



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Las organizaciones ante los cambios: Las fortalezas humanas como ventaja competitiva.

Autor/es

**CLARA BARRANCO MOLINER**

Director/es

**JAVIER MARTIN PEÑA**

Facultad / Escuela  
Año

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO / Junio  
2013**

## **ÍNDICE**

### **Página**

1. Introducción	3
2. Objetivos	6
3. Metodología empleada	7
4. Estructura del trabajo	8
5. Revisión y fundamentación teórica	9
6. Una aproximación Práctica/aplicada	41
7. Conclusiones	48
8. Referencias bibliográficas	52

## **1. INTRODUCCIÓN**

Martín Seligman y Christopher Peterson (2004), son dos investigadores norteamericanos que han abordado el concepto y desarrollo de la psicología positiva, que nace en 1999. La Psicología Positiva es una rama de la psicología científica, que tiene como meta mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales, mediante el estudio de las cualidades y emociones positivas del ser humano. Junto a las debilidades humanas, tan conocidas y estudiadas por la psicología, existen las fortalezas personales, que pueden actuar como amortiguadores y barreras frente al trastorno mental.

Las fortalezas personales se definen como fuerza física o moral de una persona para afrontar situaciones difíciles o como una virtud cardinal que confiere valor para soportar la adversidad y resistir los peligros. En este sentido, los mencionados autores crearon el manual de clasificación de las fortalezas personales, agrupadas en 6 categorías (Sabiduría, valor, amor/humildad, justicia, templanza y trascendencia). A partir de ahí, se creó el cuestionario "VIA-IS", cuestionario que mide el grado en que un individuo posee cada una de las 24 fortalezas definidas tras una revisión de los estudios al respecto.

En los últimos años, son numerosos los estudios que han abordado el estudio de las fortalezas personales y su evaluación, demostrando su fiabilidad y consistencia interna, a partir de la creación y adaptación de varias versiones, como la española, alemana y japonesa. Existen estudios dedicados a aplicar el estudio de las fortalezas personales dentro de las organizaciones, los cuales relacionan el bienestar de los trabajadores con la eficacia productiva. Estos estudios están orientados hacia el capital humano (conocimiento) y social (relaciones de personas), el capital psicológico positivo y la maximización de la estrategia de negocio. Estas organizaciones son las llamadas organizaciones saludables.

A su vez, existen también otros estudios que relacionan la satisfacción de la vida con determinadas fortalezas, lo mismo ocurre con la depresión o desesperanza ante la vida. Así, establecen que vivir de acuerdo con las fortalezas centrales de uno debe realzar su bienestar. Surge entonces el término de fortalezas de firma. Peterson y Seligman consideran que la mayoría de las personas tienen entre tres y siete firmas de fortalezas. Este término se define como fortalezas que una persona posee y con frecuencia pone en práctica.

Varios estudios destacan que la aplicación de los puntos fuertes de firma está vinculada a experiencias positivas, así como la satisfacción con la vida, el bienestar y sentido de la vida. Tales hallazgos sugieren que las experiencias positivas en el entorno de trabajo se fomenta cuando los puntos fuertes de firmas individuales se aplica en el trabajo. El objeto de estos trabajos son la felicidad y satisfacción en el trabajo.

Es por ello, que el propósito del presente trabajo consiste en: 1) realizar una revisión bibliográfica sobre los estudios de fortalezas personales basados en el modelo VIA-IS (*Values in Action Inventory of Strengths*) y su aplicación en el ámbito de las organizaciones; 2) El estudio de las llamadas “organizaciones saludables” tanto su concepto, porqué surgen, su importancia y su relación con determinadas fortalezas individuales (la autoeficiencia, la esperanza, optimismo, y la resiliencia). Además, estudiaremos por qué el éxito de las organizaciones de hoy en día depende en gran medida de la eficacia de los equipos de trabajo. 3) Se analizará el “coaching” organizacional como posible solución para la adaptación de los cambios del entorno por parte de la empresa. Para ello se analizarán algunas ideas clave sobre este tema y se estudiará la importancia de la creatividad en la empresa mediante la técnica “CRE-IN” (Crear-Interior) como método para el desarrollo directo de esta fortaleza e indirectamente de otras relacionadas con la virtud de sabiduría.

Así, este trabajo se estructura en dos grandes bloques. El primero, de revisión teórica sobre los mencionados conceptos. El segundo, se nombran posibles soluciones y herramientas relacionados con los conceptos teóricos.

## **2. OBJETIVOS**

El objetivo general de este trabajo consiste, en primer lugar, en realizar una revisión bibliográfica sobre distintos aspectos de las organizaciones saludables, para en segundo lugar, plantear como dicha teoría puede ser aplicada a las organizaciones.

1. Revisar los estudios sobre las organizaciones saludables. Comprensión del concepto, surgimiento del método HERO ("healthy", "resilient", "organization") y elementos imprescindibles en estas organizaciones.
2. Revisar los estudios sobre las fortalezas personales (VIA-IS) y aspectos organizacionales como la eficacia de los equipos de trabajo.
3. Análisis sobre una posible estrategia para lograr el cambio en las organizaciones: "Coaching" organizacional y efectos sobre determinadas fortalezas personales ; *Virtudes Humanas y Definición de la clasificación de Peterson y Seligman (2004)* y explicación de la técnica CRE-IN para potenciar la creatividad relacionada indirectamente con otras fortalezas citadas en el cuestionario "VIA-IS" para motivar a los trabajadores.

### **3. METODOLOGIA EMPLEADA**

Para el presente trabajo se ha contrastado la información desde diferentes fuentes bibliográficas procurando argumentar la información con el uso de estudios sobre la psicología positiva en primer lugar, las fortalezas personales, "coaching" ejecutivo tanto en castellano como en inglés concretamente en "Schoolar google" y "Scopus". Para citar la información biográfica se ha utilizado el estilo A.P.A. (Asociación Estadounidense de Psicología).

La búsqueda la he llevado a cabo mediante los siguientes términos:

Tabla 1. Listado de palabras clave para la realización de búsquedas

---

"VIA-IS" "VIA"

---

"martin seligman"

---

"personal strengths" "signature strengths" "Fortalezas personales"

---

"organizaciones saludables" "healthy organizations"

---

"well-being" "positive psychology" "psicología positiva" "social psychology"

---

"equipos de trabajo" "eficacia equipos de trabajo" "effective work teams"

---

"liderazgo" "coaching" "progreso" "organización" "competencia"

---

"compromiso" "responsabilidad" "beneficios"

---

"creatividad" "CRE-IN"

---

### **3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

En primer lugar, partiendo de los estudios de Salanova (2008) se analizará el término de organizaciones saludables, el surgimiento de éste y el nacimiento de la psicología organizacional positiva, que impulsa la importancia de las personas sanas en las organizaciones de las sociedades actuales.

En segundo lugar, estudiaremos las fortalezas de las personas en las organizaciones según el cuestionario "VIA-IS" de Martín Seligman y Christopher Peterson además de las diferentes versiones del cuestionario tanto en alemán como en japonés.

Otro aspecto que analizaremos será la eficacia de los equipos en las organizaciones actuales, ya que la necesidad de innovación, modelos de negocio en ambientes inciertos, complejos y las presiones de una competencia global, han modificado la estructura de trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos. Hoy en día el éxito de las organizaciones depende en gran medida de eficacia de los equipos.

## **5. REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Partimos de la base establecida en el estudio de Salanova (2008), en la cual, se establece que el término organización saludable se refiere a una aproximación desde la psicología positiva, novedosa y actual, donde las organizaciones modernas se encuentran integradas en una sociedad en constante cambio. Esto exige que estas organizaciones deban centrarse más en la salud de sus equipos de empleados y la organización en su conjunto. Como habitualmente ocurre con lo nuevo, ha generado mucha confusión alrededor de su concepto y comprensión.

Este estudio afirma que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico y la experiencia (Salanova y Schaufeli, 2004). El punto más importante de este estudio, es la “salud” de los empleados pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales.

Desde una perspectiva positiva, se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social y el capital psicológico, a la vez que maximizamos la estrategia de negocio. La misma perspectiva psicológica en el funcionamiento humano y organizacional puede ofrecer respuestas a las demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas.

Las sociedades están cambiando rápidamente y por tanto las organizaciones también están inmersas en ese cambio. A su vez, estos cambios organizacionales, impactan en los puestos de trabajo y por tanto, también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si estos cambios no se gestionan bien, a la larga puede llevar a la aparición de organizaciones "enfermas" que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno.

Como indica Salanova (2008), las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que sean responsables en su propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la experiencia empresarial. Este objetivo empresarial, no puede alcanzarse con una fuerza laboral "saludable" al estilo tradicional, tales como empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimenten estrés laboral y que muestren bajos índices de absentismo. Así, se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo.

