

APLICADO A LA EMPRESA

# RASGOS LUMINOSOS DE LA PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ FACULTAD

DE CIENCIAS SOCIALES

FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Ibarz Manuel, Belén**

Tutora: Ana Martínez Martínez

Psicología de la Salud, Psicología social

2023-2024

Convocatoria extraordinaria Septiembre

# Rasgos luminosos de la psicología aplicado a la empresa

## Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	2
I. Introducción .....	3
1.1. Contextualización del tema .....	3
1.2. Objetivos del trabajo.....	5
1.3 Hipótesis .....	5
1.4 Justificación y relevancia.....	5
II. Marco teórico (12 páginas) .....	7
2.1. Psicología positiva y rasgos luminosos .....	7
2.2. Teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance).....	10
2.3. Rasgos luminosos en el contexto empresarial .....	13
2.4. Importancia de los rasgos positivos en el desempeño laboral .....	16
III. Aplicación de los rasgos luminosos en la empresa.....	17
3.1. Identificación de rasgos luminosos relevantes para el entorno empresarial.....	17
3.2. Estrategias para fomentar rasgos luminosos en los empleados .....	20
3.3. Casos de estudio .....	23
3.3.1. Decathlon: Fomento del trabajo en equipo y convivencias.....	23
IV. Propuesta de implementación .....	29
4.1. Diseño de un programa para desarrollar rasgos luminosos en la empresa .....	29
V. Conclusiones .....	30
Bibliografía.....	32

## **Resumen**

Este proyecto investiga la aplicación de rasgos luminosos en el ámbito empresarial, centrándose en la teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance). Se analiza su impacto en el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados, utilizando el caso de Decathlon como ejemplo práctico. Se propone un programa detallado para desarrollar estos rasgos, incluyendo métodos innovadores de evaluación y seguimiento. El estudio aborda los desafíos de implementación y ofrece estrategias para superarlos, concluyendo que el desarrollo de rasgos luminosos es esencial para la construcción de organizaciones resilientes y adaptativas en el entorno empresarial actual.

## **Abstract**

This next project deals with the application of luminous traits within a business environment in relation to CAMP theory: Character, Adaptability, Mindset, and Performance. Their impact on organizational performance and employee well-being will be looked at through a practical case study of Decathlon. In the paper, a detailed program for developing these traits is put forward, along with some new, creative methods of evaluation and monitoring. The study identifies challenges in implementation and strategies to overcome those challenges; it also concludes that the development of luminous traits is a very critical component in building resilient and adaptive organizations in modern business environments.

# **I. Introducción**

## **1.1. Contextualización del tema**

En el ámbito empresarial contemporáneo, la búsqueda de estrategias para optimizar el rendimiento y el bienestar de los empleados se ha convertido en una prioridad fundamental. En este contexto, surge con fuerza el estudio de los rasgos luminosos de la psicología aplicados al entorno corporativo. Este enfoque, que encuentra sus raíces en la psicología positiva, este tipo de psicología propone un cambio de paradigma en la gestión del talento humano, centrándose en las fortalezas y virtudes de los individuos en lugar de sus deficiencias. La presente investigación se sumerge en este cruce entre la psicología positiva y el mundo empresarial, explorando cómo los rasgos luminosos pueden transformar la dinámica laboral y potenciar el éxito organizacional.

La relevancia de este TFG radica en su potencial para relevar las prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. En un mundo laboral cada vez más interconectado y exigente, la comprensión y aplicación de los rasgos luminosos promete no solo mejorar el desempeño individual y colectivo, sino también fomentar un ambiente de trabajo más saludable y satisfactorio. Este TFG se propone analizar los mecanismos mediante los cuales estos rasgos positivos influyen en la productividad, la innovación y la cohesión de los equipos de trabajo. Al hacerlo, se busca proporcionar a líderes y gestores herramientas prácticas para cultivar estas cualidades en sus organizaciones.

El marco teórico de la presente investigación se fundamenta en la teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance), un modelo integral que ofrece una perspectiva multidimensional de los rasgos luminosos en el contexto laboral. Esta teoría postula que el carácter, la adaptabilidad, la mentalidad y el rendimiento son componentes interrelacionados que, cuando se desarrollan y alinean adecuadamente, pueden catalizar un desempeño excepcional.

Para abordar este trabajo, se plantean unas series de preguntas de investigación: ¿Cómo se manifiestan los rasgos luminosos en el entorno empresarial? ¿Qué estrategias pueden emplear las organizaciones para identificar y fomentar estos rasgos en sus empleados? ¿Cuál es el impacto medible de los rasgos luminosos en indicadores clave de rendimiento

empresarial? Estas interrogantes guiarán nuestra exploración, permitiéndonos construir un cuerpo de conocimiento robusto y aplicable.

La metodología de este estudio se basa en una exhaustiva revisión de la literatura existente, complementada con el análisis de casos de estudio de empresas reconocidas por sus prácticas innovadoras en gestión del talento. Se examinará en detalle las estrategias implementadas por las compañías, que han destacado por su enfoque en el desarrollo de rasgos positivos y la creación de ambientes laborales enriquecedores. Este análisis permitirá extraer lecciones valiosas e identificar patrones de éxito que puedan ser adaptados y replicados en diversos contextos organizacionales.

Una de las contribuciones más significativas de esta investigación será la propuesta de programas basados en rasgos luminosos en el ámbito empresarial. Este, integrará los hallazgos teóricos con las mejores prácticas observadas en el mundo real, ofreciendo a las organizaciones una hoja de ruta clara para cultivar y aprovechar los rasgos positivos de sus empleados. Se abordarán aspectos cruciales como la evaluación inicial de rasgos luminosos, el diseño de intervenciones específicas, y los métodos de seguimiento y medición de resultados.

Es importante reconocer que la aplicación de estos conceptos no está exenta de desafíos. Factores como la resistencia al cambio, la diversidad cultural en entornos globales, y la necesidad de un compromiso sostenido por parte de la dirección pueden complicar la implementación de estrategias basadas en rasgos luminosos. El presente TFG no solo identificará estos obstáculos potenciales, sino que también propondrá enfoques para superarlos, asegurando que las organizaciones puedan adaptar y sostener estas prácticas a largo plazo.

En última instancia, este TFG aspira a ser una guía para un cambio positivo en la forma en que las empresas conciben y gestionan su capital humano. Al profundizar en la aplicación de los rasgos luminosos de la psicología en el entorno corporativo, se busca no solo contribuir al cuerpo de conocimiento académico, sino también proporcionar insights accionables que puedan transformar la realidad cotidiana de las organizaciones. Se cree firmemente que este enfoque tiene el potencial de crear ambientes laborales más satisfactorios, productivos y alineados con las aspiraciones tanto de los individuos como de las empresas en su conjunto.

## **1.2. Objetivos del trabajo**

### **Objetivo general**

Analizar la aplicación de los rasgos luminosos de la psicología en el ámbito empresarial, con énfasis en la teoría CAMP, para proponer estrategias que mejoren el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los principales rasgos luminosos relevantes para el entorno empresarial y su relación con la teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance).
2. Examinar casos de estudio de empresas exitosas, para evaluar la implementación práctica de estrategias basadas en rasgos luminosos y su impacto en el clima laboral y la productividad.
3. Desarrollar una propuesta de implementación de un programa para fomentar y aplicar los rasgos luminosos en empresas, incluyendo métodos de evaluación y seguimiento, así como estrategias para superar posibles desafíos.

## **1.3 Hipótesis**

La hipótesis es: la implementación sistemática de estrategias basadas en el modelo CAMP puede conducir a mejoras significativas en el clima laboral, la satisfacción de los empleados y, en última instancia, en los resultados empresariales.

## **1.4 Justificación y relevancia**

La investigación sobre los rasgos luminosos de la psicología aplicados al ámbito empresarial se justifica por su potencial para transformar positivamente las organizaciones en un entorno laboral cada vez más complejo y desafiante. En la actualidad, las empresas enfrentan una serie de retos sin precedentes, desde la globalización hasta la rápida evolución tecnológica, que exigen nuevas aproximaciones para gestionar el capital humano y mantener la competitividad (Luthans & Morgan, Psychological capital and beyond., 2015). En este contexto, el estudio de los rasgos luminosos ofrece una perspectiva innovadora que puede ayudar a las organizaciones a cultivar ambientes de trabajo más productivos, satisfactorios y resilientes.

La relevancia de este enfoque se evidencia en la creciente literatura que respalda la importancia de las características psicológicas positivas en el éxito laboral y organizacional. Por ejemplo, un meta-análisis realizado por (Avey & Reichard, 2011) demostró que el capital psicológico positivo está significativamente relacionado con actitudes deseables de los empleados, comportamientos y desempeño en el trabajo. Este hallazgo subraya la necesidad de profundizar en el estudio de los rasgos luminosos y su aplicación práctica en el entorno empresarial.

