados obtenidos en los ensayos de carácter teórico. Algunos de ellos plantean además del contexto reflexivo, propuestas para la realización de estudios empíricos posteriores.

En uno de estos estudios teóricos, se propone respuesta a la incógnita planteada del porqué en algunas organizaciones se mantienen elevados niveles de rendimiento en momentos de cambio. Se considera en este estudio, que el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (Organizational Citizenship Behavior, OCB), es una conducta de alto rendimiento y se propone esta actuación como ideal para el buen funcionamiento de las empresas. Siendo OCB, una manera de proceder distinta y superior, que resulta de las experiencias positivas de los individuos, se promoverá a través del capital psicológico positivo y mostrará su impronta a través de la actitud de apoyo a la organización manifestada en sus empleados (Mansor et al., 2012).

En otra de las revisiones, se enmarca el desarrollo de la resiliencia organizacional, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos de las organizaciones. Se considera en este ensayo, que para perfeccionar la capacidad de resiliencia es necesario conocer tres elementos centrales: habilidades cognitivas específicas, características comportamentales y las condiciones del contexto. Se argumenta, además, que las políticas de recursos humanos y la gestión estratégica de los mismos, pueden influir en actitudes mostradas por los individuos y en sus comportamientos, de forma que cuando estas contribuciones se integran en el nivel organizacional la organización será más propensa a desarrollar resiliencia (Lengnick-Hall et al., 2011).

Dos de los ensayos seleccionados, exponen el funcionamiento de un programa específico para desarrollar la construcción de la resiliencia en el ámbito militar. Uno de ellos expone que la aplicación del programa en cuestión procuraría un incremento en la fuerza psicológica, el rendimiento positivo y mermaría las respuestas de mala adaptación que pueden sufrir los militares en numerosos contextos (Cornum et al., 2011). El otro estudio, también propone el fomento de la capacidad resiliente, pero en este caso, a través de un programa de entrenamiento que estimule las relaciones sociales positivas y las estrategias para reponerse de factores sociales estresantes y también del aislamiento social (Cacioppo et al., 2011).

Para los autores de otro de los ensayos de revisión seleccionados, la resiliencia ejerce un gran potencial en aquellas personas que trabajan en ciertos entornos: asistencia a desempleados, defensores de la ley servicios de emergencias y todas las profesiones en las que la preparación de los individuos es fundamental para funcionar eficazmente en condiciones adversas y de alto estrés.

Como seguimiento de los estudios teóricos, hay un artículo que plantea establecer cuáles son las características que poseen aquellos empleados que adoptan una mentalidad de oportunidad en momentos de cambio o crisis. Argumentan además, que este tipo de actitud, motivarán determinados comportamientos que conducirán la organización en una dirección u otra (Brockner et al., 2008), artículo de máximo interés para la continuidad de este TFM.

Para finalizar, mencionar que en el metaanálisis identificado se recogieron 9 ensayos aleatorizados, en los que se utilizaban diferentes terapias cognitivas de comportamiento

para la prevención de la aparición de síntomas depresivos en el entorno laboral (Everly et al., 2008).

Marcos teóricos: representación gráfica

En **cuatro** de los ensayos seleccionados, los autores incluyen en sus textos una imagen del marco conceptual (framework), en la que a modo de esquema y resumen, pretenden ilustrar la forma en que se han de interpretar sus hipótesis, supuestos o teorías. Dada la clarividencia de estas aportaciones, se ha considerado de gran utilidad incluirlas en este apartado de resultados. A continuación, se explica brevemente el significado de las figuras representadas (las imágenes originales se pueden consultar en el ANEXO II de este trabajo):

Beal et al., 2013. Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior.

- *Breve descripción:* Los autores, a través de este marco teórico representan la relación positiva entre el capital psicológico y el comportamiento organizacional (H_1), y la moderación que ejerce la resistencia al cambio en esta relación (H_2).
- *Figura 4*.*

Beal et al., 2013. Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior.

- *Breve descripción:* Esta es otra figura enmarcada en el mismo artículo que la figura anterior, en este caso se representa la teoría del cambio social en la organización, esta imagen muestra que el capital psicológico positivo es una construcción que permite al empleado alcanzar el desarrollo de las capacidades de resiliencia, optimismo, confianza y esperanza. Estas capacidades son una herramienta para que los empleados puedan gestionar con mayor eficacia los cambios que se puedan producir en las organizaciones. Por tanto, en cuanto se produzca cualquier cambio en una organización, que pueda afectar de manera directa a sus empleados, la capacidad resiliente desarrollada actuará como moderadora en la gestión de las actitudes laborales ante los cambios producidos.
- *Figura 5*.*

Lengnick-Hall et al., 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.

- *Breve descripción:* Los autores a través de esta imagen designan como parte fundamental en el desarrollo de la resiliencia dentro de las organizaciones, al área de recursos humanos. En este esquema, se considera que el sistema de recursos humanos, parte de una serie de recursos principales, y de los deseos de los empleados, ambos, están moderados por las políticas de gestión del área de recursos humanos. Este sistema de recursos humanos, determinará la capacidad de resiliencia de la organización, e favorecerá la consecución de los resultados de desempeño perseguidos.
- *Figura 6*.*

Grant, 2009. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study.

- *Breve descripción:* Aquí el autor enuncia la percepción que mantienen aquellos ejecutivos que interpretan los estados de crisis como una oportunidad. Según esta representación del marco teórico de este artículo, para que los ejecutivos de una empresa perciban el tiempo de crisis como una oportunidad han de darse varias circunstancias. Partiendo de la idea de crisis, para llegar a la realización de oportunidades, como son la innovación y el cambio y la mejoría de la reputación, el esquema simboliza la importancia del aprendizaje organizacional para que los individuos se adapten a nuevas rutinas y adopten nuevos comportamientos para mejorar el rendimiento en situaciones complicadas. Para los autores de este marco, cuando los ejecutivos perciben el peligro de la crisis y han analizado los posibles daños, proporcionarán una respuesta conductual, mediada por el aprendizaje y la orientación previos asimilados. Tanto el aprendizaje y orientación individual, como organizacional, han de estar alineados hacia la asunción de posibles riesgos y percibir los mismos como un conjunto de oportunidades. Para percibir la crisis como oportunidad, se deben tratar las causas de la misma, no sólo sus síntomas, tratando de recoger los puntos de vista de los trabajadores y de la empresa e implementar resultados a corto y largo plazo. Es necesario, además, mantener una serie de valores y calificaciones positivas hacia la accesibilidad a diferentes oportunidades y el alcance que puede suponer enfrentarse a una nueva circunstancia.
- *Figura 7*.*

Mansor et al., 2012. Harnessing positivity at workplace from perception to action.

- *Breve descripción:* los autores representan en tres períodos el movimiento producido hacia la consecución de una organización positiva. Este movimiento comienza en una primera fase de construcción de la percepción. En la segunda etapa, se forma la autoevaluación del empleado y la condescendencia hacia el comportamiento organizacional positivo. Y ya en la tercera etapa comienza la aparición de conductas de ciudadanía organizacional y la desaparece el concepto de un trabajo meramente productivo. La conclusión de este marco, es que este proceso es continuo y que se interioriza y refuerza por el deseo de mantener y sostener por los empleados este clima organizacional.
- *Figura 8*.*

**Las figuras 4, 5, 6, 7 y 8 están recogidas en el ANEXOII*

DISCUSIÓN

Al inicio de este trabajo se proponía la búsqueda de documentación que acreditara una relación entre la capacidad de resiliencia desarrollada en profesionales sanitarios y su influencia en la práctica de la actividad laboral. Para centrar más esa premisa, se plantearon tres objetivos secundarios, el primero era la interpretación de los resultados encontrados en esta revisión, el segundo recoger estudios experimentales a este nivel y el tercer objetivo secundario, esclarecer cuáles eran las líneas y áreas de investigación más próximas y demostrativas en la relación del comportamiento organizacional y la resiliencia. Como propósito principal se encontraba la pretensión de elaborar una hipótesis para poder realizar un trabajo empírico en tiempo futuro.

Este apartado de discusión se va a desarrollar describiendo los hallazgos en relación a los objetivos propuestos al final de la introducción. En primer lugar, se comenzará analizando los descubrimientos relacionados con los objetivos secundarios que se plantearon, y posteriormente se enunciará una pregunta de investigación como propuesta para el objetivo principal.

Objetivo 1: Interpretar los resultados obtenidos

Cada vez se está prestando mayor importancia al papel que desempeñan los empleados en una organización a la hora de hacer frente a un cambio o período de crisis (Shin et al., 2012). Para conseguir superar con éxito estas etapas renovadoras, es necesario por un lado disminuir la resistencia de los empleados al cambio, y por otro aumentar los recursos y capacidades de que éstos disponen. Las conductas y los comportamientos negativos de los trabajadores cuando se producen cambios en las empresas se dan frecuentemente y afectan de forma negativa al cometido de la organización (Beal, Stavros y Cole, 2013). La razón por la que aparecen estos comportamientos negativos es la percepción de amenaza que los empleados tienen acerca de sus recursos, necesitando mayor tiempo y energía para afrontar la nueva situación (Harris et al., 2009). Los trabajadores sanitarios están expuestos continuamente a diversos imprevistos relacionados con el trabajo, el desarrollo en resiliencia, dota a los individuos de la capacitación mental necesaria para afrontar de forma saludable aquellas situaciones inesperadas que estos empleados tienen que superar (Chan et al., 2013).

Sería útil y óptimo disminuir los factores de riesgo de cada puesto de trabajo cuando la organización se enfrenta a un cambio, para no tener que desafiar las situaciones

complejas que sobrevendrán. Parece realmente difícil, que una institución la cual tiene que afrontar inevitablemente una transformación consiga transitar por ésta, eliminando todos los factores negativos y el impacto que ejercen sobre sus trabajadores (Harris et al., 2009). Las organizaciones, por tanto, deben proveerse de empleados con mayores recursos emocionales y fortalecer los que ya poseen, para poder franquear los cambios de manera más efectiva (David et al., 2013).

En épocas pasadas se consideraba que los valores importantes del capital eran los valores físicos y financieros, mientras que en la actualidad se opta por destacar que el capital social, intelectual y psicológico de una organización puede proporcionar la diferencia para superar o no, los acontecimientos inesperados (Tamer et al., 2014). La construcción de capital psicológico, permitirá el incremento de la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y resiliencia para culminar con éxito los propósitos establecidos en el trabajo (Beal et al., 2013). Se plantea como estrategia en la gestión de los recursos humanos, establecer y mejorar el compromiso de los empleados, ya que la motivación de un individuo en su profesión, afectará de forma positiva en la percepción de su profesión, comportamientos, decisiones, aceptación de las condiciones (Alniaçik et al., 2012).