De acuerdo al estudio sobre Organizaciones Saludables, Salanova (2008) argumenta lo siguiente. Una aproximación desde la psicología positiva establece que la aproximación de una gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por una genuina Psicología Organizacional Positiva (PoP) que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizaciones. El objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira está en descubrir las características de la "buena vida organizacional".

Para conseguir estos objetivos según el estudio Organizaciones saludables, desde una aproximación desde la psicología positiva la "PoP" debe estar centrada en los niveles del funcionamiento óptimo y

la vida organizacional positiva. Por ejemplo, a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional, y social. La organización hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo incluyendo por ejemplo, el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional, y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados.

Se recogen a continuación diferentes campos en los que se ha intervenido Salanova (2008):

El ámbito de la investigación sobre el estrés ocupacional se ha centrado en conocer las características de los trabajos y de las organizaciones que caracterizan ambientes de trabajo con altas dosis de estrés. Actualmente el interés se centra también no solo en el diagnóstico si no también en la intervención para reducir las causas de estrés laboral en las organizaciones. La seguridad y salud ocupacional se han centrado en la cultura, clima y en el estudio del error tanto a nivel humano como organizacional.

Desde la dirección de recursos humanos y el desarrollo organizacional, se ha desarrollado modelos para identificar las características de las empresas u organizaciones saludables explorando las características de los sistemas de trabajo denominados "dehigh-peformance".

Por otro lado, el concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo, de una orientación hacia el capital humano y social y el llamado "capital psicológico positivo" y conecta la optimización del capital humano, social y psicológico y la maximización de la estrategia de negocio. Además existen beneficios colaterales en el hecho de que las organizaciones saludables deberían ser capaces de atraer y retener trabajadores más productivos y talentos, y a la vez, tener mayor éxito en la gestión de costes siendo también más competitivas.

Este estudio, recoge una serie de elementos básicos que contienen las organizaciones para ser denominadas saludables. Esto es, aquellas organizaciones que tienen formas y práctica de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan bien. Estas organizaciones generan "outputs" relacionados con la excelencia organizacional como productos y servicios saludables que mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

El presente estudio, "Salanova, M. Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En Vázquez y Hervás, entienden organización saludable como aquella que desarrolla prácticas saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados saludables y "outputs" organizacionales saludables. Estas dimensiones están relacionadas entre sí. Esto es la existencia de prácticas saludables en el desarrollo de empleados y "outputs" organizaciones saludables, que a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo.

Los recursos se refiere a aquellos aspectos del ambiente de trabajo que son fundamentales en la consecución de metas y objetivos, tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costes fisiológicos y/o psicosociales y finalmente estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo profesional y personal.

El paso siguiente que Salanova (2008) estudia, sería identificar los recursos organizaciones cruciales en la configuración de tales organizaciones. Warr (1990) ha identificado hasta nueve características que afectan al bienestar psicológico:

- La claridad de las tareas y del rol laboral.
- La autonomía en el trabajo.

- Las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social.
- La variedad de las tareas.
- La existencia de información y feedback sobre el trabajo.
- Un salario justo.
- La seguridad física en el trabajo.
- El trabajo sea valorado socialmente.
- Apoyo del supervisor.

Estas características son el listado más completo de recursos que se hayan puesto a prueba a nivel científico. Por tanto, cabría diferenciar dos tipos de recursos o prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo. En primer lugar, recursos estructurales, los cuales pertenecen al ambiente físico-estructural tanto a nivel micro de las tareas como a nivel macro que abarca a toda la organización en su conjunto. En segundo lugar, los recursos de tarea como la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre las tareas realizadas.

En tercer lugar, los recursos de la organización como prácticas directivas y de gestión de recursos humanos. (procesos de formación, estrategias de conciliación trabajo- vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales). En cuarto lugar, los recursos sociales, que son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. Por ejemplo, los compañeros de trabajo, jefes, clientes-usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (compañeros) como mediato (directivos, clientes). Todos estos recursos sociales formarían parte del capital social de la organización.

Según Lutahans y Youssef (2004) existen al menos tres aspectos valiosos del capital social que ayudan a crear una ventaja competitiva sostenible. Estas características son las redes sociales de trabajo, las normas sociales y la confianza. La confianza puede eliminar barreras para conseguir mayores relaciones interpersonales

a largo plazo, comunicación abierta, compartir conocimientos y feedback continuado que puede facilitar la innovación y la competitividad.

El capital social, el capital humano y especialmente el capital psicológico positivo forman las bases más importantes de la inversión en ventaja competitiva sostenida de las organizaciones saludables.

En la gestión de capital psicológico positivo, la necesidad de tratar a las “personas” como capital para invertir y obtener ventaja competitiva se hace además cada vez más patente en una sociedad en donde prácticas como la reestructuración, el “outsourcing” (movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato) y la reducción de plantillas entre otras, empiezan a ser algo habitual.

A partir de estudios como Salanova, Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva (2008) se ha señalado que las personas son las que representan una verdadera ventaja competitiva ya que son menos “imitables” por los competidores.

Aunque esta idea la conocen muchas organizaciones, no tantas ponen en práctica procedimientos para el reconocimiento y la gestión efectiva de las personas como elementos genuinos de una verdadera ventaja competitiva.

Se puede analizar el capital social, el capital humano y el capital psicológico positivo como fuentes de ventajas competitivas y esencia de las organizaciones saludables.

A continuación se van a desarrollar la fuente del capital social. Salanova (2008).

*Tabla 2. Fuentes de capital social* (Salanova, 2008)

---

Es crucial para crear una ventaja competitiva sostenible, pero además contribuye a la creación del capital humano, sobre todo un tipo de este conocimiento llamado conocimiento tácito.

---

Capital humano: hace referencia básicamente al conocimiento las destrezas, habilidades y competencias derivadas de la educación, la formación y la experiencia profesional. Este es el conocimiento explícito o aquel conocimiento que trae el empleado cuando entra en la organización.

---

Capital psicológico positivo: Se inicia desde el movimiento de la psicología organizacional positiva. Aquí lo importante son las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento organizacional y el desempeño en las organizaciones actuales.

---

Más adelante hablaremos del cuestionario VIA-IS, cuestionario para medir dichas fortalezas. Las características básicas son: la autoeficiencia, la esperanza, optimismo, y la resiliencia. Según las investigaciones más actuales se deben incluir dos aportaciones más, tales como la vinculación psicológica con el trabajo o "Work engagement", y la autoeficiencia, que suele ser predictora de las demás y manteniendo una relación causal recíproca.

Este capital psicológico positivo tiene efectos beneficiosos tanto para la persona ya que contribuye a su bienestar y facilitan el desarrollo de habilidades como para el grupo y la organización ya que finalmente podríamos hablar de un capital psicosocial compartido entre los miembros de las organizaciones saludables. Por ejemplo, la autoeficiencia tiene una profunda influencia tanto en la elección y selección de respuestas como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales.

La autoeficiencia son las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados. Se puede concluir que las creencias de autoeficiencia incluyen al menos a corto plazo, en los otros estados afectivos y motivacionales positivos como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y el "engagement" en el trabajo haciéndonos sentir bien.

La esperanza se entiende como un estado motivacional positivo basado en la interacción de tres factores: objetivos, agencia y planes de acción.

La investigación sobre la esperanza se ha desarrollado básicamente en el ámbito clínico, educativo y deportivo, siendo más escasa en el ámbito de las organizaciones, no obstante, los primeros estudios son muy prometedores. Por ejemplo, los estudios de Luthans (2002) y Luthans (2004) han venido a señalar que la esperanza manifestada por los líderes tuvo un impacto significativo sobre el desempeño financiero de la unidad de negocio, la satisfacción laboral del trabajador y también su retención en la organización.

El optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiestan dudosas y vacilantes. Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema especialmente cuando la situación es controlable. Pero en situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. Una actitud pesimista se desarrolla negando las situaciones.

La resiliencia en general se entiende como una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad. Sería una coraza ante las situaciones adversas que además puede posibilitar la adaptación y la obtención de buenos resultados. Luthans (2002) la define como una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ilesa de

una batalla si no ser vencedor. Algunos atributos de personas con alta resiliencia en el trabajo son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro.

El “engagement” o vinculación psicológica con el trabajo se ha definido como un estado afectivo psicológico de plenitud. Salanova (2008).

Las personas que experimentan “engagement” se muestran energicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficiencia. Este estado afectivo puede ser auditado por la empresa para comprobar en qué nivel se encuentra o si existe como he podido estudiar en la asignatura de auditoría sociolaboral. Formaría parte de un tipo de clase de auditoría según su área. Estas personas afrontan su jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen con sus tareas plenamente implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar.