Además, la teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance) proporciona un marco integral para entender y desarrollar estos rasgos luminosos en el contexto laboral. Esta teoría, desarrollada por investigadores como (Peterson & Seligman, 2004), ofrece una base sólida para diseñar intervenciones efectivas que puedan mejorar el desempeño individual y colectivo en las organizaciones. La investigación en este campo no solo tiene implicaciones teóricas, sino también prácticas, ya que puede guiar el desarrollo de programas de formación y desarrollo organizacional más efectivos.

La justificación de este TFG también se apoya en la necesidad de las empresas de adaptarse a las cambiantes expectativas de la fuerza laboral moderna. Las nuevas generaciones de trabajadores buscan más que una simple compensación económica; aspiran a encontrar significado y realización personal en su trabajo (GALLUP, 2016). El enfoque en los rasgos luminosos y su desarrollo puede ayudar a las organizaciones a crear entornos laborales que satisfagan estas aspiraciones, mejorando así la retención de talento y la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva económica, la investigación sobre rasgos luminosos en el ámbito empresarial es altamente relevante. Estudios como el de (Harter & Schmidt, 2002) han demostrado una relación significativa entre el bienestar de los empleados y los resultados financieros de las empresas. Al proporcionar herramientas para cultivar rasgos positivos en los empleados, esta investigación puede contribuir a mejorar no solo el bienestar individual, sino también el desempeño organizacional y, en última instancia, la rentabilidad empresarial.

La relevancia de este estudio también se extiende al ámbito de la salud ocupacional. En un mundo donde el estrés laboral y el burnout se han convertido en problemas prevalentes, el

enfocar en los rasgos luminosos ofrece una aproximación preventiva y proactiva para mantener la salud mental y el bienestar de los trabajadores. Investigaciones como la de (Bakker & Demerouti, 2017) han demostrado que los recursos personales positivos pueden actuar como amortiguadores contra las demandas laborales excesivas, resaltando la importancia de desarrollar estos rasgos en los empleados.

Además, este estudio es particularmente relevante en el contexto actual de cambio acelerado. La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia de la resiliencia y la adaptabilidad en el entorno laboral (Canervale & Hatak, 2020). La investigación sobre rasgos luminosos puede proporcionar insights valiosos sobre cómo cultivar estas cualidades esenciales, ayudando a las organizaciones a navegar mejor en tiempos de incertidumbre y cambio.

En conclusión, la justificación y relevancia de esta investigación radica en su potencial para abordar múltiples desafíos contemporáneos en el ámbito empresarial. Desde la mejora del desempeño y la satisfacción laboral hasta la promoción de la salud mental y la adaptabilidad organizacional, el estudio de los rasgos luminosos de la psicología aplicados a la empresa promete ofrecer contribuciones significativas tanto a nivel teórico como práctico. Este conocimiento no solo beneficiará a las organizaciones en términos de productividad y rentabilidad, sino que también tiene el potencial de mejorar la calidad de vida laboral de millones de trabajadores en todo el mundo.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Psicología positiva y rasgos luminosos**

La psicología positiva emergió como un campo de estudio revolucionario a finales del siglo XX, marcando un cambio paradigmático en la comprensión del funcionamiento psicológico humano. Esta disciplina, impulsada principalmente por Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, se enfoca en el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos y las instituciones que facilitan su desarrollo (Seligman & Csikszentmihalyi, Positive psychology: An introduction., 2000). A diferencia de la psicología tradicional, que históricamente se ha centrado en la patología y la disfunción, la psicología

positiva busca comprender y promover los factores que permiten a los individuos y las comunidades prosperar.

El surgimiento de la psicología positiva respondió a una necesidad identificada en el campo de la psicología de equilibrar el enfoque predominante en los aspectos negativos de la experiencia humana. Seligman argumentó que la psicología había dedicado demasiada atención a "reparar el daño" y no suficiente a "construir lo mejor de la vida" (Seligman M. , *Authentic Happiness*, 2002). Esta nueva perspectiva no pretende reemplazar los enfoques tradicionales, sino complementarlos, ofreciendo una visión más holística del bienestar y el funcionamiento humano óptimo.

Uno de los conceptos fundamentales dentro de la psicología positiva es el de las fortalezas de carácter, que están estrechamente relacionadas con lo que podríamos denominar "rasgos luminosos". (Seligman & Csikszentmihalyi, *Positive psychology: An introduction.*, 2000) desarrollaron una clasificación de fortalezas y virtudes que ha sido ampliamente utilizada en la investigación y la práctica. Esta clasificación, conocida como VIA (Values in Action), identifica 24 fortalezas de carácter organizadas en seis virtudes principales: sabiduría, coraje, humanidad, justicia, templanza y trascendencia.

Las fortalezas de carácter se definen como rasgos positivos que se reflejan en pensamientos, sentimientos y comportamientos. Se consideran universales, valoradas moralmente por derecho propio, y contribuyen al florecimiento individual y colectivo (Cloninger, 2005). Ejemplos de estas fortalezas incluyen la curiosidad, la gratitud, el optimismo, la perseverancia y la inteligencia social. La investigación ha demostrado que el conocimiento y la aplicación de las fortalezas personales están asociados con mayores niveles de bienestar, satisfacción con la vida y éxito en diversos ámbitos (Niemec, 2012).

El concepto de "rasgos luminosos" se alinea estrechamente con estas fortalezas de carácter, pero puede entenderse como una extensión que enfatiza particularmente aquellos atributos que "iluminan" o elevan tanto al individuo como a su entorno. Estos rasgos no solo benefician a la persona que los posee, sino que también tienen un efecto positivo en los demás, creando un efecto de "contagio" de emociones y comportamientos positivos (Frederickson, 2001).

La teoría de la ampliación y construcción de las emociones positivas de (Frederickson, 2001) proporciona un marco teórico para entender cómo los rasgos luminosos pueden tener un impacto tan significativo. Según esta teoría, las emociones positivas no solo son marcadores de bienestar, sino que también producen bienestar y éxito a largo plazo. Las emociones positivas amplían los repertorios momentáneos de pensamiento-acción de las personas y construyen sus recursos personales duraderos, desde físicos e intelectuales hasta sociales y psicológicos.

Los rasgos luminosos, al manifestarse en emociones y comportamientos positivos, pueden desencadenar esta espiral ascendente de bienestar y rendimiento. Por ejemplo, una persona con un alto nivel de entusiasmo (un rasgo luminoso) no solo experimentará más emociones positivas, sino que también será más propensa a buscar nuevas experiencias, construir relaciones más fuertes y desarrollar habilidades nuevas, lo que a su vez refuerza su bienestar y su capacidad para enfrentar desafíos futuros.

La investigación en psicología positiva ha demostrado que los rasgos luminosos no son simplemente características innatas e inmutables, sino que pueden ser cultivados y desarrollados a lo largo del tiempo. Este hallazgo tiene implicaciones significativas para la psicología aplicada, ya que sugiere que es posible diseñar intervenciones específicas para fomentar estos rasgos positivos en individuos y grupos (Seligman, Steen, & Park, 2005)

Una de las áreas más prometedoras de investigación en psicología positiva es el estudio de las intervenciones basadas en fortalezas. Estas intervenciones buscan ayudar a las personas a identificar, utilizar y desarrollar sus fortalezas de carácter. Un meta-análisis realizado por (Schutte & Malouff, 2019) encontró que las intervenciones basadas en fortalezas tienen efectos positivos significativos en el bienestar, la depresión y la ansiedad. Estos hallazgos subrayan el potencial de los enfoques centrados en los rasgos luminosos para mejorar la salud mental y el funcionamiento psicológico.

Otro concepto relevante en el estudio de los rasgos luminosos es el de "floreCIMIENTO" (flourishing), introducido por (Keyes, 2002) y desarrollado posteriormente por otros investigadores como (Seligman, Steen, & Park, Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions., 2005). El florecimiento se refiere a un estado de funcionamiento óptimo caracterizado por la presencia de emociones positivas, compromiso, relaciones

positivas, significado y logro. Los rasgos luminosos pueden considerarse como facilitadores del florecimiento, proporcionando los recursos psicológicos necesarios para alcanzar y mantener este estado de bienestar óptimo.

Es importante señalar que el estudio de los rasgos luminosos no implica ignorar los aspectos negativos de la experiencia humana. De hecho, la psicología positiva reconoce la importancia de la resiliencia y la capacidad de afrontar adversidades como componentes cruciales del bienestar. Los rasgos luminosos, como el optimismo y la perseverancia, pueden desempeñar un papel fundamental en la construcción de resiliencia y en la superación de desafíos (Reivich, 2002).

En el ámbito de las relaciones interpersonales, los rasgos luminosos juegan un papel crucial. La investigación ha demostrado que las personas que exhiben rasgos como la gratitud, la compasión y el perdón tienden a tener relaciones más satisfactorias y duraderas (Fredrickson & Gable, 2014). Estos rasgos no solo benefician al individuo que los posee, sino que también tienen un efecto positivo en sus interacciones sociales, creando un ciclo virtuoso de bienestar social.

## **2.2. Teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance)**

La teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance) representa un enfoque integral para comprender y desarrollar el potencial humano en diversos contextos, incluido el ámbito organizacional. Esta teoría, que emerge de la confluencia de varias corrientes de investigación en psicología y ciencias del comportamiento, propone que estos cuatro componentes interactúan de manera dinámica para influir en el desempeño y el bienestar individual y colectivo.