Se sugiere que el lugar de trabajo ofrece un escenario único para motivar a los empleados incorporando e interiorizando emociones y comportamientos en ellos que disminuyan conductas contraproducentes en la organización y además, promuevan el mantenimiento de un clima laboral positivo (Mansor et al., 2012). Para estos efectos, los programas que mejores resultados consiguen son aquellos que incluyen estrategias de influencia en el comportamiento cognitivo (Tan et al., 2014). En esta línea, los entrenamientos que promueven el desarrollo en la capacidad de resiliencia pueden incrementar las habilidades psicológicas y de comportamiento necesarias para que los individuos se centren en la consecución de sus objetivos laborales independientemente de la situación por la que atraviesa la organización a la que pertenecen (DeCastro, Sambuco, Ubel, Stewart & Jagsi, 2013).

Son varios los estudios que proponen fomentar la capacidad de resiliencia como estrategia para mejorar el afrontamiento hacia las dificultades profesionales, ya que se asocia la posesión de esta capacidad a un aumento de la adaptación y desempeño, rendimiento y control del estrés y prevención de la morbilidad laboral (DeCastro et al., 2013; Everly, Welzant & Jacobson, 2008; Lengnick et al., 2011; Parker et al., 2014). También existe un cierto consenso sobre la viabilidad de aprender o entrenar la capacidad resiliente,

puesto que no se trata de una habilidad inmutable (DeCastro et al., 2013; Lengnick et al., 2011; Schneider et al., 2013). Por tanto, la decisión por parte de la gestión de los recursos humanos de promover en sus empleados la resiliencia, es una valiosa maniobra para crear competencias en sus activos, que cuando se suman al nivel organizacional, hacen posible mejorar las respuestas a situaciones conflictivas (Lengnick et al., 2011).

Objetivo 2: Determinar qué prototipos de intervención se recogen en la investigación aplicables al entorno sanitario.

El entorno laboral sanitario es un contexto adecuado para establecer la construcción en resiliencia (Chan et al., 2012; Mcdonald et al., 2015). Cuando se trabaja en un ambiente complejo, en continua transformación y estresante, la resiliencia como estrategia de afrontamiento, permite a los profesionales la aceptación del medio, mantenimiento de valores y crear mecanismos eficaces de adaptación para responder a las situaciones inesperadas (Anitei et al., 2012; Edward, 2005).

El entrenamiento para incrementar la resiliencia mejora el bienestar de los profesionales en el lugar de trabajo, aumenta la autoconfianza y visión personal, y construye habilidades de gestión para afrontar los cambios organizacionales (Grant Lengnick et al., 2011, 2009). Las metodologías de entrenamiento son variadas, aunque algunos estudios demuestran que es posible conseguir cierta efectividad con entrenamientos a corto plazo (Grant et al., 2009; Kaplan et al., 2014; Sharma et al., 2014; Tan et al., 2014), e incluso se puede recurrir a la utilización de nuevas tecnologías para hacer más extensivo el aprendizaje y rebajar los costes de su implantación (Cacioppo, Reis y Zautra, 2011; Cornum et al., 2011; Tan et al., 2014).

Igualmente se hace necesario reconocer que aunque las intervenciones a nivel general pueden no tener grandes efectos a nivel del individuo, el impacto en el grupo puede ser mucho más sustancial (Tan et al., 2014), y es que los trabajadores sanitarios han de desempeñar una labor grupal, y la resiliencia les dota de la preparación necesaria para funcionar eficazmente en las situaciones de mayor exigencia (Everly et al., 2008).

Para promover el crecimiento interior resiliente es necesario que los individuos comprendan y validen aquellas emociones que se relacionan con la resiliencia (Everly et al., 2008). Para este fin, se pueden crear entrenamientos específicos, bien provocando situaciones de reconocimiento emocional, para ofrecer opciones de manejo resilientes (Schneider et al., 2013) o bien diseñando programas sofisticados en los que se requiera más

tiempo y esfuerzo. En este sentido, señalar que es probable que los resultados generen impacto no sólo en el entorno laboral del individuo, sino que impregne de aptitudes su vida personal (Grant, 2014).

Hasta ahora, las instrucciones se centraban más en lo que las organizaciones tenían que hacer para mejorar el bienestar de los empleados, olvidando lo que los empleados pueden hacer por sí mismos, en esta línea se encuentra la aplicación de intervenciones autoguiadas, que resultan más efectivas, ya que los empleados interiorizan el aprendizaje y posteriormente perciben un aumento de sus capacidades y recursos (Kaplan et al., 2014).

Objetivo 3: Estimar las áreas de investigación que aportan la documentación más significativa para el estudio futuro que se propone.

Como queda reflejado en el apartado de metodología, al iniciar esta investigación existía una idea, pero se desconocía el manejo de los términos y las áreas de investigación que se debían inspeccionar. Tras varias indagaciones y búsquedas de bibliografía, se descubrió que en determinadas áreas consultadas escaseaban los resultados y en otras se recogían estudios apropiados.

Las áreas de investigación que proporcionaron resultados, aunque no todos fueron incluidos en este trabajo, debido a los criterios de exclusión, pero se considera que se podrían tenerse en cuenta en investigaciones similares fueron: Medio Ambiente y Salud Ocupacional (McCabe et al. 2014); Medicina General (Tan et al., 2014); Investigación en Educación (DeCastro et al., 2013); Cuidado de Ciencias de Salud y Servicios (David et al., 2013); Medio Ambiente y Salud Ocupacional (Barry, Clarke, Jenkins y Patel, 2013); Negocios y Economía (Beal et al., 2013; Lengnick et al. 2011); psicología (Cacioppo et al., 2011; Cornum et al., 2011); Ciencias de la Conducta (Brockner et al., 20087); Psiquiatría (Everly et al., 2008); Gestión (David et al., 2013), Recursos Humanos (Grant, 2014).

Objetivo principal: formular pregunta de investigación

El presente TFM comenzó con el propósito de llevar a cabo un futuro trabajo empírico longitudinal con intervención en un entorno laboral sanitario, que relacionara resiliencia y comportamiento organizacional. Sin embargo, se desconocían numerosos conceptos, investigaciones previas y las líneas por las que se deberían dirigir las exploraciones para poder comenzar con una propuesta claramente definida.

Tras considerar que el sistema sanitario está sometido a continuas situaciones de cambio, que los profesionales sanitarios como los empleados de otras organizaciones juegan un importante papel en el desarrollo del cambio de su organización, y que en las intervenciones para capacitar a los individuos de habilidades propias están las respuestas para condicionar las conductas laborales más apropiadas, mediante el desarrollo de este TFM se ha elaborado la siguiente propuesta para un futuro estudio:

Propuesta: Un entrenamiento que capacite en resiliencia a los trabajadores de un servicio sanitario, impactará positivamente en el comportamiento de respuesta a la situación de cambio o crisis establecida o por establecer.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos muestran la preocupación universal que tienen las organizaciones para lograr atravesar las diferentes e incesantes etapas de cambio que se producen de forma continua. Para superar estos cambios, es fundamental la implicación de los trabajadores que conforman las organizaciones y cuya actitud hacia el cambio va a determinar en gran parte que se supere con éxito el paso por la transformación.

Las organizaciones sanitarias no son un caso excepcional, sino todo lo contrario. Las propias condiciones laborales en un entorno sanitario son, en sí mismas, complicadas. Además,, si a este entorno le añadimos un condicionante de cambio o transformación estaremos aumentando la presión hacia sus empleados, puesto que cualquier alteración de su rutina pone en riesgo sus capacidades de producción. Siendo considerada como tal condición, la actual situación de crisis económica que envuelve a los sistemas sanitarios, hace necesaria la búsqueda de estrategias para mantener la calidad de sus servicios y la estabilidad de sus empleados.

En esta línea, a través de esta revisión, se manifiesta la posibilidad de dotar a los empleados de una serie de recursos personales que les permitan desafiar los retos laborales sin que ello suponga una merma en su bienestar y además la aplicación de estos recursos suponga un añadido para mejorar los resultados de los sistemas sanitarios. Así se propone **la resiliencia** como uno de estos recursos personales, siendo una capacidad que permite al individuo que la posee, avanzar por la vida de manera saludable, ya que afronta los retos y dificultades con naturalidad y una vez superados aprovecha el aprendizaje de la superación de aquello que le ha acontecido.

Es obvio que no todas las personas tienen, de forma innata, este tipo de recursos personales, pero se ha demostrado que es posible aprenderlos a través de distintos programas de entrenamiento, produciendo en los empleados y grupos de trabajo que lo reciben una serie de beneficios tanto profesionales como personales, que influirán positivamente en su desarrollo laboral y en el de su organización. Este tipo de aprendizajes no deberían sustituir las opciones clásicas empresariales de incentivación o reconocimiento, si no establecerlos como estrategias complementarias para mantener plantillas de empleados implicadas y satisfechas.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En cuanto a las limitaciones del estudio, se puede comenzar enumerando las propias de la autora. En primer lugar, la falta de experiencia tanto en la recogida de datos como en el cotejo y compendio de los resultados obtenidos. Para superar esta limitación, el aprendizaje obtenido en el desarrollo del máster, para el que se aporta este trabajo, fue factor clave. En segundo lugar, la elección de la temática, puesto que se trataba de un campo desconocido y poco explorado para ella. En este sentido, fue necesario realizar un sondeo previo, como se menciona en la metodología, en el cual se procedió a leer de manera comprensiva numerosa literatura para poder madurar y comprender los conceptos recogidos.

Sobre las limitaciones del propio estudio, cabe destacar la poca literatura existente en cuanto a recogida de datos empíricos, antes y después de una intervención. Al inicio de la búsqueda de resultados, el planteamiento era seleccionar aquellos artículos que mostraran estudios longitudinales en los cuales se hubiera realizado una intervención, además de una recogida de datos antes y después de esa intervención. La muestra de esta propuesta fue demasiado pequeña ($n=4$), con lo cual para poder disponer de una mayor aportación científica fue necesario incluir los artículos transversales y teóricos que aparecían en la búsqueda.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a futuras líneas de investigación, se propone realizar este estudio a través de la metodología de Análisis de Redes Sociales (ARS). El impulso ha derivado de una breve formación recibida en este método, así como la asistencia a algunos eventos científicos, donde se ha podido constatar que el ARS es una herramienta relacional muy adecuada para el contexto que pretendo abordar. Por otra parte, y muy recientemente, la autora de este trabajo ha podido comprobar cómo algunos estudios a nivel organizativo llevan a cabo la combinación de métodos mixtos, incluyendo en la parte cuantitativa el ARS y en la cualitativa la descripción del discurso entre los individuos, aspecto que no se ha considerado de una gran complementariedad, sino que también ha despertado en la que suscribe el presente trabajo, un elemento más motivador.