Para entender mejor el concepto de “engagement” cito el reciente estudio de Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova e Isabel Martínez (2013) en el que se entiende el “engagement” como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabajar a pesar de las dificultades que puedan surgir. La dedicación hace referencia a la implicación laboral, junto con la manifestación de sentimientos de entusiasmo, orgullo y reto de trabajo y absorción es cuando estás totalmente centrado en el trabajo que se tiene la impresión de que “el tiempo pasa volando”.

Este estudio hace referencia al “engagement” grupal, la psicología Social ofrece gran cantidad de estudios que muestran como las creencias comunes y las experiencias afectivas surgen entre personas que trabajan juntas que tienen a mostrar patrones similares de comportamiento, sienten emociones colectivas (Barsade, 2002; Gomero,N. Gonzalez-Roma,V. Peiró J.M ,2008) así se produce un esquema mental grupal, en donde los modelos mentales del equipo reflejan las expectativas de los miembros acerca de lo que deben hacer en una situación dada y también de lo que piensan los demás miembros que se debería hacer.

Salanova y colaboradores (2012) hicieron hincapié en el modelo HERO (“healthy”, “resilient”, “organization”) organización sistemática, planificada y que hace esfuerzos proactivos para mejorar los empleados, equipos y los procesos y resultados de la organización.

Según el estudio de Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova e Isabel Martínez (2013), el modelo HERO contienen tres elementos claves: Recursos y prácticas organizacionales saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirán en el desarrollo del capital psicológico y en los resultados organizacionales saludables. Estos elementos caracterizan a las organizaciones saludables están relacionados entre sí. Si la organización implementa prácticas saludables entre sí, influirán en el desarrollo de equipos de trabajo y en los resultados organizacionales e influirán así, en organizar procesos de trabajo basados en una mejora constante en el tiempo.

A partir de estos estudios, tales como Salanova, Torrente y Acosta (2012) han señalado los siguientes aspectos respecto a las organizaciones saludables: Generan “outputs” relacionados con la excelencia organizacional como productos-servicios de “High performance” y saludables, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad. La investigación ha señalado, respecto a los “outputs”, una relación no

demasiado fuerte pero positiva y significativa entre determinados indicadores de bienestar propios de los empleados saludables, y desempeño en el trabajo y excelencia organizacional. Esta cuestión entra dentro de la polémica-hipótesis del "trabajador productivo y feliz", esto es si los trabajadores satisfechos y que manifiestan bienestar en el trabajo son también más productivos.

La investigación ha encontrado relaciones positivas entre bienestar y desempeño pero las relaciones nunca han sido tan fuertes como cabía esperar. Ahora bien, por ejemplo, se han establecido sólidas relaciones entre autoeficacia con el desempeño organizacional y el bienestar Psicosocial de los empleados considerando la autoeficiencia como un valioso recurso de tipo personal para afrontar las demandas laborales actuando como amortiguador de los estresares y por otra parte siendo una fuente de bienestar.

Sin embargo, esta relación posee una doble relación ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse a su vez, fuente de autoeficacia en un ciclo de espirales que llamamos "espirales positivas hacia arriba". Los altos niveles de autoeficacia hacen que las personas tengan éxito en su trabajo, y este a su vez incrementa los niveles de autoeficacia cuando el empleado percibe que el éxito de su trabajo se debe en gran parte a su esfuerzo y ejecución.

Estas espirales hacia arriba son positivas como ha señalado la investigación. Ahora bien, queda todavía por investigar hasta qué punto esas espirales son positivas y si la relación es lineal o podría llegar a un punto de inflexión en donde la espiral podría invertirse y caer en espiral hacia abajo.

Lindsley y Brass (1995) señalaron que las espirales que se autorregulan en sí mismas en base al feedback recibido por el desempeño y posibilidad de interpretar los errores y los fallos como elementos de aprendizaje, son incluso más positivos que las espirales "positivas" ya que incluyen la posibilidad de retrocesos y aprendizajes,

y evitan el que se produzca el “exceso de confianza”. No obstante se requiere más investigación en este punto.

Salanova, Torrente y Acosta (2012) establecen que se ha demostrado empíricamente que el estado “engagement”, modula los efectos directos de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. El “engagement” se relaciona positivamente con el desempeño y la fidelidad del cliente, el desempeño académico en estudiantes universitarios, y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. Además desde una perspectiva colectiva, el “engagement” puede ser considerado, como un proceso psicosocial emergente en los grupos que mejora el desempeño del grupo.

Una relación algo más fuerte entre bienestar subjetivo y desempeño laboral, fue documentada por una revisión reciente de Lyubomirsky King y Diener (2005). Identificaron siete estudios publicados en donde se observó una relación positiva entre bienestar del empleado y evaluación del desempeño por sus supervisores y entre bienestar del empleado y conducta extra-rol o de ciudadanía organizacional.

Otro elemento importante de las organizaciones saludables según Salanova, Torrente y Acosta (2012) está relacionado con que sus productos y servicios son también saludables. Por una parte se entiende que desde una perspectiva de “negocio” la salud de los trabajadores está estrechamente ligada a su capacidad para trabajar y ser productivos como se ha señalado anteriormente. Las organizaciones saludables practican la idea de que una aproximación integral de salud en donde se contempla que los empleados sean saludables pero también los productos y/o servicios que ofrecen, se relaciona con una reducción de costes por absentismo mientras que la productividad y la resiliencia de los empleados y de la propia

organización se incrementa. Pero también una organización con el apellido de “saludable” tiene como uno de sus objetivos que sus productos y/o servicios sean positivos para sus clientes y/o usuarios, y esto lo consigue mediante elecciones estratégicas de combinaciones de productos-mercados, así como con el diseño o reposición de productos y servicios de forma constante para adaptarlos a las necesidades de sus clientes y usuarios.

Finalmente en los estudios de Salanova, Torrente y Acosta (2012) se establece que las organizaciones saludables cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la misma organización sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general.

Uno de los objetivos de estar organizaciones es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior; y ello lo consigue mediante la cooperación entre “partners” en la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas.

En 1999, un grupo de investigadores entre los que destacan Mihaly Csikszentmihalyi, Ed Diener, Martin Seligman, y principalmente, Christopher Peterson, iniciaron el trabajo de crear una lista de fortalezas humanas que permitiera profundizar en el desarrollo de una psicología centrada en los rasgos positivos. Peterson y Seligman (2004) continuaron este trabajo, proponiendo una taxonomía final formada por veinticuatro fortalezas humanas.

A partir de la revisión de diferentes escritos y manifestaciones filosóficas, teológicas y culturales, Peterson y Seligman (2004) descubrieron que en la mayoría de los documentos revisados se valoraban seis virtudes:

1. La sabiduría y el conocimiento: engloba las fortalezas cognitivas relacionadas con la adquisición y el uso del conocimiento.

2. El valor: fortalezas emocionales relacionadas con actuaciones conscientes dirigidas a objetivos encomiables, realizados ante fuertes adversidades y ante la incertidumbre de si podrán ser conseguidos o no.
3. El amor y la humanidad: fortalezas interpersonales que incluyen acercamiento y amistad con otros.
4. La justicia: fortalezas cívicas que persiguen una vida en comunidad saludable.
5. La templanza: fortalezas que protegen contra el exceso y facilitan la expresión apropiada y moderada de los apetitos y necesidades.
6. La espiritualidad y la trascendencia: fortalezas que conectan con el universo más amplio y proporcionan un significado a la vida.

Los autores Peterson y Seligman (2004) consideran el concepto de virtud como algo demasiado amplio y abstracto y empiezan a utilizar el concepto de fortaleza para referirse a la manifestación psicológica de la virtud. Así, las fortalezas humanas serían los ingredientes (procesos o mecanismos) psicológicos que definen las virtudes. En un segundo momento, identificaron una serie de criterios específicos que determinarían si una fortaleza podría incluirse o no en la clasificación definitiva. En la tabla 3 se recogen los criterios utilizados.

*Criterios para la Selección de las Fortalezas:*

- Es necesario que la fortaleza sea ampliamente reconocida y celebrada por las diferentes culturas.
- Una fortaleza debe contribuir al desarrollo de una vida plena, satisfactoria y feliz.
- Aunque las fortalezas pueden conllevar y conllevan consecuencias positivas, cada fortaleza es valorada moralmente en sí misma, aún cuando no es seguida de consecuencias beneficiosas.
- El desarrollo de una fortaleza en una persona no disminuye el desarrollo en otras personas.

- Es necesario que no exista un antónimo de la fortaleza en términos positivos.
- Una fortaleza debe manifestarse en la conducta de un individuo.
- La fortaleza se distingue de otros rasgos positivos en su clasificación y no puede ser descompuesta en otras.
- Es necesario que existan diferentes manifestaciones culturales de esa fortaleza, a través de historias, canciones, poemas...
- Es posible encontrar las fortalezas en su forma pura o extrema, es decir, ejemplos de personas virtuosas en alguna fortaleza.
- Cabe esperar la existencia de prodigios con respecto a las fortalezas
- Puede haber gente que no muestre, selectivamente, alguna fortaleza.
- La mayoría de las sociedades ha provisto de instituciones y/o rituales con el objetivo de cultivar fortalezas y virtudes para favorecer su práctica.