El componente de Carácter (Character) se basa en gran medida en el trabajo de (Seligman, Steen, & Park, 2005) sobre las fortalezas y virtudes del carácter. Este elemento se refiere a las cualidades morales y éticas que guían el comportamiento de un individuo. Incluye rasgos como la integridad, la compasión, la valentía y la perseverancia. La investigación ha demostrado que el desarrollo del carácter no solo contribuye al bienestar personal, sino que

también puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la efectividad en diversos roles y contextos (Niemec, 2012).

La Adaptabilidad, el segundo componente de CAMP, se refiere a la capacidad de un individuo para ajustarse eficazmente a circunstancias cambiantes. Este concepto tiene sus raíces en la teoría de la adaptación cognitiva de (Taylor & Brown, 1988) que sugiere que ciertas ilusiones positivas pueden facilitar la adaptación a situaciones estresantes o adversas. En el contexto de CAMP, la adaptabilidad se extiende más allá de la mera supervivencia para abarcar la capacidad de prosperar en entornos dinámicos y desafiantes.

La investigación sobre adaptabilidad ha demostrado su importancia crítica en diversos ámbitos de la vida. Por ejemplo, (PloyHart & Bliese, 2006)) desarrollaron la teoría de la adaptabilidad individual (I-ADAPT), que propone que la adaptabilidad es un constructo estable que influye en cómo los individuos interpretan y responden a diferentes situaciones. Esta teoría ha sido particularmente influyente en la comprensión de la adaptabilidad en contextos laborales y organizacionales.

El Mindset, o mentalidad, constituye el tercer pilar de la teoría CAMP. Este concepto se basa en gran medida en el trabajo de Carol Dweck sobre las teorías implícitas de la inteligencia y la personalidad. (Dweck, 2006) distingue entre una mentalidad fija, que ve las habilidades como inmutables, y una mentalidad de crecimiento, que considera que las habilidades pueden desarrollarse a través del esfuerzo y el aprendizaje. En el contexto de CAMP, el mindset se refiere a las creencias fundamentales que un individuo tiene sobre su capacidad para crecer, aprender y cambiar.

La investigación ha demostrado que el tipo de mentalidad que una persona adopta puede tener un impacto profundo en su motivación, resiliencia y rendimiento. Por ejemplo, un estudio longitudinal realizado por (Blackwell, 2007) encontró que los estudiantes con una mentalidad de crecimiento mostraban trayectorias de rendimiento académico más positivas que aquellos con una mentalidad fija, especialmente cuando se enfrentaban a desafíos. Estos hallazgos subrayan la importancia de cultivar una mentalidad de crecimiento como parte del desarrollo personal y profesional.

El componente final de CAMP, Performance (Rendimiento), se refiere a la capacidad de un individuo para ejecutar tareas y alcanzar objetivos de manera efectiva. Este elemento integra aspectos de teorías bien establecidas sobre el rendimiento, como la teoría de la fijación de objetivos de (Locke & Latham, 2002) que postula que los objetivos específicos y desafiantes conducen a un mayor rendimiento que los objetivos vagos o fáciles. En el contexto de CAMP, el rendimiento se conceptualiza no solo como el logro de resultados, sino también como la capacidad de mantener un alto nivel de desempeño a lo largo del tiempo.

Un aspecto crucial de la teoría CAMP es la interconexión entre sus cuatro componentes. Por ejemplo, un carácter fuerte puede proporcionar la base ética y motivacional para la adaptabilidad, mientras que una mentalidad de crecimiento puede facilitar la adaptación a nuevas circunstancias y la mejora continua del rendimiento. Esta interacción dinámica sugiere que el desarrollo en un área puede tener efectos positivos en las demás, creando un ciclo virtuoso de crecimiento y mejora.

La aplicación de la teoría CAMP en contextos organizacionales ha generado un creciente interés en los últimos años. (Luthans & Morgan, Psychological capital and beyond., 2015) han argumentado que el desarrollo de estos cuatro componentes puede contribuir significativamente al capital psicológico de los empleados, un constructo que ha demostrado tener una relación positiva con el rendimiento laboral, la satisfacción y el compromiso organizacional. Esto sugiere que las intervenciones basadas en CAMP podrían ser particularmente valiosas para las organizaciones que buscan mejorar el bienestar y el rendimiento de sus empleados.

Un aspecto particularmente relevante de CAMP es su énfasis en la adaptabilidad, especialmente en el contexto de un mundo laboral cada vez más volátil e incierto. La investigación de (Pulakos & Arad, 2000) sobre la adaptabilidad en el trabajo ha identificado ocho dimensiones de comportamiento adaptativo, que van desde el manejo del estrés hasta el aprendizaje de nuevas tareas y tecnologías. Estas dimensiones se alinean estrechamente con el componente de adaptabilidad de CAMP, subrayando la importancia de este constructo en el éxito profesional contemporáneo.

La teoría CAMP también tiene implicaciones significativas para el desarrollo de liderazgo. Los líderes que ejemplifican los principios de CAMP - mostrando un carácter sólido,

adaptabilidad ante los desafíos, una mentalidad de crecimiento y un alto rendimiento - pueden ser particularmente efectivos en inspirar y guiar a otros. Esto se alinea con los hallazgos de la investigación sobre liderazgo auténtico (Avolio & Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005) que enfatiza la importancia de la autoconciencia, la transparencia relacional y el procesamiento equilibrado en el liderazgo efectivo.

Es importante reconocer que, si bien la teoría CAMP ofrece un marco integral para el desarrollo humano, su implementación práctica puede presentar desafíos. Desarrollar intervenciones efectivas que aborden simultáneamente los cuatro componentes requiere un enfoque sofisticado y multifacético. Además, la medición precisa de estos constructos, especialmente en contextos organizacionales, sigue siendo un área activa de investigación y desarrollo.

La teoría CAMP representa un avance significativo en nuestra comprensión del desarrollo humano y el rendimiento. Al integrar conceptos clave de la psicología positiva, la psicología organizacional y las ciencias del comportamiento, CAMP ofrece un marco holístico para el crecimiento personal y profesional. A medida que la investigación en este campo continúa evolucionando, es probable que veamos aplicaciones cada vez más refinadas y efectivas de este modelo en diversos contextos, desde la educación hasta el desarrollo organizacional.

### **2.3. Rasgos luminosos en el contexto empresarial**

El concepto de rasgos luminosos en el contexto empresarial ha ganado considerable atención en las últimas décadas, a medida que las organizaciones reconocen la importancia del capital humano en el logro de sus objetivos estratégicos. Estos rasgos, que abarcan características como el optimismo, la resiliencia, la empatía y la integridad, se consideran fundamentales para el éxito individual y colectivo en el entorno laboral moderno. La investigación de (Luthans & Morgan, Psychological capital and beyond., 2015) sobre el capital psicológico positivo ha sido particularmente influyente en este campo, demostrando cómo cualidades como la autoeficacia, la esperanza y el optimismo pueden contribuir significativamente al rendimiento organizacional.

En el ámbito del liderazgo empresarial, los rasgos luminosos han demostrado ser especialmente relevantes. Un estudio longitudinal realizado por (Peterson & Wallumbwa, 2008) encontró que los líderes que exhibían altos niveles de optimismo, esperanza y resiliencia tenían un impacto positivo en el rendimiento de sus equipos y en los resultados financieros de sus organizaciones. Estos hallazgos subrayan la importancia de cultivar estos rasgos no solo a nivel individual, sino también como parte de la cultura organizacional.

La inteligencia emocional, un concepto estrechamente relacionado con los rasgos luminosos, ha emergido como un predictor clave del éxito en el entorno empresarial. (Asare, 2016) argumenta que la inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, es a menudo más crucial para el éxito profesional que las habilidades técnicas o el coeficiente intelectual. Esta perspectiva ha llevado a muchas organizaciones a invertir en programas de desarrollo de inteligencia emocional para sus empleados.

La creatividad y la innovación, rasgos luminosos esenciales en la economía del conocimiento, han sido objeto de extenso estudio en el contexto empresarial. (Amabile, 1996) propone un modelo componencial de creatividad que enfatiza la importancia de la motivación intrínseca, las habilidades relevantes para el dominio y los procesos creativos. Las organizaciones que fomentan estos elementos tienden a ser más innovadoras y adaptables en entornos de mercado cambiantes.

El concepto de "engagement" o compromiso laboral, otro rasgo luminoso crucial en el ámbito empresarial, ha sido ampliamente investigado por (Schaufeli & Salanova, 2002). Definen el engagement como un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. Los empleados con altos niveles de engagement tienden a ser más productivos, leales y propensos a ir más allá de sus responsabilidades formales en beneficio de la organización.

La resiliencia, un rasgo luminoso particularmente valioso en tiempos de incertidumbre y cambio, ha ganado prominencia en la literatura empresarial. (Coutu, 2002) argumenta que las organizaciones resilientes comparten tres características: una firme aceptación de la realidad, una profunda creencia de que la vida tiene sentido y una extraordinaria capacidad

para improvisar. Estas cualidades permiten a las empresas no solo sobrevivir a las crisis, sino también prosperar en condiciones adversas.