La bibliografía revisada en este trabajo ya pone de manifiesto la relevancia del entorno y de los aspectos relacionales en la adquisición de recursos personales como la resiliencia. Edward (2005) destaca la importancia de que los empleados tengan un gran apoyo social tanto fuera como dentro del trabajo para poder reducir la ansiedad y reforzar la

resiliencia. Dentro de este marco es significativo destacar que, si de las relaciones sociales positivas se obtiene uno de los pilares más importante e influyente para fomentar la resiliencia (Quiceno et al., 2011; Southwick et al., 2014). Parece, por tanto, que los aspectos relacionales y la resiliencia podrían estar relacionados, y que el contexto de los profesionales sanitarios sería adecuado para llevar estudios de este tipo, debido a que están inmersos en grupos de trabajo con influencias sociales bidireccionales que incluyen las fuerzas y capacidades de cada individuo y las del grupo en su conjunto (Bradley et al., 2009). Una aproximación a esta idea se encuentra también reflejada en el trabajo de Drury, Craigie, Francis, Aoun & Hegney (2014) que constata que el apoyo en el trabajo se asocia con una autopercepción positiva de la persona, capacidad relacionada con la resiliencia y que favorece el logro de objetivos laborales y personales.

El estudio de Marqués (2010) ya puso de manifiesto que el ARS sería una herramienta útil en la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones sanitarias, debido al carácter de interdependencia que se establecía en las tareas diarias entre los trabajadores sanitarios. Precisamente este trabajo sirve como referente en el proyecto que se propone realizar la autora, ya que se descubre la relación existente entre las relaciones (o redes) y el capital social, siendo las redes interpersonales una fuente importante de recursos para promover la salud y el bienestar, bien en el marco del paciente o de los profesionales. Por tanto este último es el **punto de partida para futuros estudios** de la autora de esta revisión. Estudios posteriores, Marqués et al subrayaron que *“necesitamos recuperar el compromiso de los profesionales, la corresponsabilidad del usuario y la participación activa de todos aquellos agentes individuales o grupales capaces de aportar recursos útiles a las políticas sanitarias. Este objetivo sólo será posible con un pensamiento y una cultura en clave de redes colaborativas siendo el ARS la herramienta necesaria para medir estas estrategias”* (Marqués Sánchez, Fernández Peña, Cabrera León, Muñoz Doyague, Llopis Cañameras & Arias Ramos, 2013).

BIBLIOGRAFÍA

- Alniaçık, Ü., Alniaçık, E., Akçin, K. & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
- Altin, S. V., Finke, I., Kautz-Freimuth, S. & Stock, S. (2014). The evolution of health literacy assessment tools: A systematic review. *BMC Public Health*, 14(1), 1207.
- Amar Amar, J., Martínez González, M. & Utria Utria, L. (2013). Nuevo abordaje de la salud considerando la resiliencia. *Revista Salud Uninorte*, 29(1), 124-133.
- Aniței, M., Chraif, M. & Chiriac, G. (2012). Resilience to stress evidence based improvements in integrative psychotherapy working groups. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 33, 1042-1046.
- Arias Garrido, J. J. (2011). En busca de la invulnerabilidad perdida. *Cuadernos de Bioética*, 22 (3), 557-563.
- Azanza, G., Domínguez, Á. J., Moriano, J. A. & Molero, F. J. (2014). Capital psicológico positivo: Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales De Psicología*, 30(1), 294-301.
- Barry, M. M., Clarke, A. M., Jenkins, R. & Patel, V. (2013). A systematic review of the effectiveness of mental health promotion interventions for young people in low and middle income countries. *BMC Public Health*, 13, 835-2458-13-835. doi:10.1186/1471-2458-13-835
- Beal III, L., Stavros, J. M. & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organizational citizenship behavior. *Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 01-11.
- Bensimon, M. (2012). Elaboration on the association between trauma, PTSD and posttraumatic growth: The role of trait resilience. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 782-787.

- Benson, P. G. & Scroggins, W. A. (2011). The theoretical grounding of international human resource management: Advancing practice by advancing conceptualization. *Human Resource Management Review*, 21(3), 159-161.
- Bernalte Benazet, A., Miret García, M. T., Navarro Carrasco, C. M., Ruiz Martel, S., Bermúdez Ferreiro, M. T. & Lupiani Jiménez, M. L. (2009). Las dificultades en el proceso académico susceptibles de producir resiliencia, según alumnos de enfermería españoles. *Cultura De Los Cuidados: Revista De Enfermería y Humanidades*, (26), 65-86.
- Brockner, J. & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115.
- Cacioppo, J. T., Reis, H. T. & Zautra A. J. (2011). Social resilience: The value of social fitness with an application to the military. *American Psychologist*, 66(1), 43.
- Cacho Utrilla, P. N., Grande Torraleja, F. A. & Pedrosa Ortega, C. P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: El modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34), 15-35.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations* Routledge.
- Chan, A. O., Chan, Y. H. & Kee, J. P. (2013). Exposure to crises and resiliency of health care workers in Singapore. *Occupational Medicine (Oxford, England)*, 63(2), 141-144. doi:10.1093/occmed/kqs202 [doi]
- Cornum, R., Matthews, M. D. & Seligman, M. E. (2011). Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66(1), 4.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160.
- David, E. M. & Holladay, C. L. (2013). Intervening mechanisms between personality and turnover: Mediator and suppressor effects. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 137-147.

- DeCastro, R., Sambuco, D., Ubel, P. A., Stewart, A. & Jagsi, R. (2013). Batting 300 is good: Perspectives of faculty researchers and their mentors on rejection, resilience, and persistence in academic medical careers. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(4), 497-504.
- Drury, V., Craigie, M., Francis, K., Aoun, S. & Hegney, D. G. (2014). Compassion satisfaction, compassion fatigue, anxiety, depression and stress in registered nurses in Australia: Phase 2 results. *Journal of Nursing Management*, 22(4), 519-531.
- Edward, K. (2005). The phenomenon of resilience in crisis care mental health clinicians. *International Journal of Mental Health Nursing*, 14(2), 142-148.
- Elliott, K. J., Scott, J. L., Stirling, C., Martin, A. J. & Robinson, A. (2012). Building capacity and resilience in the dementia care workforce: A systematic review of interventions targeting worker and organizational outcomes. *International Psychogeriatrics*, 24(06), 882-894.
- Estévez-Guerra, G. J., Núñez-González, E., Fariña-López, E., Marrero-Medina, C. D. & Hernández-Marrero, P. (2007). Determinantes de la satisfacción laboral en centros geriátricos. *Revista Española De Geriatria y Gerontología*, 42(5), 285-292.
- Everly, G. S., Welzant, V. & Jacobson, J. M. (2008). Resistance and resilience: The final frontier in traumatic stress management. *International Journal of Emergency Mental Health*, 10(4), 261-270.
- Fairbanks, R. J., Wears, R. L., Woods, D. D., Hollnagel, E., Plsek, P. & Cook, R. I. (2014). Resilience and resilience engineering in health care. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 40(8), 376-383.
- Ferrer, R. (2002). Burn out o síndrome de desgaste profesional. *Medicina Clínica*, 119(13), 495-496.
- García Silgo, M. (2013). Revisión de programas de resiliencia basados en la evidencia en los ejércitos. *Sanidad Militar*, 69(3), 182-194.
- García-Llana, H., Barbero Gutiérrez, J., Remor Bitencurt, E., Celadilla Díez, O., Trocoli González, F., Del Peso Gilsanz, G. & Selgas Gutiérrez, R. (2012). Beneficio de la

- realización de un taller en gestión emocional para enfermería nefrológica. *Enfermería Nefrológica*, 15(3), 176-181.
- Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Jérez Gómez, P., Valle Cabrera, R. & Céspedes Lorente, J. J. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, (24), 29-56.
- Harris, K. J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153-164.
- Higgins, M., Dobrow, S. R. & Roloff, K. S. (2010). Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 749-769.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. K. & Lindsey, A. (2014). A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 367-380.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(1), 127-136.
- Kluemper, D. H., Little, L. M. & DeGroot, T. (2009). State or trait: Effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 209-231.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Limonero, J. T., Tomás-Sábado, J., Fernández-Castro, J., Gómez-Romero, M. J. & Ardilla-Herrero, A. (2012). Estrategias de afrontamiento resilientes y regulación emocional: Predictores de satisfacción con la vida. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual*, 20(1), 183-196.
- Lucía Casademunt, A., Ariza Montes, J. A., Morales Gutiérrez, A. & Becerra Alonso, D. (2013). Implicación laboral y emociones en el trabajo: Estudio empírico de sus factores determinantes. *Revista Venezolana De Gerencia*, 18(62)
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. doi:10.1002/job.507
- Mansor, N. A., Kirmani, S. S., Tat, H. H. & Azzman, M. (2012). Harnessing positivity at workplace from perception to action. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 557-564.
- March Cerdá, J. C., Danet, A., Romero Vallecillos, M. & Prieto Rodríguez, M. (2010). Clima emocional en equipos de profesionales sanitarios de Andalucía. *Revista De Calidad Asistencial*, 25(6), 372-377.