A partir de la revisión de los diferentes escritos y después de definir los diferentes criterios, describen 24 fortalezas clasificadas en seis subgrupos. Los autores ya dejaron claro en su texto inicial, que la clasificación es tan sólo una propuesta inmersa en un proceso de construcción abierto y flexible y que, como otros modelos de clasificación necesitan tiempo, investigación y estudio para su desarrollo y consolidación. Paralelamente al desarrollo de la clasificación teórica de las fortalezas humanas, Peterson y Seligman, en colaboración con otros autores, han ido diseñando instrumentos de medida que permiten recoger datos en poblaciones muy diversas y conocer no sólo si existen o no esas fortalezas, sino los diferentes grados que se pueden presentar.

En la siguiente tabla se detallan las 6 virtudes divididas con sus respectivas fortalezas. En total como ya hemos comentado son 24 fortalezas, en la tercera columna he llevado a cabo la definición de cada una.

*Tabla 3. Virtudes Humanas y Definición de las Fortalezas Asociadas  
(Peterson y Seligman, 2004)*

<b><u>VIRTUD</u></b>	<b><u>FORTALEZA</u></b> <b><u>HUMANA</u></b>	<b><u>DEFINICION</u></b>
<i>Sabiduría</i>	<i>Creatividad</i>	Pensar nuevas formas de hacer las cosas; creatividad artística pero no se limita a esta.
	<i>Curiosidad/Interés</i>	Interesarse por el mundo, estar abierto a la experiencia, explorar y descubrir.
	<i>Deseo de aprender</i>	Deseo de conocer, mejorar, manejar nuevas habilidades.
	<i>Apertura de mente</i>	Examinar bajo diferentes puntos de vista, tenerlos en cuenta antes de tomar una decisión y ser capaz de cambiar de opinión ante la evidencia.
	<i>Perspectiva</i>	Ser capaz de dar un sabio consejo a los demás; Ver el mundo de una manera que tenga sentido para sí mismo y los demás.

(Continuación) Tabla 2.

<u>VIRTUD</u>	<u>FORTALEZA HUMANA</u>	<u>DEFINICION</u>
Valor	<i>Valor/valentía</i>	No echarse atrás por el miedo, los cambios, las dificultades o el dolor, defender lo que es justo a pesar de la oposición y actuar de acuerdo a las convicciones aunque sean impopulares.
	<i>Perseverancia</i>	Acabar lo que uno empieza, persistir en una acción a pesar de los obstáculos; concentrarse en lo que se hace y dedicar esfuerzo a conseguir objetivos.
	<i>Integridad</i>	Decir la verdad, vivir de forma genuina y auténtica y ser responsable de los propios sentimientos y acciones
	<i>Vitalidad</i>	<i>Vivir de forma apasionada y con energía, como si la vida fuera una aventura.</i>

(Continuación) Tabla 2.

<u>VIRTUD</u>	<u>FORTALEZA HUMANA</u>	<u>DEFINICION</u>
Amor/ Humildad	Intimidad	Amar y dejarse amar, valorar las relaciones íntimas y profundas con los demás, ser cercano a la gente.
	Amabilidad	Hacer favores a los otros, ayudarles y cuidarles.
	Inteligencia social	Conocimiento de uno mismo y de los demás, conocer cómo actuar en las situaciones sociales y cómo hacer que los otros se sientan bien.

(Continuación) Tabla 2.

<b><u>VIRTUD</u></b>	<b><u>FORTALEZA</u></b> <b><u>HUMANA</u></b>	<b><u>DEFINICION</u></b>
<i>Justicia</i>	<i>Ciudanania</i>	Trabajar bien en equipo, ser fiel y apoyar los objetivos comunes.
	<i>Justicia</i>	Tratar a todo el mundo con los mismos criterios de justicia, no permitir que los sentimientos personales interfieran en las actuaciones con los demás.
	<i>Liderazgo</i>	Animar al grupo para conseguir juntos los objetivos propuestos, manteniendo al mismo tiempo buenas relaciones en él.

(Continuación) Tabla 2.

<b><u>VIRTUD</u></b>	<b><u>FORTALEZA</u></b> <b><u>HUMANA</u></b>	<b><u>DEFINICION</u></b>
<i>Templanza</i>	<i>Capacidad de perdonar</i>	Olvidar lo que otros nos han hecho; darles una segunda oportunidad; no ser vengativo.
	<i>Humildad</i>	No intentar ser el centro de atención, no tratarse a uno mismo más especial de lo que es.
	<i>Prudencia</i>	Ser cauto a la hora de tomar decisiones, no asumir riesgos innecesarios.
	<i>Autorregulación</i>	Regular lo que uno siente o piensa, ser disciplinado, controlar los apetitos y necesidades.
<i>Trascendencia</i>	<i>Apreciación de la belleza</i>	Percibir y apreciar la belleza de cualquier faceta de la vida.
	<i>Gratitud</i>	Ser consciente de las cosas buenas que suceden y dar gracias por ellas dedicando tiempo a expresarlo.

(Continuación) Tabla 2.

<u>VIRTUD</u>	<u>FORTALEZA HUMANA</u>	<u>DEFINICION</u>
	<i>Optimismo/ Esperanza</i>	Esperar lo mejor del futuro y trabajar para lograrlo; confiar en que el futuro depare cosas buenas.
	<i>Humor</i>	Tendencia a reír y sonreír, hacer reír a otras personas, ver el lado cómico de lo que sucede.
	<i>Espiritualidad</i>	Poseer creencias fuertes y coherentes sobre la razón y significado trascendente del universo, saber cuál es su lugar en el orden universal, apoyarse en estas creencias para actuar y sentirse reconfortado.

El cuestionario "*Values in Action Inventory of Strengths*" (VIA-IS), Seligman y Peterson, 2000 tomado de Peterson y Seligman, 2004) evalúa las mencionadas 24 fortalezas presentadas en la tabla 1, en adultos. Los autores han puesto disponible en Internet esta versión del cuestionario (<http://www.authentichappiness.org>) a través de la cual han conseguido obtener resultados de una amplia y diversa muestra (más de 175 naciones), incluida una versión española.

En este contexto, existen estudios como "Values in action inventory of strengths" (VIA-IS): "Adaptation and validation in of the German version and the development of a peer-rating form" que describe la creación y adaptación de la versión alemana del cuestionario VIA-IS. Dicho cuestionario, en su versión alemana, demostró tener buenas propiedades psicométricas y pruebas de validez prometedoras. (Peterson, Park y Seligman 2005).

Otro estudio relacionado "Development of the Japonese version Of the Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS)" cuyo objetivo fue desarrollar la versión japonesa de los valores de los puntos fuertes del cuestionario VIA-IS tiene una alta consistencia interna y fiabilidad. Personas felices mostraron mayores puntuaciones en casi todos los niveles, tanto hombres como mujeres. (Shinrigaku y Kenkyu, 2005).

Estas fortalezas pueden ser de gran relevancia para conseguir eficacia en los equipos de las organizaciones. Para ello he seleccionado el estudio de Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) en el cual se señala la importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones actuales. Su estudio indica que las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación.

Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura

del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004).

Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007). Los equipos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes. Pero los equipos no siempre actúan así. El desafío para la investigación es precisamente determinar cómo integrar de forma eficaz y eficiente las aportaciones de trabajadores cualificados y expertos para aportar valor añadido a la organización. Esto es, ¿cómo convertir un equipo de expertos en un equipo experto?

Este artículo de Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) tiene un doble objetivo. Primero, sintetizar e integrar los principales resultados de la investigación actual sobre equipos de trabajo. A este respecto, nos centramos inicialmente en los modelos explicativos de la eficacia de los equipos y sus distintas variables ("inputs, procesos, outputs"), y posteriormente en los métodos para mejorar su eficacia. Segundo, ofrecer un conjunto de conclusiones y recomendaciones orientadas a la práctica profesional.

Modelos explicativos de la eficacia de los equipos:

El análisis de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo "Input-Procesos-Output". Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y

situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables ("input", proceso, output).

Los "inputs" representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea) como externos (las recompensas de la organización, la cultura organizacional).

Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los miembros, del grupo y de la organización). Los "inputs" de la misma forma que pueden contribuir a la eficacia

Variables "input": composición del equipo, recursos y tarea:

Composición del equipo a la que se refieren Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) se refiere a los atributos de los miembros del equipo y cómo estos se combinan para formar equipos interdependientes efectivos. Los equipos de trabajo varían en su composición, dependiendo del tipo de atributo, su distribución entre los miembros del equipo y su estabilidad a lo largo del tiempo.