La autenticidad, otro rasgo luminoso crucial en el liderazgo empresarial, ha sido explorada en profundidad por (Avolio, 2005) Su teoría del liderazgo auténtico propone que los líderes que son fieles a sus valores, transparentes en sus relaciones y consistentes en sus acciones son más efectivos en inspirar y motivar a sus seguidores. Este enfoque ha ganado tracción en un mundo empresarial que valora cada vez más la transparencia y la integridad.

El mindfulness, o atención plena, es un rasgo luminoso que ha ganado considerable atención en el ámbito empresarial en los últimos años. (Hülshager & Alberts, 2013) encontraron que los empleados que practican mindfulness reportan mayores niveles de satisfacción laboral y menor agotamiento emocional. Muchas organizaciones han comenzado a implementar programas de mindfulness como parte de sus estrategias de bienestar y desarrollo profesional.

La curiosidad y el aprendizaje continuo son rasgos luminosos que se han vuelto cada vez más valorados en el entorno empresarial actual. (Dweck, 2006) argumenta que una mentalidad de crecimiento, caracterizada por la creencia de que las habilidades pueden desarrollarse a través del esfuerzo y el aprendizaje, es crucial para el éxito a largo plazo. Las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje continuo tienden a ser más adaptables y competitivas en mercados dinámicos.

La colaboración y el trabajo en equipo, rasgos luminosos esenciales en la mayoría de los entornos empresariales modernos, han sido objeto de extenso estudio (Edmonson, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, 1999) introduce el concepto de "seguridad psicológica" en los equipos, argumentando que los entornos donde los miembros se sienten seguros para tomar riesgos interpersonales son más propensos a aprender, innovar y rendir a altos niveles. Este hallazgo ha influido significativamente en las prácticas de gestión de equipos en muchas organizaciones.

La empatía, un rasgo luminoso fundamental para las relaciones interpersonales en el ámbito empresarial, ha ganado reconocimiento como una habilidad de liderazgo crucial. (Goleman D. , 2017) argumentan que los líderes empáticos son más efectivos en motivar a sus equipos, navegar conflictos y crear un clima emocional positivo en la organización. Esta perspectiva

ha llevado a muchas empresas a priorizar el desarrollo de habilidades empáticas en sus programas de formación de liderazgo.

La proactividad, otro rasgo luminoso valorado en el contexto empresarial, ha sido estudiada extensamente por (Bateman & Crant, 1993) definen la personalidad proactiva como la disposición a iniciar cambios en el entorno, en lugar de simplemente reaccionar a las circunstancias. Los empleados proactivos tienden a identificar oportunidades, mostrar iniciativa y perseverar hasta lograr un cambio significativo, cualidades altamente valoradas en entornos empresariales dinámicos.

La gratitud, aunque tradicionalmente no se ha considerado un rasgo empresarial, ha emergido como un rasgo luminoso con impacto significativo en el lugar de trabajo. (Fehr & Fulmer, 2016) exploran cómo la gratitud puede mejorar el bienestar de los empleados, fortalecer las relaciones laborales y aumentar la productividad. Las organizaciones que fomentan una cultura de agradecimiento tienden a experimentar mayores niveles de compromiso y satisfacción entre sus empleados.

En conclusión, los rasgos luminosos en el contexto empresarial abarcan una amplia gama de características que contribuyen al éxito individual y organizacional. Desde la resiliencia y la empatía hasta la creatividad y la proactividad, estos rasgos juegan un papel crucial en la navegación de los desafíos del mundo empresarial moderno. A medida que las organizaciones continúan reconociendo el valor de estos atributos, es probable que veamos un énfasis creciente en su desarrollo y cultivo como parte integral de las estrategias de gestión del talento y desarrollo organizacional.

## **2.4. Importancia de los rasgos positivos en el desempeño laboral**

El estudio de los rasgos positivos y su influencia en el desempeño laboral ha experimentado un notable auge en las últimas décadas, revolucionando la comprensión de la psicología organizacional. Esta línea de investigación, que se aleja del tradicional enfoque en la patología y las deficiencias, ha demostrado que las características psicológicas positivas de los empleados pueden tener un impacto significativo en diversos aspectos del rendimiento laboral. Un estudio seminal de Luthans et al. (2007) introdujo el concepto de capital

psicológico, que engloba cuatro rasgos positivos clave: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. Sus hallazgos revelaron que estos rasgos, tanto individual como colectivamente, están asociados con mejoras sustanciales en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño.

La importancia de los rasgos positivos en el entorno laboral se extiende más allá del rendimiento individual, influyendo también en la dinámica de los equipos y la cultura organizacional. Fredrickson (2001), en su teoría de la ampliación y construcción de las emociones positivas, argumenta que las emociones positivas no solo señalan el bienestar, sino que también lo producen, creando espirales ascendentes de funcionamiento óptimo. En el contexto laboral, esto se traduce en una mayor creatividad, mejores relaciones interpersonales y una mayor capacidad para afrontar desafíos. Un estudio longitudinal realizado por Avey et al. (2011) demostró que los empleados con altos niveles de capital psicológico no solo tenían un mejor desempeño, sino que también mostraban menos intenciones de abandono y comportamientos contraproducentes en el trabajo.

### **III. Aplicación de los rasgos luminosos en la empresa**

#### **3.1. Identificación de rasgos luminosos relevantes para el entorno empresarial**

La identificación de rasgos luminosos relevantes para el entorno empresarial representa un desafío particular en la intersección de la psicología organizacional y la gestión estratégica de recursos humanos. Estos rasgos, caracterizados por su capacidad para potenciar el rendimiento individual y colectivo, han emergido como elementos fundamentales en la construcción de organizaciones resilientes y adaptativas. En primer lugar, es importante reconocer que la conceptualización de estos rasgos ha evolucionado significativamente desde los primeros estudios sobre rasgos de personalidad en el ámbito laboral.

Ante todo, la autoeficacia se perfila como un rasgo luminoso de particular relevancia en el contexto empresarial. (Bandura, 1997) define la autoeficacia como la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir logros

determinados. En el ámbito laboral, la autoeficacia se traduce en una mayor persistencia frente a los desafíos, una mejor gestión del estrés y una mayor propensión a asumir tareas desafiantes. (Stajkovic & Luthans, 1998) demostraron a través de un metaanálisis que la autoeficacia está significativamente correlacionada con el desempeño laboral en diversos contextos organizacionales.

De modo accesorio, la inteligencia emocional emerge como otro rasgo luminoso crítico en el entorno empresarial contemporáneo. (Mayer & Salovey, 1997) conceptualizan la inteligencia emocional como la capacidad de percibir, comprender, gestionar y utilizar las emociones de manera efectiva. En el contexto laboral, este rasgo se manifiesta en una mayor capacidad para navegar relaciones interpersonales complejas, gestionar conflictos y liderar equipos de manera efectiva. Un estudio longitudinal realizado por (Carmeli & Yitzhak, 2009) reveló que los empleados con altos niveles de inteligencia emocional demostraban un mejor desempeño laboral y una mayor satisfacción en sus roles.

Algo semejante ocurre con la resiliencia, un rasgo luminoso que ha ganado prominencia en la literatura organizacional, especialmente en contextos de incertidumbre y cambio rápido. (Luthans F. , 2002) define la resiliencia en el ámbito laboral como la capacidad psicológica positiva de recuperarse, o incluso prosperar, ante la adversidad, la incertidumbre, el conflicto y el fracaso. Las organizaciones que fomentan la resiliencia entre sus empleados tienden a adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado y a mantener un alto rendimiento incluso en condiciones adversas.

Cabe destacar que el optimismo, como rasgo luminoso, desempeña un papel fundamental en la configuración de entornos laborales positivos y productivos. (Seligman M. , 2011) describe el optimismo como una disposición o actitud asociada con una expectativa sobre el futuro material o social que el evaluador considera deseable para su propio beneficio o placer. En el contexto empresarial, el optimismo se traduce en una mayor persistencia hacia los objetivos, una mejor capacidad para identificar oportunidades y una mayor resiliencia frente a los reveses. Un estudio realizado por (Luthans, Avolio, & Walumbwa, 2005) demostró que el optimismo estaba positivamente relacionado con el desempeño, la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Es importante señalar que la proactividad emerge como un rasgo luminoso particularmente valioso en entornos empresariales dinámicos. (Bateman & Crant, 1993) definen la personalidad proactiva como la disposición a iniciar cambios en el entorno, en lugar de simplemente reaccionar a las circunstancias. Los empleados proactivos tienden a identificar oportunidades, mostrar iniciativa y perseverar hasta lograr un cambio significativo. Un estudio meta-analítico realizado por (Fuller & Laura, 2009) reveló que la proactividad estaba significativamente relacionada con el desempeño laboral, el éxito en la carrera y el comportamiento innovador.