- Marqués, P. (2010). *Influencia de las redes sociales en el rendimiento de las organizaciones: un estudio en el sector sanitario*. [Tesis doctoral inédita]. Universidad de León. España. Recuperada de <https://buleria.unileon.es/handle/10612/540?show=ful>
- Marqués Sánchez, P., Fernández Peña, R., Cabrera León, A., Muñoz Doyague, M.F., Llopis Cañameras J. & Arias Ramos, N. (2013). La sostenibilidad del sistema sanitario desde una perspectiva de redes sociales: una propuesta para la promoción de hábitos saludables y apoyo social. *Revista Española de Salud pública*, 87(4), 307-315.
- McCabe, O. L., Semon, N. L., Thompson, C. B., Lating, J. M., Everly, G. S., Perry, C. J. & Links, J. M. (2014). Building a national model of public mental health preparedness and community resilience: Validation of a dual-intervention, systems-based approach. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 8(06), 511-526.
- Mcdonald, G., Jackson, D., Vickers, M. H. & Wilkes, L. (2015). Surviving workplace adversity: A qualitative study of nurses and midwives and their strategies to increase personal resilience. *Journal of Nursing Management*, 1-9. doi: 10.1111/jonm.12293
- Meneghel, I. (2011). ¿Afectan las emociones positivas colectivas en la resiliencia grupal? *Repositori Universitat Jaume I*. 16(79), 847-860. Recuperado de <http://http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77367>
- Menezes De Lucena Carvalho, V., Fernández Calvo, B. & Hernández Martín, L. (2006). Resiliencia y el modelo burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema*, 18(4), 791-796.
- Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J., Torrent-Quetglas, M. & Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209-214.
- O'Connor, T. R. & Holmquist, G. P. (2009). Algorithm for writing a scientific manuscript. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 37(6), 344-348.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., Walsh, A. J. & Loakes, J. L. (2014). Trait resilience fosters adaptive coping when control opportunities are high: Implications for the motivating potential of active work. *Journal of Business and Psychology*, 1-22.

- Peiró Silla, J. M., Ayala, Y., Tordera Santamatilde, M. N., Lorente, L. & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Pérez Cárceles, M.D., Pereñíguez Barranco, J. E., Pérez Flores, D., Carrillo de Albornoz, E, O., & Luna Maldonado, A. (2007). Actitudes de los médicos de familia hacia los derechos de los pacientes. *Atención Primaria*, 39(1), 23-28.
- Pierce, J., Lovrich, N., Johnson, B., Reames, T. & Budd, W. (2013). Social capital and longitudinal change in sustainability plans and policies: US cities from 2000 to 2010. *Sustainability*, 6(1), 136-157.
- Puig-Junoy, J. & Dalmau, E. (2000). ¿Qué sabemos acerca de la eficiencia de las organizaciones sanitarias en España? una revisión de la literatura económica. XX Jornadas de Economía de la Salud, Palma de Mallorca; Asociación de Economía de la Salud. Recuperado en: <http://www.econ.upf.edu/~puig/publicacions/Any2000/AesXX.pdf>
- Quiceno, J. M. & Vinaccia, S. (2011). Resiliencia: Una perspectiva desde la enfermedad crónica en población adulta. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 69-82.
- Roque Hernández, M. P., Acle Tomasini, G., & García Méndez, M. (2009). Escala de resiliencia materna: Un estudio de validación en una muestra de madres con niños especiales. *Revista Iberoamericana De Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 1(27), 107-132.
- Sánchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula Abierta*, 38(2), 53-64.
- Schneider, T. R., Lyons, J. B. & Khazon, S. (2013). Emotional intelligence and resilience. *Personality and Individual Differences*, 55(8), 909-914.
- Shannon, E. A. & Van Dam, P. (2013). Developing positive leadership in health and human services: Original research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-11.
- Sharma, V., Sood, A., Prasad, K., Loehrer, L., Schroeder, D. & Brent, B. (2014). Bibliotherapy to decrease stress and anxiety and increase resilience and mindfulness: A pilot trial. *Explore: The Journal of Science and Healing*, 10(4), 248-252.

- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employee's attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5. doi:10.3402/ejpt.v5.25338
- Tamer, İ., Dereli, B. & Sağlam, M. (2014). Unorthodox forms of capital in organizations: Positive psychological capital, intellectual capital and social capital. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 963-972.
- Tan, L., Wang, M. J., Modini, M., Joyce, S., Mykletun, A., Christensen, H. & Harvey, S. B. (2014). Preventing the development of depression at work: A systematic review and meta-analysis of universal interventions in the workplace. *BMC Medicine*, 12(1), 74-85.
- Tiwari, P. & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 9(2), 669-705.
- Tordera, N., Ayala, Y., Rodríguez, I., Peiró, J. M., & Lorente, L. Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1). 5-14.
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511.
- Vanistendael, S. (2007). Resilience and spirituality. Resilience in Palliative Care: Achievement in Adversity, 115-135. Oxford. Eds. Monroe Barbara and Oliviere David.
- Veliz, F. (2013). *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas*. Barcelona. Editorial GEDISA.
- Villalta, M. A. & Saavedra, E. (2012). Cultura escolar, prácticas de enseñanza y resiliencia en alumnos y profesores de contextos sociales vulnerables. *Universitas Psychologica*, 11(1), 67-78.

West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(21), 249-267.

Wulff, K., Donato, D., & Lurie, N. (2015). What is health resilience and how can we build it? *Annual Review of Public Health*, 36, 361-374.

Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Zubiri Sáenz, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales Del Sistema Sanitario De Navarra*, 36(2) 193-196.

ANEXO I. TABLAS DE RESULTADOS

Intervening Mechanisms Between Personality and Turnover: Mediator and Suppressor Effects (2015)	
Resumen	El objetivo de este estudio fue examinar la naturaleza de la relación entre la personalidad (la conciencia y estabilidad emocional) y la rotación voluntaria. Se plantea que hay dos factores que intervienen (absentismo como mediador y la complejidad del trabajo como un supresor) que proporcionarían una mejor comprensión de esta relación exigua.
Palabras clave	Conscientiousness; Emotional stability; Turnover; Suppression.
Revista y factor de impacto	Journal of Business and Psychology (EEUU) Journal Metrics: - Impact Factor 2013→ 1.544 - Cuartil en la Categoría de JCR→Q2 - SCImago Journal→1.81 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	5.621 empleados en un gran hospital en el sur de Estados Unidos
Medidas utilizadas	- Personality Scale Criterion Validation, Personality Scale Construct Validation (Personalidad) - Número de horas que el empleado estaba ausente por razones personales durante un período de 2 años después de su evaluación de la personalidad (absentismo). - Registro de rotación voluntaria mediante entrevista por el supervisor del ex empleado (rotación en el trabajo). - Un indicador de las características del trabajo, codificado en una escala ordinal de 1 a 53 (Complejidad de trabajo).
Variables independientes	- Conciencia. - Estabilidad emocional. - Personalidad.
Variables mediadoras	- Absentismo.
Variable supresora	- Complejidad de trabajo.
Variables dependientes	- Volumen de negocios. - Rotación en el trabajo.
Principales resultados	- El absentismo laboral y la complejidad del trabajo que se realiza actuaron como supresores. - La inclusión de estos factores en la ecuación fortalece la relación entre la personalidad y el volumen de negocios debido a que eliminan los aspectos de la conciencia y la estabilidad emocional que no estaban relacionados con el resultado.
Aportaciones para mi estudio	- Las organizaciones deben contratar a los empleados con mayor estabilidad emocional y conciencia para evitar los altos costos asociados con la rotación voluntaria. - Este estudio proporciona evidencia de que factores intervienen para fortalecer la relación entre las diferencias individuales y la rotación.

Tabla 4. Datos recogidos del artículo de David & Holladay, 2015. Fuente: elaboración propia.

Preventing the development of depression at work: a systematic review and meta-analysis of universal interventions in the workplace (2014)	
Resumen	Trabajo de revisión que recoge 9 ensayos aleatorizados, en los cuales se realizan terapias cognitivas de comportamiento, dentro del entorno laboral, para prevenir el desarrollo de la depresión.
Palabras clave	Depression, Prevention, Workplace, Occupational health, Occupational stress, Mental disorder, Resilience
Revista y factor de impacto	BMC Medicine. Journal Metrics: - Impact Factor 2013→ 7.276 - Cuartil en la Categoría de JCR→Q1 - SCImago Journal→2.69 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión sistemática y metaanálisis. - Se recogen 9 ensayos aleatorizados que cumplen los criterios seleccionados. - Se incluyeron ensayos controlados aleatorios con intervenciones en el lugar de trabajo, que recogieran resultados medidos de manera estandarizada sobre la depresión. Para ser incluidos en esta revisión, las intervenciones debían orientarse a la prevención universal de la depresión dentro de una población laboral. - Los estudios debían comparar al menos dos grupos de intervención asignados aleatoriamente con grupo de control. Los participantes de los estudios tenían que ser adultos (de 18 a 65 años) pertenecientes a un grupo de trabajo.
Variables recogidas	<ul style="list-style-type: none"> - Características de la muestra - Diseño de la investigación - Características de aplicación - Indicadores de resultados.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Los diferentes programas de prevención de la depresión producen pequeñas pero en general efectos positivos en el lugar de trabajo. - Las intervenciones generales no son susceptibles de producir grandes efectos a nivel individual, pero cuando se traduce a toda la fuerza laboral, el impacto global puede ser sustancial.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - El lugar de trabajo es un lugar alternativo en el que los programas preventivos de salud mental pueden tener éxito. El lugar de trabajo ofrece una ubicación única en la que la mayoría de los adultos en edad de trabajar se puede activar. - Los programas que mejor funcionan son las terapias de comportamiento cognitivo. - La mayor parte de las intervenciones requieren tiempo de enseñanza, desde una sola sesión de cuatro horas a una intervención de rediseñar el entorno de trabajo de un año. Existe alguna evidencia de que las tecnologías emergentes pueden ser capaces de ayudar a satisfacer algunas de estas dificultades prácticas. Si bien hay algunos indicios de que las intervenciones por ordenador son bien recibidas en el lugar de trabajo, la eficacia de las estrategias sigue siendo desconocida.

Tabla 5. Datos recogidos del artículo de Tan et al., 2014. Fuente: elaboración propia.

Unorthodox forms of capital in organizations: positive psychological capital, intellectual capital and social capital (2014)	
Resumen	Este estudio tiene como objetivo investigar el efecto del capital psicológico positivo sobre el capital intelectual y social y la interrelación entre estos tres conceptos. Junto a esto, también se investigó el efecto del capital social sobre el capital intelectual.
Palabras clave	Positive psychological capital; social capital; intelectual capital; structural capital; relational capital; human capital.
Revista y factor de impacto	Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal Metrics: - SCImago Journal Rank (SJR): 0.25
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	- Estudio empírico transversal no aleatorio. País: Turkía. - La población objetivo de este estudio incluye a los gerentes y empleados de las empresas que operan en diferentes sectores en Estambul. Enviaron 350 cuestionarios y recopilaron 292 cuestionarios.
Medidas utilizadas	- Scale of Çetin and Basim (Positive Psychological Psychological) - Scale of Karabey (Social Capital) - Scale of Yildiz (Intellectual capital)
Variables independientes	- Capital psicológico. - Optimismo . - La resiliencia. - La autoeficacia. - La esperanza.
Variables dependientes	- Capital intelectual - Capital social
Principales resultados	- Existe relación positiva entre el capital social y el capital intelectual. - La resiliencia y la autoeficacia tienen efecto sobre el capital social. - La autoconfianza, puede crear una base para aumentar la confianza en los vínculos relacionales del capital social.
Aportaciones para mi estudio	- En el pasado se consideraban los valores físicos y financieros como valores de capital. - El capital psicológico positivo, está definido por cuatro dimensiones, auto-eficacia, optimismo, esperanza y resiliencia.