Dos aspectos de la composición del equipo que han sido objeto de numerosos estudios son el tamaño (número de personas que forman el equipo) y las características de sus miembros. La cuestión central respecto al tamaño es conocer el tamaño óptimo del equipo. Conforme aumenta el tamaño de un equipo, aumenta la cantidad de recursos disponibles, pero también las necesidades de coordinación. Las investigaciones indican que el tamaño óptimo depende de ciertas contingencias. Por ejemplo, cuando la interdependencia requerida para realizar bien la tarea es alta y el ambiente externo inestable, resulta recomendable crear equipos pequeños.

Otro aspecto importante en el presente estudio de Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) es la estabilidad/variabilidad de la composición del equipo, el aumento o reducción del número de miembros y la integración de nuevos miembros. Modificar la composición de un equipo puede perjudicar su eficacia. Pero, si los

cambios sólo afectan a un número reducido de miembros y se realizan gradualmente, el rendimiento puede mantenerse o incluso mejorar (mayor innovación).

El tiempo que los miembros trabajan juntos como equipo es también un factor relevante tanto para el desarrollo de los modelos mentales del equipo como para la coordinación. Así, los miembros del equipo que más tiempo pasan juntos adquieren un conocimiento común preciso sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo (memoria transactiva), lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones.

Respecto a las características de los miembros, un tema de gran interés para Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) es la homogeneidad-heterogeneidad en la composición del equipo. Las investigaciones en este caso también muestran cómo los efectos de la heterogeneidad dependen de distintos factores, como la autonomía del equipo para realizar su actividad (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y Van der Vegt, 2007). Asimismo, el tipo de diversidad que resulta relevante depende de la tarea que realice el equipo. De esta forma, la diversidad en conocimientos y habilidades es apropiada para los equipos cuando realizan tareas creativas o intelectuales.

No obstante, Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) plantean que la diversidad también plantea obstáculos para el desempeño del equipo: aumento del tiempo necesario para integrar los conocimientos y puntos de vista diferentes, y problemas de identidad y mal desempeño derivados de la formación de subgrupos enfrentados dentro del equipo.

Respecto a las competencias (conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes) que aportan los miembros del equipo, Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) destacan especialmente las competencias para el trabajo en equipo. La incipiente evidencia disponible lleva a dos conclusiones importantes: (a) las personas pueden aprender competencias para trabajar en equipo mediante los

programas de formación apropiados, y (b) las competencias para el trabajo en equipo predicen el desempeño laboral.

La autonomía es una de las características que más atención ha recibido en los últimos años. La autonomía se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.). Un nivel bajo de autonomía indica que el equipo tiene una tarea muy estructurada y definida por la organización, lo que minimiza la necesidad de tomar decisiones colectivas o gestionar los procesos internos. Por el contrario, un nivel alto de autonomía implica que los miembros del equipo deben tomar numerosas decisiones colectivamente sobre su trabajo. Los estudios concluyen que la autonomía es una característica básica del diseño de la tarea de los equipos que modula los efectos tanto de otras variables antecedentes (ej. diversidad del equipo) como de los procesos (ej. manejo del conflicto) sobre la eficacia grupal.

La interdependencia de tarea es el grado en que los miembros de un equipo dependen unos de otros e interactúan entre sí para lograr la meta común (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). Para desempeñar bien tareas interdependientes, los procesos de coordinación tanto explícitos como implícitos resultan fundamentales. Por otra parte, la interdependencia de tarea parece estimular la cohesión y la confianza entre los miembros del equipo.

La virtualidad también está siendo objeto de un número creciente de estudios. Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008). La virtualidad se define a partir de tres dimensiones: dependencia de los miembros respecto de las tecnologías de la información y comunicación para coordinarse y ejecutar los procesos del equipo, tipos de información que aportan las tecnologías, y sincronía en las comunicaciones entre los miembros.

La virtualidad altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo. Trabajar de forma regular en condiciones de

alta virtualidad limita las señales del contexto social presentes en la comunicación cara a cara, reduce la profundidad de la discusión y el análisis de los temas, y aumenta el tiempo necesario para tomar decisiones colectivas.

Para Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) la virtualidad se relaciona con una comunicación menos eficiente y genera más problemas para desarrollar la confianza entre los miembros del equipo. No obstante, de nuevo los efectos de la virtualidad sobre los procesos y la eficacia del equipo dependen de las demandas de la tarea, de forma que cuando los equipos realizan tareas complejas y/o interdependientes, resulta recomendable reducir los niveles de virtualidad (usando medios de comunicación más ricos, como las reuniones cara a cara o las videoconferencias). No obstante, hay que considerar que los equipos se adaptan progresivamente a las condiciones de virtualidad impuestas por su trabajo, de manera que conforme aprenden a usar la tecnología para comunicarse y desarrollan nuevas estrategias para realizar sus tareas, los efectos de la virtualidad se debilitan.

Por su parte, el contexto de la organización tiene un papel crítico en la eficacia de los equipos (Hackman, 2002). En el modelo "input-proceso-output", el contexto organizacional se representa en tres tipos de apoyo que puede ofrecer a los equipos:

- 1) Entrenamiento, información y recompensas.
- 2) Una estructura de equipo cuya composición combine apropiadamente los conocimientos y habilidades requeridas y cuyas normas fomenten la motivación y los procesos interpersonales.
- 3) Sistemas de "coaching" y liderazgo que aporten los recursos necesarios y eliminen los obstáculos en todo momento.

Finalmente, un aspecto del modelo que ha sido ampliamente confirmado por la investigación Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) es la utilidad de usar complementariamente recompensas

individuales y grupales para reforzar el rendimiento de los equipos, aunque la práctica más extendida aún es evaluar y compensar el esfuerzo individual de los miembros del equipo. En conjunto, el modelo "input-proceso-output" ha servido (y sirve) de referente para numerosas investigaciones, y muchas de las relaciones en él planteadas cuentan con amplio apoyo empírico.

Procesos de equipo y estados emergentes:

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos (habilidades, conocimientos, esfuerzo, etc.) para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Los procesos son dinámicos y en la medida en que los miembros interaccionan entre sí de forma regular y repetida, se generan patrones de conducta. Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008).

En el presente trabajo, seguiremos la distinción básica establecida en revisiones anteriores sobre equipos entre tres tipos de procesos grupales: cognitivos, motivacionales/afectivos y orientados a la acción (Kozlowski y Bell, 2003; Kozlowski e Ilgen 2006).

a) Procesos cognitivos.

En los últimos años, se han estudiado procesos y creencias compartidas que ayudan a los miembros de un equipo a anticiparse y coordinar eficazmente sus acciones.

Se crea un modelo de memoria colectiva que se desarrolla conforme los miembros del equipo aprenden cuáles son las experiencias, preferencias, intereses y habilidades de los demás. Para ello, los miembros necesitan interactuar y actualizar continuamente la información sobre la pericia de los compañeros. La investigación indica que los equipos más efectivos son aquellos cuyos miembros conocen mejor la pericia de cada uno.

La investigación de Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) concluye que los equipos que aprenden colectivamente son más eficaces, y que ciertas variables como la seguridad psicológica y el "coaching" del líder del equipo fomentan este aprendizaje.

El clima de equipo como establecen Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) hace referencia a las percepciones comunes que comparten los miembros de un equipo sobre diferentes dimensiones del propio equipo, como los objetivos, la participación, la orientación a la tarea y el apoyo a la innovación.

En el tercer bloque del trabajo, estudiaremos como el "coaching" organizacional puede influir en el compromiso de los miembros y por tanto igualmente en el clima del equipo.

Otro proceso o estado emergente cognitivo, aunque también puede considerarse afectivo y orientado a la acción, que suscita importante interés entre los investigadores es la confianza entre los miembros del equipo (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

La confianza implica la expectativa de que las acciones de los otros estarán motivadas por buenas intenciones y la consiguiente asunción de riesgos. La confianza es fundamental para realizar tareas colectivas, que suponen cooperación, coordinación y aprendizaje grupal, puesto que esto requiere asumir gran riesgo interpersonal, dependencia mutua y adaptación continua a las necesidades y acciones de los demás. La investigación demuestra que para desarrollar la confianza entre los miembros de un equipo es preciso que éstos puedan interaccionar e intercambiar información.

Además, en los equipos con mayor confianza se producen discusiones abiertas y mayor intercambio de conocimiento, lo que mejora la eficacia del equipo. Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008).

b) Procesos motivacionales y afectivos.

Estos procesos muestran las motivaciones, sentimientos emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados. Entre ellos, destacan la cohesión, la eficacia colectiva y la potencia, los procesos emocionales y el conflicto. Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008).

c) Procesos orientados a la acción y a la conducta grupal.

Los principales procesos investigados en esta categoría han sido la comunicación, cooperación y coordinación.