Por otra parte, la curiosidad y el aprendizaje continuo se han identificado como rasgos luminosos cruciales en la era de la economía del conocimiento. (Kashdan & Disabato, 2020) definen la curiosidad como el reconocimiento, búsqueda y deseo de explorar oportunidades novedosas, desafiantes e inciertas. En el contexto laboral, la curiosidad se manifiesta en una mayor apertura a nuevas ideas, una mayor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y una mayor propensión a la innovación. Un estudio realizado por (Gino, 2020) en Harvard Business Review demostró que la curiosidad en el lugar de trabajo estaba asociada con una toma de decisiones más acertada, mayor creatividad en la resolución de problemas y mejores relaciones de equipo.

Asimismo, la empatía ha emergido como un rasgo luminoso fundamental en el desarrollo de liderazgo efectivo y la construcción de culturas organizacionales inclusivas. (Goleman F. , 2021) argumentan que la empatía es una competencia esencial para los líderes, permitiéndoles comprender y responder adecuadamente a las necesidades y preocupaciones de sus equipos. En el entorno empresarial, la empatía se traduce en una mejor comunicación, una mayor capacidad para gestionar conflictos y un ambiente de trabajo más colaborativo. Un estudio realizado por el Center for Creative Leadership encontró que los gerentes que demostraban altos niveles de empatía eran percibidos como mejores líderes por sus subordinados y tenían equipos con mayor rendimiento (Gentry, 2024).

En última instancia, la integridad se perfila como un rasgo luminoso indispensable en la construcción de organizaciones éticas y sostenibles. (Palanski & Yammarino, 2008) definen la integridad en el contexto organizacional como la consistencia entre las palabras y las acciones de un individuo. En el ámbito empresarial, la integridad se manifiesta en la toma de

decisiones éticas, la transparencia en la comunicación y la construcción de relaciones de confianza. Un estudio realizado por (Engelbrecht & Heine, 2017) demostró que la integridad de los líderes estaba positivamente relacionada con el compromiso organizacional de los empleados y la satisfacción laboral.

La identificación y el cultivo de estos rasgos luminosos en el entorno empresarial representan una oportunidad significativa para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño, adaptabilidad y sostenibilidad a largo plazo. La investigación continua en este campo promete proporcionar insights valiosos para el diseño de intervenciones y programas de desarrollo que potencien estos rasgos en todos los niveles de la organización, desde los empleados de primera línea hasta los líderes ejecutivos.

### **3.2. Estrategias para fomentar rasgos luminosos en los empleados**

El desarrollo de estrategias para fomentar rasgos luminosos en los empleados se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones que buscan mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. Estas estrategias, fundamentadas en la investigación psicológica y organizacional, tienen como objetivo cultivar y potenciar aquellas características que no solo mejoran el desempeño individual, sino que también contribuyen a crear culturas organizacionales más resilientes, innovadoras y adaptativas.

En primer lugar, la implementación de programas de desarrollo basados en fortalezas emerge como una estrategia fundamental para fomentar rasgos luminosos. Este enfoque, arraigado en la psicología positiva, se centra en identificar y potenciar las fortalezas individuales de los empleados, en lugar de concentrarse únicamente en corregir debilidades. (Hodges & Clifton, 2004) argumentan que este método no solo mejora el rendimiento, sino que también aumenta el compromiso y la satisfacción laboral. Un estudio realizado por (Rigoni & Asplund, 2016) reveló que los empleados que tienen la oportunidad de utilizar sus fortalezas diariamente son seis veces más propensos a estar comprometidos con su trabajo y tres veces más propensos a reportar una excelente calidad de vida.

Cabe destacar que la creación de un ambiente de trabajo psicológicamente seguro desempeña un papel crucial en el fomento de rasgos luminosos. (Edmonson, 1999) define la seguridad psicológica como la creencia compartida de que el equipo es seguro para la toma de riesgos interpersonales. En un entorno psicológicamente seguro, los empleados se sienten cómodos expresando sus ideas, admitiendo errores y buscando retroalimentación, lo que facilita el desarrollo de rasgos como la curiosidad, la proactividad y la resiliencia. Un estudio longitudinal realizado por (Google, 2015) identificó la seguridad psicológica como el factor más importante para el éxito de los equipos, subrayando su relevancia en el fomento de rasgos luminosos.

Por otra parte, la implementación de programas de mentoría y coaching personalizado se perfila como una estrategia efectiva para cultivar rasgos luminosos en los empleados. Estas intervenciones proporcionan un espacio de apoyo y desarrollo individualizado que permite a los empleados explorar y potenciar sus fortalezas únicas (Eby, Allen, & Evans, 2008) realizaron un metaanálisis que demostró que la mentoría está asociada con una variedad de resultados positivos, incluyendo una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño. Asimismo, el coaching ejecutivo ha demostrado ser particularmente efectivo en el desarrollo de habilidades de liderazgo y rasgos como la inteligencia emocional y la resiliencia (Jons, 2015)

Es importante señalar que la promoción del aprendizaje continuo y el desarrollo profesional juega un papel fundamental en el fomento de rasgos luminosos. Las organizaciones que crean una cultura de aprendizaje no solo mejoran las habilidades técnicas de sus empleados, sino que también cultivan rasgos como la curiosidad, la adaptabilidad y la proactividad (Marsick & Watkins, 2003) argumentan que las organizaciones que aprenden son más capaces de adaptarse a los cambios del entorno y mantener una ventaja competitiva. Un estudio realizado por (Deloitte, 2019) reveló que las organizaciones con culturas de aprendizaje sólidas tienen un 37% más de probabilidades de ser innovadoras y un 32% más de probabilidades de alcanzar primero los resultados financieros deseados.

Algo semejante ocurre con la implementación de prácticas de mindfulness en el lugar de trabajo, una estrategia que ha ganado considerable atención en los últimos años por su capacidad para fomentar rasgos luminosos como la atención plena, la resiliencia y la

regulación emocional. (Hulsigers & Alberts, 2012) ) realizaron un estudio que demostró que las intervenciones de mindfulness en el lugar de trabajo pueden reducir el agotamiento emocional y aumentar la satisfacción laboral. Además, (Good & Lyddy, 2015) argumentan que el mindfulness puede mejorar aspectos clave del desempeño laboral, incluyendo la toma de decisiones y las relaciones interpersonales.

De modo accesorio, la creación de oportunidades para el trabajo significativo y con propósito emerge como una estrategia crucial para fomentar rasgos luminosos en los empleados. Cuando los individuos perciben que su trabajo tiene un impacto positivo y está alineado con sus valores personales, tienden a desarrollar rasgos como el optimismo, la perseverancia y el compromiso. (Steger & Dik, 2012) encontraron que el trabajo significativo está asociado con mayores niveles de bienestar y compromiso organizacional. Un estudio realizado por (pwc, 2016) reveló que el 79% de los líderes empresariales considera que el propósito es fundamental para el éxito de sus organizaciones, subrayando la importancia de esta estrategia.

En este mismo orden de ideas, la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo se presenta como una estrategia efectiva para cultivar rasgos luminosos como la empatía, la inteligencia social y la adaptabilidad. Las organizaciones que fomentan una cultura de colaboración no solo mejoran la innovación y la resolución de problemas, sino que también crean un entorno propicio para el desarrollo de habilidades interpersonales cruciales. Un estudio realizado por el Institute for Corporate Productivity encontró que las empresas que promueven la colaboración tienen cinco veces más probabilidades de ser de alto rendimiento (Samdal, 2017).

A título ilustrativo, la implementación de programas de bienestar integral emerge como una estrategia holística para fomentar rasgos luminosos en los empleados. Estos programas, que abordan aspectos físicos, mentales y emocionales del bienestar, crean un entorno propicio para el desarrollo de rasgos como la resiliencia, el optimismo y la autorregulación. Un estudio realizado por RAND Corporation demostró que los programas de bienestar bien diseñados pueden generar un retorno de inversión de 1.5 a 1 en términos de reducción de costos médicos y aumento de la productividad (Mattke & Liu, 2013).

Dentro de este marco, la promoción de la diversidad, equidad e inclusión (DEI) se perfila como una estrategia crucial para fomentar rasgos luminosos como la empatía, la apertura mental y la adaptabilidad cultural. Las organizaciones que crean entornos verdaderamente inclusivos no solo se benefician de una mayor innovación y creatividad, sino que también proporcionan un terreno fértil para el desarrollo de habilidades interpersonales avanzadas. McKinsey & Company encontró que las empresas en el cuartil superior de diversidad de género en sus equipos ejecutivos tenían un 25% más de probabilidades de tener una rentabilidad superior al promedio (McKinsey & Company, 2020).

Por su parte, la implementación de sistemas de retroalimentación continua y desarrollo de carrera transparentes juega un papel fundamental en el fomento de rasgos luminosos como la proactividad, la autoconciencia y la orientación al crecimiento. Estos sistemas proporcionan a los empleados una comprensión clara de su desempeño y oportunidades de desarrollo, fomentando una mentalidad de crecimiento.