Tabla 6. Datos recogidos del artículo de Tamer et al., 2014. Fuente: elaboración propia.

Trait resilience fosters adaptive coping when control opportunities are high: implications for the motivating potential of active work (2014)	
Resumen	Se examina la interacción entre la resiliencia y el control de las características de adaptación en la predicción de afrontamiento y el rendimiento.
Palabras clave	Trait resilience; Control; Coping strategies; Mastery; Performance
Revista y factor de impacto	Journal of Business and Psychology (EEUU) Journal Metrics: - Impact Factor 2013→ 1.544 - Cuartil en la Categoría de JCR→Q2 - SCImago Journal→1.81 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q1
Tipo de estudio,	- Los participantes fueron 78 estudiantes de psicología de

muestra y procedimiento	<p>primer año en una universidad australiana. La muestra fue de 59 mujeres y 19 varones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio longitudinal con intervención.
Medidas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Trait Resilience (Resiliencia). - Adaptive Coping Strategies (Estrategias de adaptación). - Subjective Performance, Quantitative Performance y Qualitative Performance (Rendimiento).
Variables independientes	<ul style="list-style-type: none"> - Resiliencia.
Variables dependientes	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento. - Control estrategias de adaptación.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas más resilientes, mantienen mayor facilidad para enfrentar los problemas y se asocia con un mayor rendimiento, maestría y capacidad de adaptación y desempeño competente. - Para las personas más resilientes, poseen mayor facilidad para la adaptación y el desempeño competente.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - La interacción entre la resiliencia y el control de las características de adaptación. - La investigación de afrontamiento como el mecanismo que explica mejor rendimiento.

Tabla 7. Datos recogidos del artículo de Parker et al., 2014. Fuente: elaboración propia.

Emotional intelligence and resilience (2013)	
Resumen	<p>Este estudio se examina la relación entre inteligencia emocional y estrés. Se provocan situaciones estresantes y se evalúa a los individuos tras su acometida, de esta manera, se examina la influencia de la inteligencia emocional en la capacidad de manejo del estrés.</p>
Palabras Clave	<p>Emotional intelligence, Appraisal Affect, Physiology, Positive psychology</p>
Revista Y Factor De Impacto	<p>Personality and Individual Differences Journal Metrics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SCImago Journal Rank (SJR): 1.246 - Cuartil en la Categoría de JCR → Q1 - Impact Factor: 1.861 - Cuartil en la Categoría de SJR → Q1
Tipo De Estudio, Muestra Y Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Longitudinal con intervención??? EEUU - Los participantes completaron el MSCEIT. Se colocan sensores para recoger datos fisiológicos, durante 10 min. La asignación aleatoria a la tarea fue seguido por la instrucción de tareas. Después de la instrucción, se evaluaron las evaluaciones, la tarea iniciada, y el estado afectan fue evaluada. Una recuperación de 2 min tareas separada. Luego, se les dio la tarea 2 instrucciones, y la secuencia repetida. Los sensores se separaron y los participantes interrogados.
Medidas Utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia emocional: MSCEIT V2.0. - Dos preguntas cualitativas: <ul style="list-style-type: none"> o ¿Cómo de amenazante espera que pueda ser su próxima tarea? o ¿Cómo es capaz de resolver la carga de la tarea? - El PANAS evaluó afecto positivo y negativo

	- Medidas fisiológicas: Un cardiógrafo y monitor de presión arterial proporcionaron datos para derivar el gasto cardíaco y la resistencia periférica total.
Variables Independientes	- Actuaciones para provocar estrés: <ul style="list-style-type: none"> - Tarea aritmética mental. - Tarea del habla.
Variables Dependientes	- Estrés.
Principales Resultados	- La influencia de la IE sobre las respuestas al estrés no es omnipresente, pero por lo general la IE confiere capacidad de recuperación del estrés. - La percepción emocional facilitó menor efecto negativo para los hombres, en el curso de exposiciones estresantes. - Las emociones positivas evocan la apertura y la creatividad. - La comprensión de las emociones facilitó la resiliencia
Aportaciones Para Mi Estudio	- Los efectos de la resiliencia que aporta la Inteligencia Emocional, aparecen en el inicio de estrés y se mantienen a través del tiempo. - Los aspectos de la Inteligencia Emocional confieren beneficios durante el proceso de estrés mediante la promoción de las respuestas psicológicas y fisiológicas resilientes. - La inteligencia emocional, fomenta el desafío, aumenta el afecto positivo y disminuye el afecto negativo. - La inteligencia emocional es un valor predictivo como factor resiliente frente al estrés.

Tabla 8. Datos recogidos del artículo de Schneider et al., 2013. Fuente: elaboración propia.

The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change (2013)	
Resumen	Trabajo que explora el impacto del coaching ejecutivo durante un período de cambio en una organización global de consultores ingenieros.
Palabras clave	Executive coaching, organisational change, leadership self-efficacy, solution focused thinking.
Revista y factor de impacto	Journal of Change Management. Journal Metrics: <ul style="list-style-type: none"> - Impact Factor 2013→ 0.928 - Cuartil en la Categoría de JCR→Q3 - SCImago Journal→0.47 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q2
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	Estudio longitudinal con intervención, cuatro meses de diferencia antra las dos recogidas de datos, mediadas por la intervención. 31 ejecutivos y gerentes de una empresa de consultores ingenieros en distintas partes del mundo: Adelaide, Auckland, Brisbane, Jakarta, Kuala Lumpur, London, Manchester, Melbourne, Newcastle upon Tyne, Perth, Santiago, Shanghai, Singapore, y Sydney.
Medidas utilizadas	- Goal Attainment Scaling (Para identificar objetivos) - Solution-Focused Inventory (Pensamiento centrado en soluciones) - Change Scale (Grado en que los individuos afronta el cambio laboral) - La eficacia percibida en el liderazgo se evaluó mediante cuatro preguntas de autoeficacia sobre dirección, colaboración, eficacia

	<p>y gestión).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depression Anxiety and Stress Scale (Depresión, ansiedad y estrés). - Cognitive Hardiness Scale (Resiliencia). - Workplace Well-Being Index (Satisfacción laboral) <p>Medidas cualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué beneficios ha tenido el entrenamiento de habilidades de liderazgo? - ¿Qué beneficios ha tenido el entrenamiento en otras áreas de su vida?
Variables independientes	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo.
Variables dependientes	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución de logro. - Pensamiento centrado en soluciones. - Capacidad para hacer frente a cambio. - Autoeficacia. - Satisfacción laboral. - Resiliencia. - Depresión, ansiedad y estrés.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - La participación en el entrenamiento, se asocia a un aumento de la consecución de objetivos y del pensamiento centrado en soluciones. - El entrenamiento realizado, proporciona mayor capacidad para hacer frente al cambio organizacional, así como mejoría de la autoeficacia del liderazgo, resiliencia y disminución de la depresión.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - El coaching ejecutivo en tiempos de cambio organizacional es un entrenamiento positivo que no sólo genera impacto en el entorno laboral, sino que se generaliza a las áreas no laborales, como la vida familiar. - Destacar la importancia de este tipo de entrenamiento en tiempos de cambio organizativo. - Se recogen en este estudio, recomendaciones para medir y diseñar programas de coaching ejecutivo.

Tabla 9. Datos recogidos del artículo de Grant, 2013. Fuente: elaboración propia.

Batting 300 Is Good: Perspectives of Faculty Researchers and Their Mentors on Rejection, Resilience, and Persistence in Academic Medical Careers (2013)	
Resumen	<p>En este estudio, se ha realizado una investigación psicológica centrada en la calidad de la resiliencia de algunos individuos médicos investigadores para responder de forma adaptativa a experiencias como el rechazo profesional al que estos profesionales se enfrentan ya que las tasas de aceptación son menos del 10% en las revistas médicas más prestigiosas, y sólo una pequeña minoría perciben subsidio suficiente. En este estudio realizó un análisis cualitativo de entrevistas con individuos que habían recibido prestigiosos premios de desarrollo de carrera de los Institutos Nacionales de Salud.</p>
Palabras clave	<p>Qualitative research; gender-differences; women physicians; sex-differences; users guides; health-care; productivity; advancement; stories; success</p>
	Academic Medicine.

Revista y factor de impacto	Journal Metrics: <ul style="list-style-type: none"> - Impact Factor 2013→ 3.468 - Cuartil en la Categoría de JCR→Q1 - SCImago Journal→1.94 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	100 Investigadores médicos, que han sido premiados en el desarrollo de su Carrera. Muestreo intencional para seleccionar posibles participantes en las entrevistas de entre las 5.516 personas que figuran en la base de datos Entrevista guiada telefónica de una hora aproximada de duración.
Medidas utilizadas	Se utilizan medidas de análisis cualitativas.
Principales resultados	Se describen por los participantes, variedad de experiencias que refieren como críticas, en las cuales surgió una verdadera necesidad de persistencia y desarrollo de la resiliencia en sus carreras. A través de sus respuestas se recogen multitud de factores que juegan un importante papel en la configuración de sus carreras. La resiliencia no es una característica inmutable. Una serie de elementos parecen afectar la capacidad de recuperación de forma positiva (estímulo o pensamiento positivo) o negativamente (las limitaciones financieras).
Aportaciones para mi estudio	La resiliencia no es un constructo inmutable, aunque se puede aprender. Existen estrategias para desarrollar la resiliencia, como los entrenamientos, que pueden ser particularmente útiles para evitar la claudicación de los individuos en su carrera. El coaching ejecutivo, se utiliza para ayudar a los ejecutivos a desarrollar las habilidades psicológicas y de comportamiento necesarias para centrarse en el logro de sus objetivos relacionados con el trabajo al tiempo que se trata con el contratiempo derivado del cambio organizacional.

Tabla 10. Datos recogidos del artículo de DeCastro et al., 2013. Fuente: elaboración propia.

Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior (2013)	
Resumen	Este estudio examinó el papel de la resistencia al cambio como un moderador de la relación predictiva entre el capital psicológico y el comportamiento de las relaciones organizacionales.
Revista y factor de impacto	Journal of Industrial Psychology Journal Metrics: <ul style="list-style-type: none"> - SCImago Journal→0.32 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q3
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta transversal - Cualitativo/cuantitativo - 97 individuos de una Organización gubernamental que provee soporte a la gestión del ciclo vital en la carrera
Medidas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - The psychological capital questionnaire (Capital psicológico). - The organisational citizenship behaviour scale (Comportamiento organizacional positivo) - The resistance to change scale (resiliencia) - Tres preguntas abiertas para capturar los datos cualitativos: - Describir el cambio organizacional positivo en la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> - Describir un momento en que se percibió positividad sobre los cambios relacionados con el trabajo. - Como la resistencia de los empleados puede impactar negativamente en la implementación del cambio organizacional.
Variables independientes	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento Organizacional positivo.
Variables dependientes	<ul style="list-style-type: none"> - Capital psicológico positivo. - Comportamiento ciudadanía organizacional. - Resistencia al cambio.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Las formas de conducta y comportamiento resistentes al cambio son frecuentes. - Los altos niveles de resistencia al cambio, moderan el efecto positivo del capital psicológico sobre el comportamiento organizacional. - Las formas cognitivas y de comportamiento resistentes al cambio se presentan de manera frecuente. - La construcción de capital psicológico positivo, permite el aumento de la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia para tener éxito en el lugar de trabajo. - Para lograr el cambio organizacional positivo, es necesario reducir la resistencia de los empleados al cambio e incrementar los recursos disponibles.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Se reconoce la importancia de un comportamiento positivo en el cambio organizacional. - Cuando se produzca el cambio se deben centrar los esfuerzos en disminuir la resistencia de los individuos. - Gestionar la educación activa para fomentar el capital en el lugar de trabajo en los procesos de cambio.

Tabla 11. Datos recogidos del artículo de Beal et al., 2013. Fuente: elaboración propia.

A Test of Two Positive Psychology Interventions to Increase Employee Well-Being (2013)	
Resumen	Este estudio evalúa la efectividad de dos intervenciones autoguiadas “reconocimiento” y “conexión social” y su impacto sobre el bienestar social de los empleados.
Palabras clave	Positive Psychology; Intervention, Workplace Well-Being; Gratitude; Social; Connectedness; Affect.
Revista y factor de impacto	Journal of Business and Psychology (EEUU) Journal Metrics: <ul style="list-style-type: none"> - Impact Factor 2013→ 1.544 - Cuartil en la Categoría de JCR→Q2 - SCImago Journal→1.81 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio longitudinal con intervención. - 67 participantes finalizaron el programa de intervención y respondieron las medidas de seguimiento. Los participantes fueron miembros del personal de dos grandes universidades públicas. Iniciaron el programa 112 empleados.
Medidas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - The three-item gratitude adjective checklist (Reconocimiento). - Cuatro items the social connectedness subscale from Lee and

	Robbins (Conectividad social) - Affective Well-being Scale (Reacciones emocionales ante el puesto de trabajo)
Variables independientes	- Reconocimiento. - Conexión social.
Variables dependientes	- Percepción de reconocimiento. - Bienestar afectivo positivo y negativo. - Ausencia laboral por enfermedad.
Principales resultados	- Este estudio examinó la efectividad de dos intervenciones en la mejora del bienestar en el lugar de trabajo. - Se encontró que una intervención de reconocimiento logró influir en tres resultados: <ul style="list-style-type: none"> - Autorreconocimiento - Bienestar afectivo positivo y negativo. - Reducción de las ausencias laborales por enfermedad. - La intervención que influía sobre la conexión social disminuyó las ausencias laborales por enfermedad.
Aportaciones para mi estudio	- La implicación de la investigación de la psicología positiva en un contexto organizacional. - La mayoría de los estudios existentes se centran más en lo que las organizaciones y los líderes pueden hacer para mejorar el bienestar del empleado frente a lo que los empleados en sí pueden hacer. - El carácter longitudinal del estudio proporciona información sobre los efectos en el tiempo de las intervenciones y revela que su impacto se extendió más allá de la intervención. - Las intervenciones autoguiadas rápidas y simples también pueden mejorar el bienestar.

Tabla 12. Datos recogidos del artículo de Kaplan et al., 2013. Fuente: elaboración propia.

Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction (2012)	
Resumen	Este estudio examina las relaciones entre los componentes de la motivación profesional, el compromiso afectivo de los empleados y su satisfacción en el trabajo.
Palabras clave	Career Motivation; Organizational Commitment; Job Satisfaction; Human Resources Management; Employee Commitment
Revista y factor de impacto	Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal Metrics: - SCImago Journal Rank (SJR): 0.25
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	- Estudio empírico transversal no aleatorio. País: Turkía. - Muestra no aleatoria de 250 empleados. Los encuestados estaban trabajando en distintos tipos de industrias, incluyendo la educación, la educación superior, los servicios, la banca, las finanzas, la automoción y la construcción. El cuestionario del estudio fue enviado al correo electrónico de los encuestados.
Medidas utilizadas	- Integrated Career Motivation Scale. - Organizational Commitment Questionnaire. - Global Job Satisfaction Scale. - Individual characteristics were measured by a dichotomic

	question.
Variables independientes	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación profesional (con sus tres componentes) - identidad carrera, visión de carrera y carrera resiliencia) - Identidad profesional. - Visión profesional. - Resiliencia profesional.
Variables dependientes	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso afectivo. - Satisfacción en el trabajo. - Características individuales (edad, el género, ingresos y la tenencia a la organización).
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - La motivación carrera tiene una correlación positiva con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. - En cuanto a las características individuales excepto el sexo de los encuestados no ejercieron ninguna asociación significativa con la motivación de carrera.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - La teoría de la motivación profesional, hace alusión a la motivación que posee un individuo en la percepción de su profesión, comportamientos, decisiones, aceptación del empleo, tratar de lograr metas profesionales... - Establecer y mejorar el compromiso de los empleados es un importante objetivo en las prácticas de gestión de recursos humanos, ya que se relaciona con la asistencia de los trabajadores y los comportamientos que se pueden considerar destacados en su práctica.

Tabla 13. Datos recogidos del artículo de Alniaçik et al., 2012. Fuente: elaboración propia.

Harnessing Positivity at Workplace from Perception to Action (2012)	
Resumen	En este estudio se examinan los comportamientos de la ciudadanía organizacional (OCB), y trata de establecer el por qué algunas organizaciones mantienen un alto rendimiento. Propone el OCB como etapa final de su marco conceptual.
Palabras clave	Positive Psychology Movement (PPM); Perceived Organizational Support (POS); Core Self Evaluation (CSE); Positive Organizational Behavior (POS); Organizational Citizenship Behavior (OCB); Social Exchange Theory (OST); Organizational Support Theory (OST); Broaden and Build Theory (BBT)
Revista y factor de impacto	Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal Metrics: - SCImago Journal Rank (SJR): 0.25
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	Es un estudio teórico, con una propuesta para realizar un estudio empírico. Los datos se recogerán en tres apartados del sector servicios de la educación, la banca y las telecomunicaciones, incluidas las organizaciones privadas y públicas en Pakistán.
Medidas utilizadas	No se recogen
Variables independientes	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte organizacional positivo (POS): se trata de la “creencia que tienen los empleados sobre el grado en que la organización da importancia y valora su cuidado y bienestar”.
Variables mediadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación básica (CSE): “evaluación central que las personas poseen de sí mismas”. Incluye, autoestima, locus de

	<p>control, estabilidad emocional, y autoeficacia”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento organizacional positivo (POB): “es el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de recursos humanos orientados positivamente”. Incluyen, esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia”.
Variables dependientes	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento organizacional cívico (OCB): “comportamiento discrecional, no reconocido por el sistema, que promueve el buen funcionamiento de la organización. OCB es un comportamiento distinto y superior, resultado de las experiencias positivas, que producen autoevaluación positiva, promueve el capital psicológico positivo y se demuestra a través de comportamientos organizacionales positivos”.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - OCB es un comportamiento de orden superior que significa una etapa final que los empleados adoptan mediante percepciones positivas de apoyo a la organización, autoevaluación positiva y comportamiento organizacional positivo. - CSE positivo y POB, disminuyen los efectos de comportamiento contraproducentes en la organización.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - La positividad es sostenible mediante experiencias positivas de los empleados que generan un deseo de sostener y mantener un clima laboral positivo, lo que establece un ciclo continuo de reproducción de percepciones, emociones y comportamientos que se incorporan e internalizan en el entorno de trabajo. - Las dinámicas de relación entre las organizaciones y los empleados de metodología y procesos positivos, son más fructíferas.

Tabla 14. Datos recogidos del artículo de Mansor et al., 2012. Fuente: elaboración propia.

Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management (2011)	
Resumen	Artículo en el que se desarrolla teóricamente propuesta de que la capacidad de resiliencia de una organización, se desarrolla a través de la gestión estratégica de sus recursos humanos.
Palabras clave	Organizational resilience; Strategic human resource management; HR principles; HR policies; Individual contributions
Revista y factor de impacto	<p>Personality and Individual Differences Journal Metrics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SCImago Journal Rank (SJR): - Cuartil en la Categoría de JCR → - Impact Factor: 7.276 - Cuartil en la Categoría de SJR → Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	Artículo teórico
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Existen tres elementos clave para el desarrollo de la capacidad de resiliencia organizacional que son: - Habilidades cognitivas específicas. - Características comportamentales. - Condiciones de contexto.

Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad de resiliencia de una organización, se desarrolla a través de la gestión estratégica de recursos humanos para crear competencias a través de empleados centrales, que cuando se suman al nivel organizacional, se hace posible el logro de responder de manera resiliente cuando se experimentan severos golpes. - Las políticas de recursos humanos y las prácticas estratégicas de los recursos humanos a través de sus sistemas de gestión, pueden influir en actitudes individuales y comportamientos de modo que cuando estas contribuciones se integran en el nivel organizacional a través de los procesos de interacción-atracción-selección-desgaste, la organización es más propensa a poseer capacidad resiliente. - Las organizaciones resilientes, prosperan a pesar de experimentar condiciones que son sorprendidas, inciertas, adversas o inestables.
-------------------------------------	--

Tabla 15. Datos recogidos del artículo de Lengnick et al., 2011. Fuente: elaboración propia.