Diseñar tareas motivadoras y relevantes para los miembros, hacer claramente identificables las contribuciones individuales y reforzarlas y estimular la cohesión y la confianza, constituyen medidas eficaces a la hora de prevenir la falta de cooperación en un equipo de trabajo.

En este aspecto el “coaching” organizacional podría ser un buen proceso para lograr eficacia en los equipos de trabajo como veremos más adelante. En conjunto, la investigación revela los efectos positivos de los procesos conductuales de comunicación, cooperación y coordinación sobre la ejecución de otros procesos grupales y la eficacia resultante de los equipos. Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008).

Técnicas para mejorar el funcionamiento de los equipos:

Existe un buen número de técnicas para mejorar el funcionamiento y los resultados de los equipos. La eficacia de algunas de ellas ha sido comprobada en diferentes tipos de equipos, como tripulaciones aéreas, equipos de intervención quirúrgica y equipos militares. Todos ellos realizan tareas de alto riesgo que exigen gran precisión, consistencia operativa y seguridad de forma que los errores tienen graves consecuencias materiales y humanas.

Cabe distinguir dos clases de técnicas o programas de intervención las cuales las recogemos en la siguiente tabla. (Day, Gronn y Salas, 2004). En la tabla se distingue entre programas de entrenamiento y técnicas de desarrollo de equipo, en cada columna correspondiente procedo a enumerarlas.

*Tabla 4. Clases de programas de intervención en los equipos de trabajo* (Day, Gronn y Salas, 2004).

<b>PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO</b>	<b>TECNICAS DE DESARROLLO DE EQUIPO</b>
<u>Entrenamiento cruzado:</u>  Los miembros del equipo adquieren conocimiento sobre los roles y tareas de los compañeros	<u>Clarificación de roles</u>
<u>Entrenamiento metacognitivo:</u>  Orientado a que los miembros tomen conciencia de las estrategias que usan para aprender y seleccionen y usen las más apropiadas	<u>Fijación de metas</u>
<u>El entrenamiento en coordinación del equipo:</u> Orientado a que los miembros conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo en equipo efectivo	<u>Solución de problemas</u>
<u>Entrenamiento en auto-corrección:</u> Los miembros aprenden habilidades para analizar su propio desempeño, revisar los hechos, intercambiar retroalimentación y planificar futuras actuaciones.	<u>Mejora de las relaciones interpersonales.</u>

(Continuación) Tabla 4.

<b>PROGRAMAS ENTRENAMIENTO</b>	<b>DE TECNICAS DE DESARROLLO DE EQUIPO</b>
<u>exposición a situaciones de estrés:</u> Los miembros aprenden los principales estresores que pueden perjudicar el desempeño del equipo y las estrategias de afrontamiento eficaces	

Numerosas investigaciones agrupadas en lo que se ha denominado la 'ciencia del entrenamiento grupal' están tratando de mejorar las técnicas de entrenamiento anteriormente mencionadas, así como desarrollar guías para orientar la práctica profesional. Un reciente meta-análisis confirma la eficacia del entrenamiento cruzado y el entrenamiento en coordinación (Salas, Nichols y Driskell, 2007). No obstante, los resultados de los estudios sobre la utilidad de las técnicas de desarrollo de equipo no son totalmente concluyentes.

## **6. Una aproximación práctica/aplicada**

Partiendo de la base de que nuestra sociedad está en constante cambio. Para que las empresas se adapten a estas es imprescindible que cambien. Para ello, hemos analizado las ideas de Jim Selman sobre el "coaching" organizacional.

Según Jim Selman, por un lado, el "coaching" logra impulsar el compromiso de las personas que forman parte de la organización lo que repercute en las fortalezas de optimismo/ esperanza (virtud: transcendencia) y perseverancia (virtud: valor).

Analizaremos que al aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores, aumenta su responsabilidad personal, son más productivos y aumentarán la eficacia y los beneficios de la empresa. Según Jim Selman, el "coaching" es la manera más eficaz de tratar las cosas más imprevisibles, las más difíciles de detectar así como de interpretar cambio.

Teniendo en cuenta este aspecto de cambio en las empresas, estudiaremos la importancia de la creatividad en las empresas. Es un aspecto clave, sobre todo cuando se están creando importantes cambios y se requiere una mayor competitividad. Hay que saber adaptarse, pero mucho más importante es adaptarse con esta ventaja a mayores, de una forma más flexible e innovadora.

Para potenciar esta fortaleza de creatividad, he elegido la técnica del CRE-IN, la cual incluye el desarrollo de fortalezas como la apertura de mente, la curiosidad/interés, deseo de aprender, perspectiva e inteligencia social. Explicaré esta técnica y cómo llevarla a cabo.

Llegado a este punto, vamos a analizar el "coaching" organizacional como posible solución para la adaptación a los cambios del entorno por parte de la empresa. Para ello vamos a analizar el artículo de Orduñez (2006) en el que establece las ideas clave de Jim Selman sobre este tema:

El “coaching” es una estrategia para lograr cambio. Aplicar este concepto a la empresa es lo que Jim Selman (2006) denomina “coaching” organizacional. Orduñez (2006).

Jim Selman es un reconocido experto en el campo de la transformación organizacional y cambio cultural, ha sido pionero en el desarrollo y ejercicio práctico de esta disciplina desde los años 80, y fruto de esta experiencia de más de 30 años de investigación y práctica en el campo de la cultura empresarial, el “coaching” y el liderazgo en entidad públicas y privadas ha formulado este concepto de “entrenamiento” dentro de la organización.

Para operar el cambio dentro de una organización no es necesario que todo el mundo se sitúe en el plano del observador crítico, descubriendo los nuevos enfoques. Sólo es preciso que lo logre una “masa crítica” de personas más o menos relevantes dentro de esta. Para Selman con que el cambio se opere en un porcentaje alrededor del 5% dentro de una empresa grande, será suficiente. Orduñez (2006).

El “coaching” es sobre todo una estrategia para el cambio, una Interpretación diferente del mundo. Con esta herramienta se logra impulsar el compromiso de las personas que trabajan en ella, y no solo el del jefe o directivos comprometidos con el cambio. Cuando se supera o se olvida esa necesidad de controlar y se escucha a los colaboradores el compromiso se genera por sí solo. Orduñez (2006). El objetivo del “coaching” no es que éste sea fácil o difícil, si no que sea claro.

Las empresas buscan gente que corra riesgos seguros, que se comprometa con la empresa y en la que poder confiar. Para ser eficaz hay que partir de una rigurosa observación de la realidad. Cuando existe un problema con la organización en la que se trabaja, lo primero es ser consciente de que no se han tomado medidas, de que no se ha hecho lo suficiente. Esto no garantiza el éxito según Selman pero impulsa a actuar. Orduñez (2006).

Respecto al compromiso, la idea de Selman es clara "Los líderes del mercado son aquellos que hacen y mantienen compromisos muy arriesgados". Este pone de manifiesto que el "coaching" no es más que una forma de liderazgo y de interactuar con los demás, se trata de un compromiso que es más grande que uno mismo y que te convierte en un observador diferente. "Las circunstancias nos son las que cambian cuando realizas una sesión de "coaching" si no uno mismo. Y al hacerlo, se incrementan las posibilidades de actuar que antes ni siquiera se observaban".

El "coaching" es exactamente lo mismo que el liderazgo cuando este es efectivo. Si se observa cómo actúan un "coach" y un buen líder, se pueden estudiar las mismas acciones y conversaciones. La diferencia es que el liderazgo se trabaja en un contexto más amplio, pero las acciones son exactamente las mismas, y tienen en el compromiso el mayor aliado. Orduñez (2006).

Si no se abandona el control no se puede obtener el beneficio del "coaching". Desde el control no se puede evolucionar es imprescindible un acto de rendición con el "coach" en quien se debe confiar para descubrir un nuevo punto de vista. Para Selman (2006), no se desarrolla esa forma de confianza, no se consigue nada, porque aunque se aprendan cosas no se consigue cambiarlas. No es imprescindible ser director general de una compañía para lograr un cambio. Personas con una responsabilidad pequeña, son capaces de movilizar a estas altas esferas y crear esa masa crítica imprescindible para que se origine el cambio cultural.

La responsabilidad es la capacidad de responder, de prepararse para la acción y, sin embargo, en nuestra cultura occidental se han cambiado estos conceptos por los de asunción de culpa. La propia palabra es un vínculo directo con la causalidad. ¿Quién ha hecho esto? Este concepto de causalidad- efecto es tremadamente limitante. La responsabilidad no es igual a la causalidad. Se trata de emprender acciones de la capacidad de relacionarse en un mundo sin

límites. Esta la manera de actuar que debe impulsar el “coaching”. Orduñez (2006).

Según la Revista Digital sobre la Gestión de la Empresa y Gestión de PyMEs (2012) La creatividad en las empresas es un aspecto clave, sobre todo cuando se están creando importantes cambios y se requiere una mayor competitividad. Hay que saber adaptarse, pero mucho más importante es adaptarse con esta ventaja a mayores, de una forma más flexible e innovadora.