La implementación de estrategias para fomentar rasgos luminosos en los empleados requiere un enfoque multifacético y sostenido que integre diversos aspectos del desarrollo personal y organizacional. Desde la creación de entornos psicológicamente seguros hasta la promoción de la diversidad y la inclusión, estas estrategias no solo mejoran el desempeño individual y organizacional, sino que también contribuyen a crear lugares de trabajo más humanos, resilientes y adaptables. A medida que las organizaciones continúan navegando en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, la inversión en el desarrollo de estos rasgos luminosos se perfila como un imperativo estratégico para el éxito sostenible a largo plazo.

### **3.3. Casos de estudio**

#### *3.3.1. Decathlon: Fomento del trabajo en equipo y convivencias*

Para empezar con el análisis de Decathlon es fundamental comprender cómo Decathlon ha logrado consolidar una cultura empresarial que fomenta el trabajo en equipo y las convivencias entre sus colaboradores. Esta empresa, líder en el sector deportivo, ha desarrollado una estrategia integral que va más allá de la mera venta de productos, centrándose en la creación de un ambiente laboral que promueve la colaboración y el crecimiento conjunto. Desde su fundación en 1976, Decathlon ha evolucionado hasta

convertirse en un referente no solo en la industria del deporte, sino también en la gestión del talento humano (Decathlon, 2024). La compañía ha comprendido que el éxito en el mercado competitivo actual no solo depende de la calidad de sus productos, sino también de la cohesión y el compromiso de sus equipos.

Ante todo, es importante destacar que la filosofía de Decathlon se basa en cuatro valores fundamentales: vitalidad, responsabilidad, generosidad y autenticidad. Estos principios no son meras declaraciones corporativas, sino que se traducen en acciones concretas que permean todas las áreas de la empresa. La vitalidad se manifiesta en la energía y el entusiasmo con que los colaboradores abordan sus tareas diarias, mientras que la responsabilidad se refleja en la autonomía que se les otorga para tomar decisiones. Por su parte, la generosidad fomenta un ambiente de apoyo mutuo, y la autenticidad promueve relaciones laborales basadas en la honestidad y la transparencia. Estos valores constituyen la columna vertebral de la cultura organizacional de Decathlon y son el punto de partida para todas sus iniciativas de trabajo en equipo y convivencia (Sánchez & Gallardo, 2016).

De modo accesorio, cabe señalar que Decathlon ha implementado un sistema de formación y desarrollo profesional que refuerza el sentido de pertenencia y la colaboración entre sus empleados. Este sistema, conocido como "recorrido formativo", se inicia desde el primer día de incorporación del colaborador y se extiende a lo largo de toda su trayectoria en la empresa. Lo más destacable de este enfoque es su carácter holístico, que no solo se centra en las habilidades técnicas necesarias para el desempeño del puesto, sino que también aborda competencias transversales como el liderazgo, la comunicación y la resolución de problemas en equipo. Así, se crea un ecosistema de aprendizaje continuo donde cada miembro del equipo se convierte en un agente activo de su propio desarrollo y del de sus compañeros (Decathlon, 2024).

Algo semejante ocurre con la política de promoción interna de Decathlon, que no solo incentiva el crecimiento individual, sino que también fortalece los lazos entre los miembros del equipo. Esta estrategia se basa en el principio de que el talento interno es el mejor activo de la empresa y debe ser cultivado y recompensado. Al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización, Decathlon no solo retiene a sus mejores elementos, sino que también crea una cultura de aspiración y superación colectiva. Los empleados que ascienden

en la jerarquía corporativa llevan consigo el conocimiento profundo de la cultura y los valores de la empresa, lo que facilita la transmisión de estos principios a los nuevos miembros del equipo (Barba, 2014)

Cabe destacar que Decathlon ha desarrollado un innovador programa de accionariado para sus empleados, que ha demostrado ser una herramienta poderosa para fomentar el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Con un 76,55% de colaboradores indefinidos como accionistas, la empresa ha logrado alinear los intereses individuales con los objetivos corporativos de una manera excepcional. Este programa no solo ofrece beneficios económicos a los empleados, sino que también los hace partícipes directos del éxito de la empresa. Como resultado, se ha observado un aumento en la motivación y el compromiso de los equipos, así como una mayor disposición a colaborar en proyectos transversales que benefician a toda la organización (Decathlon, 2024).

En este mismo orden de ideas, es importante mencionar la estrategia de Decathlon para promover la diversidad y la inclusión en sus equipos de trabajo. La empresa ha comprendido que la diversidad no es solo una cuestión de responsabilidad social, sino también una fuente de innovación y creatividad. Al contar con cuatro generaciones diferentes en su plantilla y fomentar la inclusión de personas de distintas nacionalidades y backgrounds, Decathlon crea un ambiente laboral rico en perspectivas y experiencias. Esta diversidad se traduce en equipos más dinámicos y capaces de abordar los desafíos del mercado desde múltiples ángulos. Además, la implementación de un Plan de Igualdad demuestra el compromiso de la empresa con la creación de oportunidades equitativas para todos sus colaboradores (Decathlon, 2024).

Por otra parte, Decathlon ha sabido aprovechar su propia naturaleza como empresa deportiva para fomentar el trabajo en equipo y las convivencias entre sus empleados. La compañía no solo facilita la práctica deportiva de sus colaboradores, sino que la integra como parte fundamental de su cultura corporativa. Organizando eventos deportivos internos, competiciones entre departamentos y actividades al aire libre, Decathlon crea espacios de interacción informal que fortalecen los lazos entre los miembros de los equipos. Estas actividades no solo promueven un estilo de vida saludable, sino que también sirven como catalizadores para la construcción de relaciones más sólidas y la mejora de la comunicación entre los empleados (Caceres & Gargurevich, 2021).

Es conveniente señalar que la estrategia de innovación de Decathlon también juega un papel crucial en el fomento del trabajo en equipo. La empresa ha establecido centros de I+D y diseño donde equipos multidisciplinarios colaboran en el desarrollo de nuevos productos y soluciones. Este enfoque no solo impulsa la creatividad y la innovación, sino que también promueve una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo. Los empleados de diferentes áreas y con diversas especialidades trabajan juntos en proyectos desafiantes, lo que no solo mejora la calidad de los productos finales, sino que también enriquece la experiencia laboral de los participantes. Este modelo de innovación colaborativa se ha convertido en un sello distintivo de Decathlon y en un factor clave para su éxito en el mercado (Decathlon, 2024).

Ahora bien, es importante destacar el papel de la responsabilidad social corporativa en la estrategia de Decathlon para fomentar el trabajo en equipo y las convivencias. A través de su Fundación, la empresa involucra a sus empleados en proyectos sociales que utilizan el deporte como herramienta de integración y desarrollo. Estas iniciativas no solo benefician a las comunidades locales, sino que también crean un sentido de propósito compartido entre los colaboradores. Al trabajar juntos en proyectos de impacto social, los empleados desarrollan un vínculo más profundo entre sí y con la misión de la empresa. Este enfoque de responsabilidad social no solo mejora la imagen pública de Decathlon, sino que también fortalece la cohesión interna y el orgullo de pertenencia de sus equipos (Decathlon, 2024).

De hecho, la estructura organizativa de Decathlon está diseñada para favorecer la colaboración y el trabajo en equipo. La empresa ha adoptado un modelo de gestión horizontal que reduce las jerarquías tradicionales y fomenta la comunicación abierta entre todos los niveles de la organización. Este enfoque no solo agiliza la toma de decisiones, sino que también empodera a los empleados para que asuman responsabilidades y contribuyan con sus ideas. La implementación de espacios de trabajo abiertos y la promoción de reuniones interdepartamentales regulares son ejemplos concretos de cómo Decathlon traduce su filosofía de colaboración en la práctica diaria.

En consecuencia, es evidente que la estrategia de Decathlon para fomentar el trabajo en equipo y las convivencias ha dado frutos tangibles. Según datos internos de la empresa, el 86% de los empleados afirma sentirse orgulloso de trabajar en Decathlon. Este alto nivel de satisfacción laboral no solo se traduce en una menor rotación de personal, sino que también

contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Los equipos cohesionados y comprometidos son más eficientes en la consecución de objetivos y más resilientes frente a los desafíos del mercado. Además, este sentimiento de orgullo y pertenencia se transmite a los clientes a través de un servicio más personalizado y entusiasta, lo que a su vez refuerza la posición de Decathlon como líder en el sector deportivo (Decathlon, 2024).

### ***3.3.1. Decathlon y la teoría CAMP***

Analizando las prácticas de Decathlon bajo el lente de la teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance), se puede observar cómo la empresa implementa estrategias que se alinean con este marco teórico para fomentar los rasgos luminosos en su entorno empresarial:

1. **Character (Carácter):** Decathlon enfatiza fuertemente el desarrollo del carácter de sus empleados a través de sus cuatro valores fundamentales: vitalidad, responsabilidad, generosidad y autenticidad. Estos valores no solo son declaraciones, sino que se integran en las prácticas diarias y en los sistemas de evaluación y desarrollo de la empresa. Por ejemplo, la promoción de la responsabilidad se refleja en la autonomía que se otorga a los empleados para tomar decisiones, fomentando así la integridad y el liderazgo ético.
2. **Adaptability (Adaptabilidad):** La estrategia de Decathlon para promover la adaptabilidad se evidencia en su enfoque hacia la innovación y el aprendizaje continuo. La empresa ha establecido centros de I+D donde equipos multidisciplinarios colaboran en proyectos desafiantes, lo que requiere una constante adaptación a nuevas ideas y métodos de trabajo. Además, su sistema de formación continua y el fomento de la movilidad interna estimulan la flexibilidad y la capacidad de adaptación de los empleados a diferentes roles y responsabilidades.
3. **Mindset (Mentalidad):** Decathlon cultiva una mentalidad de crecimiento entre sus empleados a través de varias iniciativas. Su política de promoción interna y el programa de accionariado para empleados fomentan una mentalidad orientada al crecimiento y al éxito colectivo. La empresa también promueve una cultura de

aprendizaje continuo y mejora, alentando a los empleados a asumir nuevos desafíos y a ver los errores como oportunidades de aprendizaje. Este enfoque se alinea perfectamente con el concepto de "growth mindset" de la teoría CAMP.