Comprehensive Soldier Fitness Building Resilience in a Challenging Institutional Context (2011)	
Resumen	El artículo versa sobre un programa el CSF desarrollado para incrementar la fuerza psicológica, el rendimiento positivo y reducir la incidencia de respuestas de inadaptación en el contexto del ejército, basado, en los principios de la psicología positiva.
Palabras clave	Assessment, Fitness, Resilience, Training.
Revista y factor de impacto	American Psychologist Journal Metrics: <ul style="list-style-type: none"> - SCImago Journal Rank (SJR): - Cuartil en la Categoría de JCR → - Impact Factor: 5.450 - Cuartil en la Categoría de SJR → Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	Trabajo teórico
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El programa comprehensive soldier fitness se desarrolla en cuatro elementos: - Evaluación emocional, social, familiar y además el estado espiritual. - Módulos de aprendizaje individual para mejorar las aptitudes en esos dominios. - Entrenamiento oficial en resiliencia. - Entrenamiento o capacitación de los instructores de la armada con el Máster en resiliencia para inculcar mejores habilidades de pensamiento y resiliencia en sus subordinados. - Se trata de un programa con enfoque único para gestionar la salud del comportamiento en una gran organización (1,1 millón de miembros).
Aportaciones para mi estudio	En contra de los enfoques tradicionales, este programa se basa en una orientación proactiva, en lugar de esperar que la situación de riesgo se produzca para proceder al entrenamiento, se realiza previamente para estar preparado para ello.

Tabla 16. Datos recogidos del artículo de Cornum et al., 2011. Fuente: elaboración propia.

Social Resilience The Value of Social Fitness With an Application to the Military (2011)	
Resumen	En este artículo, se identifican 9 recursos personales que fomentan la resiliencia social, y la descripción de un sistema para su desarrollo. Los programas por ordenador que construyen sobre estos recursos, en un esfuerzo para mejorar la resiliencia social a través de las tropas de la armada.
Palabras clave	Resilience, Social Resilience, Military, Group Processes, Cooperation.
Revista y factor de impacto	American Psychologist Journal Metrics: - SCImago Journal Rank (SJR): - Cuartil en la Categoría de JCR→ - Impact Factor: 5.450 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	Trabajo teórico
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Son nueve los recursos personales que favorecen la Resiliencia Social: - Capacidad y motivación para percibir a los demás con precisión y empatía. - Sentirse conectado a otros individuos y colectivos. - Comunicar el cuidado y el respeto a los demás. - Percibir la relación con los demás. - Promover los valores para el bienestar de uno mismo y de los demás. - Capacidad para responder de manera adecuada y de manera contingente a los problemas sociales. - Expresar las emociones sociales de forma apropiada y eficaz. - Confianza. - Tolerancia y franqueza.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Para muchos investigadores la resiliencia se ha considerado la quintaesencia de las propiedades individuales. - La resiliencia social, es inherente a constructos de diferentes niveles, revelada por capacidades individuales, pero también grupales, para fomentar, participar, y mantener relaciones sociales positivas y resistir y recuperarse de factores estresantes y del aislamiento social. - Existen diferentes niveles de organización, que van desde las diadas, a los grupos, ciudades, civilizaciones y alianzas internacionales, han sido durante mucho, agrupaciones evidentes de la existencia humana, pero las son características de los individuos, sus relaciones y estructuras grupales las que promueven la resiliencia social, y por tanto, determinan las intervenciones efectivas para poder construir esa resiliencia social.

Tabla 17. Datos recogidos del artículo de Cacioppo et al., 2011. Fuente: elaboración propia.

Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study (2009)	
Resumen	Estudio empírico en el que se recogen datos sobre resiliencia, bienestar, depresión y estrés de un grupo de ejecutivos sobre los

	que se aplica un corto entrenamiento ejecutivo.
Palabras clave	Executive Coaching; Well-Being; Positive Psychology; Resilience.
Revista y factor de impacto	The Journal of Positive Psychology Journal Metrics: - SCImago Journal Rank (SJR): - Cuartil en la Categoría de JCR → - Impact Factor: 1.200 - Cuartil en la Categoría de SJR → Q2
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	- 41 ejecutivos de una Agencia pública de salud. - Estudio randomizado controlado. Se establece grupo control. - Recogida de datos cuantitativa y cualitativa.
Medidas utilizadas	- Quantitative measures: - Goal Attainment Scaling (Consecución de objetivos). - Cognitive Hardiness Scale (Resiliencia). - The Depression, Anxiety and Stress Scale (Medir psicopatología). - Workplace Well-being Index (Bienestar en el trabajo). - Qualitative measures: - Qué beneficios le aportó participar en este programa? - Qué resultados positivos ha recogido en su lugar de trabajo?
Variables independientes	- Programa de coaching 360° feed-back.
Variables dependientes	- Consecución de objetivos. - Resiliencia. - Depresión, ansiedad y estrés. - Bienestar laboral.
Principales resultados	- El grupo entrenado mejora la consecución de objetivos, incrementa su resiliencia y mejora el bienestar en su lugar de trabajo, reduciendo la depresión y el estrés. - Los participantes encontraron el entrenamiento de ayuda para aumentar su autoconfianza y visión personal, construyendo habilidades de gestión y ayudando a los participantes a afrontar el cambio organizacional.
Aportaciones para mi estudio	- Un entrenamiento a corto plazo puede ser efectivo. - El entrenamiento ejecutivo puede ser valorado y aplicado para ayudar a las personas de acuerdo a incertidumbres y desafíos inherentes en los cambios organizacionales. - El entrenamiento utiliza un enfoque centrado en soluciones cognitivo conductuales.

Tabla 18. Datos recogidos del artículo de Grant, 2009. Fuente: elaboración propia.

Do Social Stressors Impact Everyone Equally? An Examination of the Moderating Impact of Core Self-evaluations (2009)	
Resumen	El propósito de este estudio, fue investigar las relaciones entre los factores estresantes y los resultados de satisfacción laboral, altruismo e intenciones de rotación.
Palabras clave	Social stress; Core self-evaluation; Satisfaction; Altruism; Turnover; Moderation
Revista y factor de impacto	Journal of Business and Psychology (EEUU) Journal Metrics:

	<ul style="list-style-type: none"> - Impact Factor 2013→ 1.544 - Cuartil en la Categoría de JCR→Q2 - SCImago Journal→1.81 - Cuartil en la Categoría de SJR→Q1
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Transversal - La muestra se compuso de un total de 144 empleados a tiempo completo de una agencia estatal que se ocupan de cuestiones relacionadas con la familia. Debido a la naturaleza de sus puestos de trabajo, los empleados de la agencia necesitan trabajar con sus compañeros de trabajo para completar un alto porcentaje de sus tareas, lo que hizo que la muestra fuese apropiada para examinar el impacto de los factores de estrés social.
Medidas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dormann and Zapf's three-item scale (estresores sociales). - Judge et al. 12-item core self-evaluations scale (Autoevaluación Core). - Cammann et al. three-item scale (Satisfacción laboral). - Tres items de the scale developed by Podsakoff et al. (Altruísmo). - Tres items de Seashore et al. three-item scale (Intenciones de rotación)
Variables independientes	<ul style="list-style-type: none"> - Estresores sociales.
Variables moderadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación Core.
Variables dependientes	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral. - Comportamiento altruista. - Intenciones de rotación.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - El propósito de este estudio, fue investigar las relaciones entre los factores estresantes y los resultados de satisfacción laboral, altruismo e intenciones de rotación.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Según la teoría de los recursos, la razón por la cual las personas que recogen mayores niveles de estrés social están menos satisfechas en su trabajo y manifiestan más intenciones de rotar, podría ser, que perciben que sus recursos personales se encuentran amenazados o que necesitan recursos adicionales (energía y tiempo) para afrontar esa situación. - Dado que los factores de estrés social, están presentes en el lugar de trabajo y existe gran dificultad para eliminarlos, es importante amortiguar el impacto negativo de estos factores. - El efecto de los estresores sociales en la satisfacción laboral y las intenciones de rotar, disminuye en aquellos individuos con una mayor autoevaluación Core, es decir, que estas personas parecen estar equipadas con los recursos cognitivos necesarios para hacer frente de manera efectiva a los factores de estrés social.

Tabla 19. Datos recogidos del artículo de Harris et al., 2009. Fuente: elaboración propia.

Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity (2008)	
Resumen	Artículo de revisión en el que se consideran los estados de crisis en las empresas como fuentes de oportunidad para las organizaciones y sus componentes.

Palabras clave	Crisis Management; Leadership; Learning; Resilience; Positive Organizational Psychology.
Revista y factor de impacto	Journal Metrics: <ul style="list-style-type: none"> - SCImago Journal Rank (SJR): - Cuartil en la Categoría de JCR→ - Impact Factor: - Cuartil en la Categoría de SJR→
Tipo de estudio, muestra y procedimiento	Estudio teórico.
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Se delinear algunos factores que afectan a la tendencia de los ejecutivos a adoptar una “mentalidad de crisis como oportunidad” así como los comportamientos coexistentes de pensar así.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Se incluye en este estudio una agenda de investigación futura, una consideración de algunos desafíos en la promulgación de esa agenda y algunas sugerencias sobre las vías para conseguir esos desafíos.

Tabla 20. Datos recogidos del artículo de Brockner & James, 2008. Fuente: elaboración propia.

Resistance and resilience: the final frontier in traumatic stress management (2008)	
Resumen	Artículo teórico , en el que se afirma que los constructos de resistencia y resiliencia, representan un rico dominio en el potencial para una amplia variedad de aplicaciones en el campo del estrés traumático.
Palabras clave	Resilience, Resistance, Traumatic Stress, Crisis Intervention, Disaster Mental Health, Psychological Immunity, Employee Assistance Program.
Revista y factor de impacto	Journal Metrics: <ul style="list-style-type: none"> - SCImago Journal Rank (SJR): - Cuartil en la Categoría de JCR→ - Impact Factor: - Cuartil en la Categoría de SJR→
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> - La resiliencia ejerce un gran potencial para aquellos que trabajan en escenarios que requieren adaptación, como los que se dedican a la planificación y preparación de la salud pública. - La resiliencia puede ser aplicable a las empresas y organizaciones donde se percibe al valor de la capacidad en el trabajo para funcionar de manera eficaz cuando las condiciones de trabajo son adversas o están envueltas en un alto estrés.
Aportaciones para mi estudio	<ul style="list-style-type: none"> - El valor de la resistencia y la resiliencia en determinadas situaciones, reside en su capacidad para proteger contra la morbilidad del comportamiento relacionadas con el estrés. - En este trabajo se sugiere que la resiliencia como atributo se puede adquirir a través de la participación en un programa de entrenamiento relativamente breve.