Esta Revista Digital, analiza las palabras de Dikofflas: Las personas creativas se automotivan, asumen riesgos, ven conexiones ocultas, investigan nuevas posibilidades, no temen las percepciones de otras personas, se concentran en problemas y nuevos retos, son más perspicaces, se desalientan con mayor dificultad, están dispuestos a aprender. Estos son algunos de los comportamientos de las personas creativas que, si nos fijamos bien, está claro que benefician a las empresas.

No sólo debe depender de los altos mandos, de hecho es importante poder promoverla también entre los trabajadores, alentarlos y darles la posibilidad de ser creativos y aportar lo máximo de sí a la empresa. Para ello, la empresa debe crear un buen clima laboral, difundir como valor de la empresa el ser creativo, informar y dejar que se ofrezcan sugerencias, reconocer los esfuerzos en este aspecto y, en definitiva, todo lo que ayude a fomentarla entre los trabajadores.

Muchas empresas, si no la mayoría, han descuidado fomentar que sus trabajadores sean creativos, no saben cómo motivar a sus empleados ni cómo dar el paso a la generación de nuevas ideas en beneficio de la empresa. Para conseguir que todo esto sea posible en beneficio de la empresa, hay que conseguir se enfoque en los objetivos estratégicos de la empresa, sin buscar “sólo ideas” sino más bien “ideas para cierto objetivo o con ciertas características”. Se buscan nuevas ideas para llegar a los objetivos de la empresa, que

creen una ventaja competitiva, por eso es importante la comunicación interna de la empresa como el conocimiento por parte de los trabajadores de los objetivos de la empresa, porque la creatividad no tiene por qué venir sólo desde arriba sino que puede llegar de cualquier parte, y el conocimiento es la mejor manera de llegar a algo.

Creatividad es la capacidad de producir resultados mentales - ideas-nuevos y útiles, orientados a la consecución de un objetivo en un campo determinado. Si se buscan objetivos determinados en la empresa, esto puede aportar nuevas ideas que ayuden a llegar a este objetivo de una mejor manera, incluso de superar las expectativas existentes. Y es que con ella se puede llegar más allá de lo que se espera, permite analizar mejor las cosas y crear iniciativas interesantes para la mejora de la empresa.

Para potenciar la fortaleza de la Creatividad he escogido una técnica con la que podemos potenciar otras como la apertura de mente, la curiosidad/Interés y el deseo de aprender. Derivadas de la virtud de sabiduría además de potenciar la fortaleza llamada inteligencia social correspondiente a la virtud amor/humildad.

#### CRE-IN: Técnica de creatividad (Neuronilla, 2013)

La creatividad es una fortaleza que surge primero en el interior. Una vez creada en nuestro interior podemos extraerla hacia la realidad cotidiana.

La técnica CRE-IN es una metodología que permite generar en cada persona una fuerza creativa e innovadora la cual en una sociedad basada en la innovación y adaptación al cambio es algo fundamental.

Esta metodología utiliza técnicas como la búsqueda interna de la paz, la reflexión, el relax, la concentración, la pérdida de la sensación del ridículo, la risa como expresión de alegría y el llanto como descarga necesaria frente a una situación lógica, mediante el juego (actividades lúdicas).

Estas técnicas pueden llevarse a cabo con la musicoterapia, psicodrama, expresión corporal, el yoga, la gimnasia Fedora y juegos teatrales. Como complemento, estas pueden ser combinadas con el brainstorming, provocaciones al azar o el collage creativo (técnicas tradicionales).

Beneficios que pueden darse con estas técnicas:

- Lograr crecimiento interior de cada participante.
- Generar sentimientos nuevos, emociones distintas, estados de ánimo diferentes que cambiaran el modo de ver las cosas de cada grupo.
- Visión más imaginativa y menos estructurada.
- Ejercitar el juego y la diversión vs. el trabajo y la rutina.

La forma de realizar esta técnica puede ser ya de manera individual como grupal.

En los individuales se pueden mezclar el trabajo personal o el trabajo grupal.

En el trabajo grupal se organizan talleres creativos e innovadores para los miembros de una misma empresa con diferentes edades pero de una misma empresa ya sea de una misma área o distinta. Lo importante es que tengan una misma identidad corporativa.

En el trabajo personal, pueden ser personas desconocidas entre sí con edades diferentes y objetivos, vidas, y actitudes opuestas. Estas personas no tienen una misma identidad corporativa.

Puede darse el caso de que se en un taller se reúnan personas con intereses opuestos. Las cuales tienen objetivos simplemente personales. Es decir, esta metodología ha dado buenos resultados en personas que individualmente quieren mejorar profesional o

personalmente independientemente de su círculo familiar o de la empresa a la que pertenece.

CRE-IN se basa en que debemos perder el miedo a sentir las pequeñas cosas de la vida y a raíz de ahí mirarnos hacia dentro y comparar nuestro interior con lo que nos ocurre en el exterior.

Así sugirán ideas nuevas que nos renuevan.

La confianza y el conocimiento interior son la pieza fundamental y base de todo acto creativo. Tengo que relajarme para ver primero mi interior y posteriormente lo mejor de mí podrá salir al exterior.

Innovar si no se mira desde el Interior es imposible.

Cuanto más conflictivo es nuestro momento y cuanto más difícil sea nuestra situación, más necesitamos recobrar nuestra fuerza interior.

En momentos de crisis debemos relajarnos y recuperar la autoestima para crear soluciones "mágicas" frente a momentos duros. (Mágicas es sinónimo de ideas que sólo pueden aparecer si "dejo que aparezcan"). Si esto no ocurre, daremos vueltas al problema día a día, no abriremos la mente y no aparecerá ninguna idea ni solución.

Por tanto CRE-IN incentiva la imaginación, permite la observación desde otra perspectiva y aumenta la capacidad de creación.

## **7. Conclusiones**

Para que las organizaciones de hoy en día (dirigidas por una sociedad en constante cambio y lideradas por la innovación) sobrevivan de una manera competente, debemos centrar nuestra atención al capital humano y social de nuestras organizaciones. Esta atención puede estar guiada por la psicología positiva. Cuando estos cambios no son gestionados bien por las organizaciones pueden dar lugar a la larga a organizaciones “enfermas”.

Suelen ser tres los elementos más importantes en los cuales las organizaciones saludables invierten para conseguir ventaja competitiva sostenida. El capital social, como las redes sociales de trabajo, normas sociales y la confianza; el capital humano, como el conocimiento de las destrezas, habilidades y competencias derivadas de la educación, la formación y experiencia profesional; y el capital psicológico, como las fortalezas personales y capacidades psicológicas.

Al comprobar la importancia del capital social, humano y psicológico, el cuestionario VIA-IS se ha centrado expresamente en medir las fortalezas humanas para ayudar al individuo a desarrollarlas, tanto a nivel personal como a nivel grupal y organizacional. Estas fortalezas se interrelacionan directamente con aspectos organizacionales. P como por ejemplo, la perseverancia, esfuerzo, ligado a la autoeficiencia; la esperanza, ligada a un estado motivacional positivo; el optimismo vinculado a la aceptación de las situaciones y estrategias centradas en el problema; la resiliencia, vinculada a la habilidad en la solución de problemas, autonomía y sentido de propósito futuro; el “engagement”, ligado a la vinculación psicológica con el trabajo y la percepción de que el “tiempo pasa volando”. Estos aspectos pueden favorecer que los trabajadores se sientan bien con su trabajo, reduciéndose el estrés e implicándose y rindiendo en mayor medida.

Por tanto estás organizaciones generan además de empleados saludables, "outputs" organizacionales saludables, lo cual puede mejorar la forma de estructurar y organizar los procesos de trabajo. Esto es un proceso de mejora constante, que puede abarcar al ambiente físico-estructural, permitiendo que las ideas sean más claras, dará lugar a feedback entre todos los miembros ya de rangos superiores a inferiores y de rangos inferiores a superiores hablando jerárquicamente y entre los miembros tanto dentro de los equipo de trabajo como entre equipos. La empresa se caracteriza por una comunicación clara y abierta.

Se mejorará la gestión de recursos humanos y mejorará nuestra relación con clientes, jefes, compañeros.

Todos estos factores son difíciles de imitar por la competencia, por ello, el modelo de las fortalezas humanas (VIA-IS) puede ser de ayuda en el desarrollo de esos aspectos. Un ejemplo es la creatividad, que integra otras fortalezas que desarrollaremos de forma indirecta (apertura de mente, la curiosidad/interés, deseo de aprender, perspectiva e inteligencia social) las cuales en un momento de constante cambio puede marcar la diferencia en cuanto a la competencia. Por ejemplo, con la técnica CRE-IN se genera en cada persona una fuerza creativa e innovadora que ayuda a crear situaciones positivas desde su interior hacia su realidad cotidiana (Si no se da en el interior, difícilmente se dará en el exterior).