4. **Performance (Desempeño):** El énfasis de Decathlon en el desempeño se refleja en su sistema de gestión del rendimiento, que está estrechamente vinculado a los valores de la empresa y a objetivos medibles. La compañía utiliza indicadores de desempeño que no solo miden resultados financieros, sino también la contribución al trabajo en equipo, la innovación y el compromiso con los valores corporativos. Además, su programa de accionariado vincula directamente el desempeño individual y colectivo con recompensas tangibles, incentivando así un alto rendimiento sostenido.

Este análisis muestra cómo Decathlon ha implementado estrategias que se alinean estrechamente con los componentes de la teoría CAMP. La empresa ha creado un entorno que fomenta el desarrollo del carácter, promueve la adaptabilidad, cultiva una mentalidad de crecimiento y enfatiza el alto desempeño. Estas prácticas no solo han contribuido al éxito empresarial de Decathlon, sino que también han creado un ambiente laboral positivo y motivador.

La aplicación práctica de estos principios por parte de Decathlon ofrece valiosas lecciones para otras empresas que buscan implementar estrategias basadas en rasgos luminosos:

1. **Integración de valores:** La forma en que Decathlon ha incorporado sus valores fundamentales en todos los aspectos de la operación de la empresa demuestra cómo se puede desarrollar el carácter de manera sistemática.
2. **Fomento de la innovación:** Los centros de I+D y el enfoque en la colaboración multidisciplinaria muestran cómo se puede promover la adaptabilidad y la mentalidad de crecimiento.
3. **Sistemas de recompensa alineados:** El programa de accionariado para empleados es un ejemplo de cómo alinear el desempeño individual y colectivo con los objetivos de la empresa.

4. **Desarrollo continuo:** El enfoque de Decathlon en la formación continua y el desarrollo profesional ilustra cómo cultivar una mentalidad de crecimiento a largo plazo.
5. **Cultura inclusiva:** La promoción de la diversidad y la inclusión por parte de Decathlon demuestra cómo crear un ambiente que fomente la adaptabilidad y el crecimiento personal.

En conclusión, el caso de Decathlon proporciona un ejemplo práctico de cómo los principios de la teoría CAMP pueden ser implementados efectivamente en un entorno empresarial. Su éxito en la creación de una cultura organizacional fuerte y positiva, junto con su desempeño empresarial sostenido, sugiere que la aplicación de estrategias basadas en rasgos luminosos puede tener un impacto significativo tanto en el clima laboral como en la productividad.

## **IV. Propuesta de implementación**

### **4.1. Diseño de un programa para desarrollar rasgos luminosos en la empresa**

La concepción de un programa efectivo para cultivar rasgos luminosos requiere una arquitectura meticulosa que integre tanto la teoría CAMP como las mejores prácticas organizacionales. Inicialmente, es imperativo realizar un diagnóstico exhaustivo de la cultura empresarial existente, utilizando herramientas como el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) para identificar las brechas entre el estado actual y el deseado en términos de rasgos luminosos.

Tras este análisis, la elaboración de un mapa de competencias específico para la organización se torna crucial. Este mapa debe delinear claramente cómo cada componente de CAMP se manifiesta en comportamientos observables y medibles dentro del contexto único de la empresa. Por ejemplo, para el componente "Character", se podrían definir comportamientos como "demuestra integridad en situaciones de presión ética" o "asume responsabilidad por decisiones difíciles".

La estructuración del programa debe seguir un enfoque modular, permitiendo una personalización según las necesidades individuales y departamentales. Cada módulo debe

abordar un aspecto específico de CAMP, incorporando una variedad de metodologías de aprendizaje. Por ejemplo, el módulo de "Adaptability" podría incluir simulaciones de escenarios de cambio organizacional, ejercicios de resolución de problemas en tiempo real y proyectos interdepartamentales que desafíen a los participantes a adaptarse a nuevos entornos y roles.

La implementación de un sistema de microaprendizaje basado en inteligencia artificial puede revolucionar la entrega de contenido. Este sistema podría analizar patrones de comportamiento y preferencias de aprendizaje para ofrecer píldoras formativas personalizadas, justo en el momento en que el empleado las necesita. Por ejemplo, antes de una reunión importante, el sistema podría enviar un recordatorio sobre técnicas de comunicación asertiva relacionadas con el componente "Performance" de CAMP.

El programa debe integrar un componente de aprendizaje experiencial robusto. Esto podría materializarse a través de la creación de "laboratorios de rasgos luminosos", espacios físicos o virtuales donde los empleados puedan experimentar con nuevos comportamientos en un entorno seguro. Estos laboratorios podrían simular situaciones desafiantes del mundo real, permitiendo a los participantes practicar y recibir feedback inmediato sobre la aplicación de rasgos luminosos.

La formación de "círculos de desarrollo de rasgos luminosos" puede fomentar un aprendizaje colaborativo sostenido. Estos grupos, compuestos por empleados de diferentes niveles y departamentos, se reunirían regularmente para discutir desafíos, compartir éxitos y trabajar en proyectos conjuntos que requieran la aplicación de rasgos luminosos. Este enfoque no solo refuerza el aprendizaje, sino que también crea una red de apoyo dentro de la organización.

## **V. Conclusiones**

El análisis exhaustivo de los rasgos luminosos en el ámbito empresarial, con énfasis en la teoría CAMP (Character, Adaptability, Mindset, Performance), revela su potencial transformador para mejorar el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados. La investigación demuestra que la implementación estratégica de programas basados en estos rasgos puede conducir a una mayor productividad, innovación y satisfacción laboral. El caso de Decathlon ilustra cómo una empresa puede integrar con éxito estos principios en su cultura

organizacional, fomentando un ambiente de trabajo que promueve el crecimiento personal y profesional.

La propuesta de implementación desarrollada en este proyecto ofrece un marco robusto para que las organizaciones cultiven rasgos luminosos de manera sistemática y medible. El diseño modular del programa, que incorpora técnicas innovadoras como el microaprendizaje basado en IA y los laboratorios de rasgos luminosos, proporciona una estructura flexible adaptable a diversas realidades empresariales. Los métodos de evaluación y seguimiento propuestos, incluyendo el Índice de Rasgos Luminosos y el portfolio digital, ofrecen herramientas concretas para medir el progreso y demostrar el impacto tangible de estas iniciativas en el rendimiento organizacional.

Sin embargo, la implementación de tales programas no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, la necesidad de personalización para diferentes grupos de empleados, y las consideraciones éticas en torno a la privacidad y el uso de datos personales son obstáculos significativos que requieren atención cuidadosa. Las estrategias propuestas, como la creación de equipos de embajadores de rasgos luminosos y el establecimiento de comités éticos, ofrecen vías prometedoras para abordar estos retos de manera proactiva y sostenible.

En última instancia, este proyecto subraya la importancia de adoptar un enfoque holístico y a largo plazo en el desarrollo de rasgos luminosos en el entorno empresarial. La alineación de estos esfuerzos con la estrategia global de la organización, la cultura corporativa y los sistemas de gestión del talento es crucial para su éxito. A medida que las empresas continúan navegando en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil, la inversión en el desarrollo de rasgos luminosos emerge no solo como una estrategia de recursos humanos, sino como un imperativo estratégico para la construcción de organizaciones resilientes, adaptativas y altamente performantes.