Tabla 21. Datos recogidos del artículo de Everly et al., 2008. Fuente: elaboración propia.

ANEXO II. IMÁGENES MARCOS TEÓRICOS

- **Beal et al., 2013.** Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior.

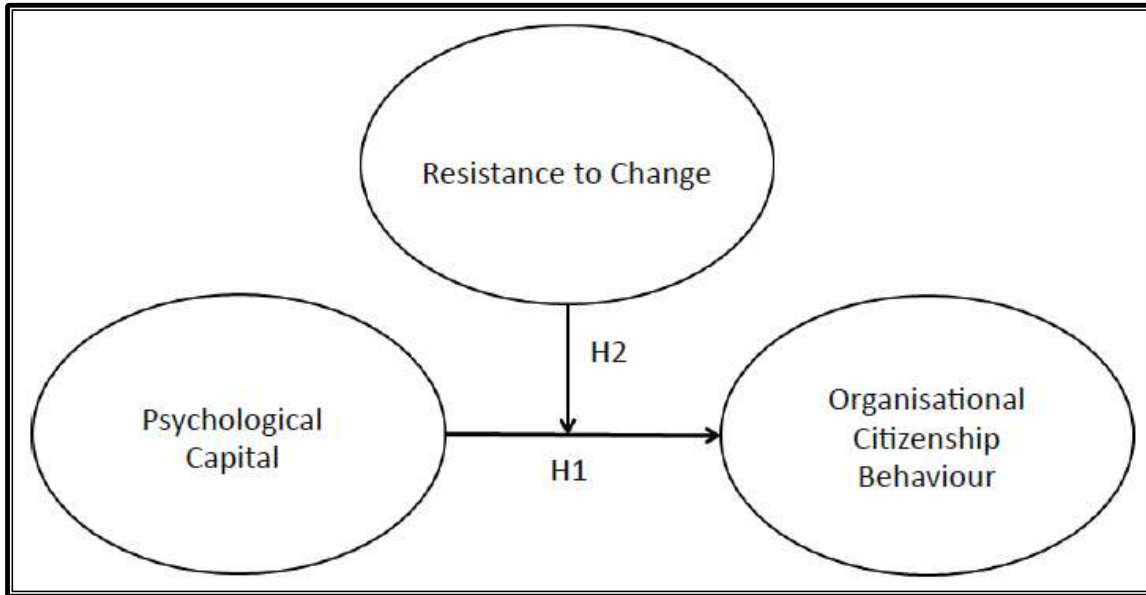


Figura 4. Imagen recogida del artículo de Beal et al., 2013.



Figura 5. Imagen recogida del artículo de Beal et al., 2013.

- **Lengnick-Hall et al., 2011.** Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.

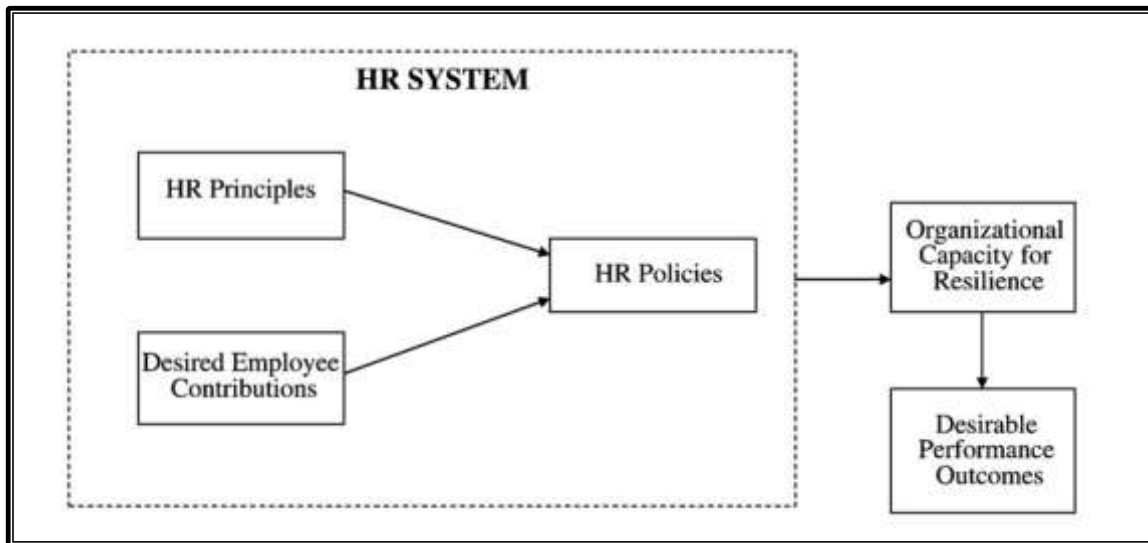


Figura 6. Imagen recogida del artículo de Lengnick-Hall et al., 2011.

- **Grant, 2009.** Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study.

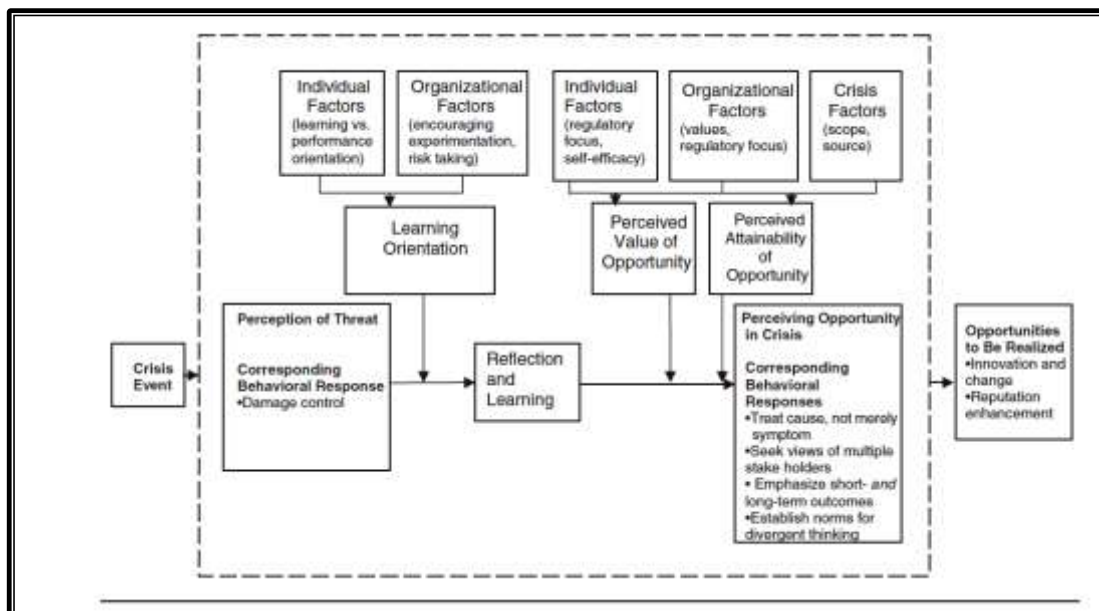


Figura 7. Imagen recogida del artículo de Grant, 2009.

- **Mansor et al., 2012.** Harnessing positivity at workplace from perception to action.

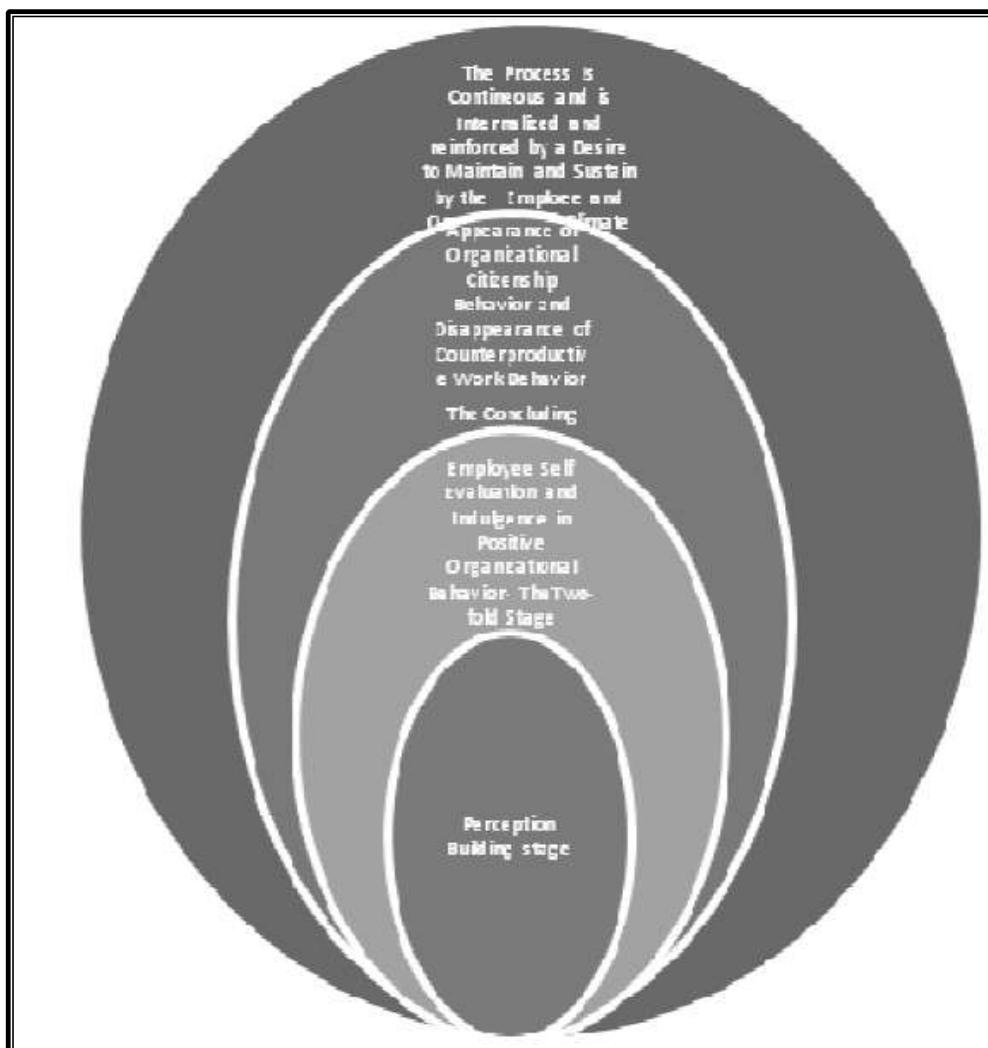


Figura 8. Imagen recogida del artículo de Mansor et al., 2012.