Por tanto, nos encontramos ante un nuevo tipo de organizaciones centradas en la salud de sus empleados los cuales han de estar motivados y psicológicamente sanos. Nos encontramos ante una evolución en las organizaciones.

Se ha pasado de una gestión tradicional que consideraba a los empleados como un instrumento para conseguir fines empresariales donde sólo eran un "medio" para conseguir resultados. Los trabajadores eran considerados como "máquinas", eran un simple

número en la empresa, a una psicología organizacional positiva centrada en el empleado donde sus emociones, estado de bienestar, y compromiso forman parte de la cultura empresarial de la organización.

Este capital psicológico positivo tiene efectos beneficiosos tanto para la persona como para el grupo, como capital psicosocial compartido entre los miembros de las organizaciones. Esto es algo fundamental, puesto que hoy en día el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la eficacia de los equipos de trabajo. Debido a la importancia de este requisito existen diversas técnicas que sirven para aumentar la eficacia de los equipos de trabajo como el entrenamiento cruzado por ejemplo en el que los miembros adquieran conocimiento sobre roles y tareas de sus compañeros lo que les permite una mayor comprensión del lugar y función concreta que cumple cada uno en el equipo lo que puede generar mayor compromiso al sentir que cada uno tiene una misión única dentro del equipo necesario para el bien común.

Pero lo primero que hay que hacer para lograr en la organización para adaptarse a los cambios, es actuar. Ser consciente de la realidad y de que no se han tomado medidas. Este es el primer paso que hay que adoptar para tener éxito. Se necesita una aptitud de cambio para poder cambiar, una nueva estrategia, una nueva "idea de organización", una nueva filosofía de empresa, una nueva visión del mundo, una mente abierta para visualizar una nueva organización basada en la salud de sus empleados.

Por tanto el "coaching" es el comienzo de todo. Es el entrenamiento ante este cambio. Sólo se necesita que logre esta aptitud de cambio un 5% del personal relevante de la empresa los cuales lo transmitirán al resto, es la llamada "masa crítica". Con el "coaching" aumentará el compromiso y perseverancia de los empleados de la organización por lo que aumenta su responsabilidad

personal y serán más productivos. El "coaching" es una posible manera de conseguir "engagement" y con este "outputs" organizacionales saludables.

En resumen, en la actualidad nos encontramos ante organizaciones que se ven obligadas a cambiar y esa adaptación puede ser más fácil con una visión distinta al mundo organizacional tradicional. Para gestionar bien los cambios, el desarrollo de las fortalezas personales puede ser una estrategia de gran interés. Primero, aumentará el esfuerzo, eficiencia y compromiso a nivel individual para luego poder realizarlo a nivel grupal ya que la eficacia de los equipos en las organizaciones es el factor de éxito en la sociedad del SXXI.

## **Referencias bibliográficas:**

- Abela, J. Brozina, K. Seligman, M. (2004) *Psychology A test of integration of the activation hypothesis and the diathesis stress component of the hopelessness theory of depression*. *British Journal of Clinical*, 43, 11-128.
- Aparicio Ortúñez, A. (2006). *Jim Selman: "El Coach construye confianza y si no existe la inventa"* Capital humano, 204. consultado de [http://www.larioja.org/upload/documents/679625\\_CH\\_N\\_204\\_2006.El\\_coach\\_construye.pdf](http://www.larioja.org/upload/documents/679625_CH_N_204_2006.El_coach_construye.pdf)
- Barsade, G. (2002) *The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior*. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Cruz-Ortiz, V. Salanova, M. Martínez, I. (2013) *Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el "engagement" grupal*. *Revista de Psicología Social*, 28 (2), 183-196.
- Empresa Neuronilla (2013) Consultado de [http://www.neuronilla.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=102/70](http://www.neuronilla.com/index.php?option=com_content&view=article&id=102/70)
- Gamero, N. González- Romá, V. Peiró, J.M. (2008) *The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- Gil, F. Rico, R. Sánchez-Manzanares, M. (2008) *Eficacia de equipos de trabajo*. *Papeles del psicólogo*, 29, 25-31.
- Isaacowitz, D. Vaillant, G. Seligman, M. (2003) *Strengths and satisfaction across the adult lifespan*. *International Journal of Aging and Human Development*, 57, 181-201.

- Jiménez, M. Valverde, C. Torres, G. (2010) *El análisis de las fortalezas psicológicas en la adolescencia: Más allá de los modelos de vulnerabilidad*. *Psychology, Society & Education*, 2, 97-116.
- Jones, B. Wuchty, S. Uzzil, B. (2008) *Multi-University Research Teams: Shifting Impact, Geography, and Stratification in Science*. *Science*, 322, 1259-1262.
- Komeda, H. Nihei, Y. Kusumi, T. (2005) *Roles of reader's feelings in understanding narratives: forefeel, empathy, and a sense of strangeness*. *Shinrigaku Kenkyu*, 75, 479-86.
- Lindsay, D. Brass, D. Thomas, J. (1995) *Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective*. *The Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Linley, A. Maltby, J. Wood, A. Joseph, S. Harrington, S. Peterson, C. Park, N. Seligman, M. (2007) *Character strengths in the United Kingdom: The VIA Inventory of Strengths*. *Personality and Individual Differences*, 43, 341-351.
- Luthans y Youssef (2004) *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage*. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. (2004) *Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours*. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Luthans, F. (2002) *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Lyubomirsky, S. King, L. Diener, E. *The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?* *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.

- Nichols, D. Salas, E. Driskell, J. (2007) *Testing Three Team Training Strategies in Intact Teams*. *Small Group Research*, 38, 471-488.
- Otake, K. Shimai, S. Ikemi, A. Utsuki, N. Peterson, C. Seligman, M. (2005) *Development of the Japanese version of the Values Inaction Inventory of Strengths (VIA.IS)*. *Shinrigaku Kenkyu*, 76(5), 461-467.
- Park, N. Peterson, C. Seligman, M. (2004). *Strengths of Character and Well-Being*. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 603-619.
- Peterson, C. Ruch, W. Beermann, U. Park, N. Seligman, N. (2007) *Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction*, *Journal of Positive Psychology*, 2, 149-156.
- Peterson, C. Park, N. Seligman, M (2005) *Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life*. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25-415.
- Peterson, C. Park, N. Hall, N. Seligman, M. (2009) *Behavior Zest and work*. *Journal of Organizational*, 30, 161-172.
- Rashid, T. (2005) *340 Ways to Use VIA Character Strengths by Tayyab*. Rashid & Afroze Anjum. University of Pennsylvania.
- Remor, E. Amorós, M. y Carrobles, J. (2010). *Eficacia de un programa manualizado de intervención en grupos para la potenciación de las fortalezas y recursos psicológicos*. *Anales de psicología*, 26. Texto completo.
- Rico, R. Molleman, E. Sánchez-Manzanares, M. Van der Veg, G. (2007) *The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration*. *Journal of Management*. 33, 111-132.

- Ruch, W. Proyer, R. Harzer, C. Park, N. Peterson, C. Seligman, M. (2010) *Values In Action inventory of strengths (VIA-IS): Adaptation and validation of the German version and the development of a peer-rating form*. *Journal of Individual Differences*, 31, 138-149.
- Salanova, M. Llorens, S. Cifre, E. Martínez, I (2012) *We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model*. *Group Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova, M (2008) *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva*. Castellón: Universidad Jaume I.
- Salanova, M. Llorens, S. Acosta, H. Torrente, P. (2013) *Positive interventions in positive organizations*. Castellón: Universitat Jaume I.
- Salanova, M. Schaufeli, W. (2004) *El Engagement de los empleados un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos*. *Revista de trabajo y seguridad social*, 261, 109-138.
- Schueller, S. Seligman, M (2010) *Pursuit of pleasure, engagement, and meaning: Relationships to subjective and objective measures of well-being*. *Journal of Positive Psychology*, 5, 153-263.
- Seligman, M. (2007) *Coaching and positive Psychology*. *Australian Psychologist*, 42, 266-667.
- Seligman, M. y Csikszentihakys, M. (2000) *Positive Psychology. An introduction*. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M., Steen, T.A., Park, N. y Peterson, C. (2005) *Positive Psychology Progress*. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Soto, B. (2012) *La importancia de la creatividad en las empresas*. *Revista Digital sobre la Gestión de la Empresa y Gestión de PyMEs*. Consultado de <http://www.gestion.org/grrhh/actualidad-gestion-de-rrhh/la-importancia-de-la-creatividad-en-las-empresas/>

War, P. (1990) *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations. Decision latitude, job demands, and employee well-being*, 4, 285-294.

Wuchty,S. Jones,B. Uzzi,B. (2007) *The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge. Science*, 316, 1036-1039.