## Bibliografía

- Amabile, .. (1 de Agosto de 1996). *Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity."*. Recuperado el 25 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/1996-97996-000>
- Asare, J. (11 de Abril de 2016). *Emotional Intelligence as an Essential Factor for the Successful Management and Financial Administration of Projects and Programs.* Recuperado el 27 de julio de 2024, de Scientific Research: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=65660>
- Avey, J., & Reichard, R. (1 de junio de 2011). *Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance.* Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2011-14267-002>
- Avolio, B. (1 de junio de 2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.* Recuperado el 27 de julio de 2024, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984305000263?via%3Dihub>
- Avolio, B., & Gardner, W. (2 de junio de 2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.* Recuperado el 25 de julio de 2024, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984305000263?via%3Dihub>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2 de Junio de 2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward.* Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2016-48454-001>
- Bandura, A. (1 de Julio de 1997). *Self-Efficacy.* Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Stanford University: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7953477/mod\\_resource/content/1/Self-Efficacy\\_%20The%20Exercise%20of%20Control.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7953477/mod_resource/content/1/Self-Efficacy_%20The%20Exercise%20of%20Control.pdf)

- Barba, I. (2 de Septiembre de 2014). *La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación* *Managerial ability as a mediator between training and innovation*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000092>
- Bateman, T., & Crant, J. (1 de Diciembre de 1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/1993-27970-001>
- Bateman, T., & Crant, M. (1 de Marzo de 1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Recuperado el 27 de julio de 2024, de Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030140202>
- Blackwell, L. (28 de Febrero de 2007). *Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention*. Recuperado el 24 de julio de 2024, de SRCD: <https://srcd.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x>
- Caceres, S., & Gargurevich, R. (1 de Junio de 2021). *Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Comportamientos Interpersonales en el Deporte en deportistas universitarios de Lima*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Scielo: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162021000100001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162021000100001)
- Canervale, J., & Hatak, I. (16 de Agosto de 2020). *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de NIH: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7241356/>
- Carmeli, A., & Yitzhak, M. (12 de Enero de 2009). *The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Emerald insight: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940910922546/full/html>

- Cloninger, R. (11 de Abril de 2005). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de Researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/247714821\\_Character\\_Strengths\\_and\\_Virtues\\_A\\_Handbook\\_and\\_Classification](https://www.researchgate.net/publication/247714821_Character_Strengths_and_Virtues_A_Handbook_and_Classification)
- Coutu, D. (1 de Mayo de 2002). *How Resilience Works*. Recuperado el 26 de julio de 2024, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Decathlon. (2 de Febrero de 2024). *El mejor lugar para ti, DEPORTISTA*. Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de Decathlon: <https://trabajaconnosotros.decathlon.es/>
- Deloitte. (1 de Diciembre de 2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)
- Dweck, S. (2 de Diciembre de 2006). *Mindset: The new psychology of success*. Recuperado el 25 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2006-08575-000>
- Eby, L., Allen, T., & Evans, S. (5 de Abril de 2008). *Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107000401?via%3Dihub>
- Edmonson, A. (2 de Diciembre de 1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Recuperado el 25 de julio de 2024, de Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>
- Edmonson, A. (2 de Junio de 1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Recuperado el 24 de Agosto de 2024, de Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>
- Engelbrecht, A., & Heine, F. (2 de Octubre de 2017). *Integrity, ethical leadership, trust and work engagement*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de emerald insight:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2015-0237/full/html>

Fehr, R., & Fulmer, A. (27 de Febrero de 2016). *The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations*. Recuperado el 27 de julio de 2024, de Academy of Management: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2014.0374>

Frederickson, B. (1 de Mayo de 2001). *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNET: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.56.3.218>

Fredrickson, A., & Gable, S. (1 de junio de 2014). *The social functions of the emotion of gratitude via expression*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APÁ PsycNett: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0032701>

Fuller, B., & Laura, M. (2 de Noviembre de 2009). *Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2009-22608-003>

GALLUP. (2 de Diciembre de 2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de GALLUP: <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>

Gentry, B. (8 de Abril de 2024). *The Importance of Empathy in the Workplace*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Center for Creative Leadership: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/empathy-in-the-workplace-a-tool-for-effective-leadership/>

Gino, F. (1 de Octubre de 2020). *The Business Case for Curiosity*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/09/the-business-case-for-curiosity>

Goleman, D. (18 de Agosto de 2017). *Emotional Intelligence*. Recuperado el 27 de julio de 2024, de Bantam Books: <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>

Goleman, F. (2 de Septiembre de 2021). *Primal Leadership*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de [dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf](http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf)

Good, D., & Lyddy, C. (19 de Noviembre de 2015). *Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review*. Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206315617003>

Google. (2 de julio de 2015). *The five keys to a successful Google team*. Recuperado el 13 de Agosto de 2024, de GOOGLE: <https://rework.withgoogle.com/jp/>

Harter, J., & Schmidt, F. (18 de Noviembre de 2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.2.268>

Hodges, T., & Clifton, D. (2 de julio de 2004). *Strengths-Based Development in Practice*. Recuperado el 13 de Agosto de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2004-21028-019>

Hulsheger, U., & Alberts, H. (31 de Diciembre de 2012). *Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction*. Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de NIH: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23276118/>

Hülshager, U., & Alberts, H. (1 de Agosto de 2013). *Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction*. Recuperado el 26 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0031313>

Jons, R. (14 de Abril de 2015). *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Journal of Occupational and Organizational Psychology: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12119>

- Kashdan, T., & Disabato, D. (13 de Abril de 2020). *The Five-Dimensional Curiosity Scale Revised (5DCR): Briefer subscales while separating overt and covert social curiosity*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de ScienceDirect: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S019188692030026X>
- Keyes, C. (1 de Agosto de 2002). *The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de JSTOR: <https://www.jstor.org/stable/3090197?origin=crossref>
- Locke, E., & Latham, B. (1 de Noviembre de 2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2002-15790-003?doi=1>
- Luthans, F. (14 de julio de 2002). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.165>
- Luthans, F., & Morgan, Y. (1 de julio de 2015). *Psychological capital and beyond*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2015-14665-000>
- Luthans, F., Avolio, B., & Walumbwa, F. (1 de Enero de 2005). *The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2007-06827-003>
- Marsick, V., & Watkins, K. (1 de Mayo de 2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422303005002002>
- Mattke, S., & Liu, H. (30 de Mayo de 2013). *Workplace Wellness Programs Study*. Recuperado el 18 de Agosto de 2024, de RAND: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR254.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR254.html)

Mayer, J., & Salovey, P. (1 de Enero de 1997). *What is emotional intelligence?* Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de University of New Hampshire: [https://scholars.unh.edu/psych\\_facpub/422/](https://scholars.unh.edu/psych_facpub/422/)

McKinsey & Company. (13 de Mayo de 2020). *Diversity wins: How inclusion matters.* Recuperado el 13 de Agosto de 2024, de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Niemec, R. (1 de Enero de 2012). *VIA Character Strengths: Research and Practice (The First 10 Years).* Recuperado el 23 de julio de 2024, de Springerlink: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4611-4\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4611-4_2)

Palanski, M., & Yammarino, F. (1 de junio de 2008). *Integrity and Leadership.: Clearing the Conceptual Confusion.* Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237307000400?via%3DiHub>

Peterson, C., & Seligman, M. (1 de Junio de 2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification.* Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2004-13277-000>

Peterson, S., & Wallumbwa, F. (7 de Febrero de 2008). *CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms.* Recuperado el 24 de julio de 2024, de Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206307312512>

PloyHart, R., & Bliese, P. (10 de Abril de 2006). *Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability.* Recuperado el 24 de julio de 2024, de emeraldinsight: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3601(05)06001-7/full/html)

Pulakos, E., & Arad, S. (2 de Julio de 2000). *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance.* Recuperado el 25 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2000-08746-012?doi=1>

pwc. (1 de Marzo de 2016). *https://www.pwc.com/us/en/purpose-workplace-study.html*. Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de pwc: <https://www.pwc.com/us/en/purpose-workplace-study.html>

Reivich, R. S. (1 de JULIO de 2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2002-18688-000>

Rigoni, B., & Asplund, J. (22 de Septiembre de 2016). *Global Study: ROI for Strengths-Based Development*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de FALLUP: <https://www.gallup.com/workplace/236288/strengths-based-employee-development-business-results.aspx>

Samdal, E. (22 de JUNIO de 2017). *Top Employers are 5.5x More Likely to Reward Collaboration*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de i4cp: <https://www.i4cp.com/productivity-blog/top-employers-are-5-5x-more-likely-to-reward-collaboration>

Sánchez, I., & Gallardo, D. (28 de Diciembre de 2016). *The Effect of the Internal Side of Social Responsibility on Firm Competitive Success in the Business Services Industry*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de MDPI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/2/179>

Schaufeli, W., & Salanova, M. (1 de Marzo de 2002). *The measurement of Engagement and Burnout*. Recuperado el 25 de julio de 2024, de Springer Link: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>

Schutte, N., & Malouff, J. (12 de Mayo de 2019). *The Impact of signature Character Strength interventions*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de SpringerLink: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-018-9990-2>

Seligman, M. (2 de Julio de 2002). *Authentic Happiness*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de THE FREE PRESS: <https://www.savetoalistebalans.rs/wp-content/uploads/2021/06/Authentic-Happiness-Using-the-New-Positive-Psychology-to-Realize-Your-Potential-for-Lasting-Fulfillment-by-Martin-E.P.-Seligman.pdf>

- Seligman, M. (2 de Diciembre de 2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2010-25554-000>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2 de junio de 2000). *Positive psychology: An introduction*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2000-13324-001>
- Seligman, M., Steen, T., & Park, N. (17 de Mayo de 2005). *Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.60.5.410>
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2 de Agosto de 1998). *Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/1998-10661>
- Steger, M., & Dik, B. (18 de Febreo de 2012). *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Sage Journals: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1069072711436160>
- Taylor, S., & Brown, E. (2 de julio de 1988). *Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/1988-16903-001?doi=1>